

CAPÍTULO 10

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A VANTAGEM COMPETITIVA

Byanca Karoline Klemann

Indústria, Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis, Controladoria e Custos,
Centro Universitário Católica de Santa Catarina, Jaraguá do Sul, SC.

Gabriela Melchert

Comércio, Administradora, Acadêmica do Curso de Administração, Centro
Universitário Católica de Santa Catarina, Jaraguá do Sul, SC.

Regina Kammer

Educação, Administradora Escolar na Rede Municipal do Ensino de Jaraguá do Sul,
Pedagoga e Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis, Centro Universitário
Católica de Santa Catarina, Jaraguá do Sul, SC.

Rosângela Luçoli

Educação, Mestre em educação, professora tutora on-line, Centro Universitário
Católica de Santa Catarina, Jaraguá do Sul, SC.

Tayna Caroline dos Santos Kruger

Indústria, Acadêmica do Curso de Administração, Faturista, Centro Universitário
Católica de Santa Catarina, Jaraguá do Sul, SC.

Vanderleia Kons Vogel

Educação, Mestre em Administração, Coordenadora de Curso, Centro Universitário
Católica de Santa Catarina, Jaraguá do Sul, SC.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo destacar a importância do planejamento estratégico como diferencial para as empresas em um mercado desafiador, analisando estratégias e ações para obtenção de vantagem competitiva. A pesquisa foi realizada de forma qualitativa, utilizando estudo de caso, pesquisa bibliográfica e documental. Para tal, foi aplicado uma entrevista semiestruturada realizada com o diretor da empresa em estudo. Foram analisadas as perspectivas e reflexões do entrevistado sobre o tema, buscando informações sobre as ações da empresa para se destacar diante dos concorrentes. Identificou-se que a empresa em estudo possui uma sólida experiência no setor que atua, e possui um planejamento estratégico abrangente. Destaca-se estratégias de marketing focadas na qualidade do atendimento, produtos e preços competitivos como parte do sucesso da empresa em conquistar vantagem competitiva. A atuação estratégica da empresa demonstrou alinhamento com os preceitos fundamentais do planejamento estratégico, incluindo a definição clara de missão, visão e valores. A análise de cenários e identificação de vantagens competitivas

foram realizadas de forma consciente, contribuindo para o sucesso da empresa em um mercado dinâmico e competitivo.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico. Vantagem Competitiva. Gestão. Estratégias. Mercado.

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é a busca pela definição precisa de objetivos, ações e atividades que devem determinar metas e a forma de alcançá-las. Segundo Sertek et al. (2011), embora o planejamento estratégico seja o norteador das ações da empresa este precisa ser flexível, da mesma forma como é o ambiente em que a empresa está inserida, permitindo ajustes de acordo com as exigências impostas pela conjuntura do mercado.

O Planejamento Estratégico desempenha um papel fundamental para as organizações. Por meio desse processo, são estabelecidas as metas que a empresa pretende alcançar, bem como seus objetivos e visão de longo prazo. Além disso, é responsável por gerar inúmeras vantagens para a empresa.

Ter vantagem competitiva tornou-se um desafio para o sucesso a longo prazo das organizações. Segundo Powell (2001) a vantagem competitiva é tida como a principal hipótese para explicar o desempenho superior das empresas, e, assim, passa a representar o objetivo fundamental da gestão estratégica.

Segundo Mintzberg (2004, p. 26), “planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”. Desta forma, compreende-se que o Planejamento Estratégico pode resultar em melhorias significativas na performance organizacional. No entanto, para garantir a qualidade desses resultados, é crucial investir de maneira direcionada na gestão, orientação e execução precisa de todo o processo de planejamento estratégico.

As empresas capazes de criar mais valor são aquelas que apresentam uma vantagem competitiva frente a seus competidores. A superioridade na criação de valor propicia capacidade de manobra e estratégias de competitividade, (GHEMAWAT & RIVKIN, 2006).

O mercado é um ambiente altamente competitivo, o que implica a necessidade de se destacar de maneira sustentável. Isso envolve a demonstração e apresentação dos diferenciais da empresa. Ter a capacidade de adaptação refere-se à flexibilidade para lidar com mudanças, imprevistos e incertezas. Portanto, a competitividade pode ser entendida como uma vantagem que uma empresa possui em relação aos seus concorrentes, descrevendo atributos que permitem que a organização supere os mesmos.

O tema central deste estudo é o planejamento estratégico como impulsionador da vantagem competitiva e tem como objetivo identificar estratégias e ações realizadas pela empresa em estudo para obter vantagem

competitiva diante de seus concorrentes. Diante desse contexto, o estudo visa contribuir significativamente para os processos organizacionais, por meio de sugestões de estratégias e ações para a obtenção de vantagem competitiva.

Segundo Sousa (2013), o planejamento estratégico pode gerar vantagens competitivas para as empresas. Através dele a empresa pode adaptar-se as mudanças de ambiente, definir melhor as responsabilidades, construindo uma assim uma coordenação organizacional que economize tempo, dinheiro e o esforço.

METODOLOGIA

Visando identificar estratégias e ações realizadas pela empresa para obter vantagem competitiva diante de seus concorrentes, o tipo de pesquisa adotada foi o estudo de caso e a abordagem de pesquisa é de natureza qualitativa de caráter exploratório. Foi aplicada ainda a pesquisa bibliográfica e a documental.

Conforme YIN (2004), “um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O estudo de caso se diferencia das pesquisas históricas pois, utiliza-se de uma ampla variedade de evidências, documentos, artefatos, entrevistas e observações.

No Quadro 01 segue algumas características que identificam o método utilizado nesta pesquisa.

Quadro 01 – Pesquisa Qualitativa e aplicação da Pesquisa

Pesquisa Qualitativa	Aplicação da Pesquisa
Tem um ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento.	A entrevista foi realizada com o Diretor da empresa em estudo.
O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial do investigador.	As pesquisadoras tiveram a preocupação de obter informações e extrair as perspectivas e reflexões do entrevistado sobre o tema.

Fonte: Adaptado Godoi (2006)

A pesquisa delineada é de natureza qualitativa. Procurou-se obter os dados descritivos mediante entrevista semiestruturadas realizada em agosto de 2022 com o diretor da empresa em estudo. Visando assim, obter dados informações sobre as ações realizadas pela empresa para obter vantagem competitiva diante de seus concorrentes.

Warner (2002) descreve que objetivo da maioria das entrevistas qualitativas é derivar interpretações, não fatos ou leis, da conversa dos

entrevistados. O autor define ainda que o objetivo é de entender o significado das experiências e dos mundos da vida dos entrevistados. Diante disso, foi realizada a análise do conteúdo da entrevista e dos documentos, seguida pela transcrição dos dados.

A pesquisa realizada neste estudo, conforme Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, artigo VII, é uma pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional. Diante desse contexto não foi encaminhada para aprovação junto ao Comitê de ética em Pesquisa.

A pesquisa bibliográfica tem por objetivo conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema (VERGARA, 2005). A primeira e última etapa dessa pesquisa compreendeu elaborar a entrevista e analisar os resultados. Para isso, foi utilizado a pesquisa bibliográfica, sendo analisado conceitos relacionados ao tema, utilizando livros, leitura de dissertações e artigos.

RESULTADOS

Neste tópico serão apresentados os resultados das análises acerca dos estudos e da entrevista semiestruturada, realizada com o gestor da empresa em estudo. O presente buscou, identificar estratégias e ações realizadas pela empresa para obter vantagem competitiva diante de seus concorrentes. Destacando características e ações, oriundas do planejamento estratégico, que podem influenciar no alcance das metas estabelecidas.

A empresa em estudo possui uma sólida experiência de mais de 25 anos no setor de Plantas Ornamentais e, nos últimos cinco anos, expandiu suas operações para incluir o segmento de vasos decorativos.

O gestor destacou sobre seu entendimento e o emprego do planejamento estratégico na empresa. Relatou que o Planejamento é aplicado de forma abrangente, sendo descritas estratégias para todos os processos, desde o plantio até a venda final dos produtos. Envolvendo um estudo detalhado das preferências e demandas do público, bem como uma análise dos concorrentes para identificar oportunidades e ameaças. Com base nas análises realizadas são criadas estratégias para atrair a atenção do público e influenciá-los a adquirir o produto com a empresa. O conhecimento na área e o poder de persuasão são garantias de sucesso nas negociações e na fidelização dos clientes.

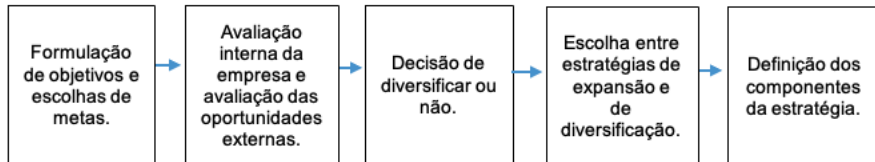
Tal ação por parte da empresa, valida a fala de Pereira (2010), que afirma ser o planejamento estratégico um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) de organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade. Bem como reforça, Maximiano (2004), que afirma que a investigação das oportunidades e ameaças, é uma base para a formulação

de estratégias, para que assim possa adaptar-se ao ambiente e consiga enfrentar seus concorrentes obtendo um diferencial competitivo.

Ainda visando compreender como a empresa em estudo reconhece e utiliza as suas vantagens competitivas, questionou-se sobre a concorrência do mercado em que atua, para assim exemplificar parâmetros considerados na análise de ambiente, uma vez que este afirma que a empresa faz tal análise. Neste quesito, a empresa identifica que, por tratar-se de uma cidade pequena e com grande concentração de famílias que trabalham no mesmo ramo, os concorrentes são inúmeros. Cabendo a empresa desenvolver sua vantagem e destacar-se em quesitos como preço, qualidade e variedade. Desenvolvendo assim sua individualidade e respeito diante dos consumidores.

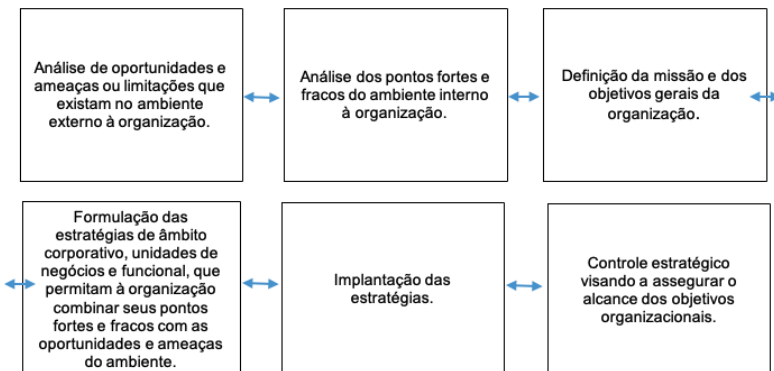
Tal constatação direciona que a empresa tem alinhamento com o modelo de tomada de decisões estratégicas elaborado por Ansoff (1977) – um dos precursores do pensamento estratégico, figura 01, e que evoluiu para um modelo mais amplo, como o proposto por WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000), o qual é baseado em uma série de passos inter-relacionados, de forma que uma mudança em algum estágio do processo pode afetar os demais, conforme a figura 02.

Figura 01: Evolução Estratégica



Fonte: Autoras, 2022.

Figura 02: Estágios inter-relacionados



Fonte: Autoras, 2022.

Uma vez identificado o ambiente e seguindo o modelo de Wright, Kroll e Parnell (2000). O passo seguinte é criar a missão, visão e valores da empresa. O gestor destaca que essas diretrizes foram elaboradas e assegura que sejam conhecidos por todos os envolvidos.

Da Costa (2021) escreve que, no que diz respeito à gestão empresarial, a missão representa a razão de existir da empresa, determinando seu propósito central, sua identidade e como pretende servir seu público, que inclui desde seus colaboradores até clientes, fornecedores e a comunidade que a cerca. Enquanto a visão é uma declaração voltada para o futuro, descrevendo o que a empresa aspira se tornar com base em sua missão. E os valores são os princípios e premissas fundamentais que orientam o comportamento e as decisões da organização, fundamentados em suas crenças e no que é definido como importante para a empresa.

Com o alinhamento da missão, visão e valores, uma organização constrói uma base sólida para sua cultura organizacional, podendo assim influenciar diretamente o engajamento dos colaboradores e a forma como trabalham em equipe, contribuindo para os objetivos comuns. A compreensão e a internalização desses elementos por todos os envolvidos nos processos, desde a gestão até a produção ou prestação de serviços, são essenciais para promover um ambiente de trabalho agradável e construtivo, fundamentado em valores compartilhados, que conduzem ao sucesso e à sustentabilidade do negócio a longo prazo.

A etapa seguinte do planejamento estratégico é a definição de estratégias. Conforme Toncovitch (2021), alguns dos tipos de estratégia são:

1. **Estratégia de Sobrevivência:** Quando o ambiente é desafiador, sendo necessário manter-se no mercado, focando em vencer as dificuldades e garantir sua continuidade.
2. **Estratégia de Manutenção:** Quando a empresa reconhece seus pontos fortes e busca maximizá-los para manter a posição que conquistou, trabalhando para mitigar seus pontos fracos e investindo de forma moderada.
3. **Estratégia de Crescimento:** Quando o ambiente oportuniza o crescimento da empresa, através de inovação, internacionalização, associação e expansão, além do aumento das vendas.
4. **Estratégia de Desenvolvimento:** Quando a empresa percebe seus pontos fortes e um ambiente favorável, com oportunidades. Então ela busca desenvolver-se através da exploração de novos mercados e clientes. Faz isso utilizando novas tecnologias. Assim a empresa amplia seus negócios e alcança novas perspectivas no mercado
5. **Estratégia de Liquidação:** Aplicada quando a situação se demonstra extrema, e a estratégia de sobrevivência não é mais eficaz e a empresa enfrenta dificuldades significativas.

Para selecionar e empregar a estratégia mais adequada, que vai guiar a empresa, prescinde que a empresa também identifique quais as suas vantagens competitivas.

O gestor ressaltou que suas estratégias para obter vantagem competitiva estão centradas no atendimento de alta qualidade, na qualidade e nos preços dos produtos. Que são ações bem recebidas por todos os clientes. No entanto, destacou ainda, que a maior vantagem percebida está relacionada à venda dos vasos decorativos, pois ao procurarem por vasos, os clientes frequentemente adquirem também uma opção de planta. Isso agrega um valor significativo às vendas e contribui para a satisfação do cliente.

Considerando que a vantagem competitiva é vista como a principal hipótese para explicar o desempenho superior das empresas, ela passa a representar o objetivo fundamental da gestão estratégica (Powell, 2001). Destaca-se que a visão do gestor alinha-se ao pensamento de que a vantagem competitiva não se origina apenas das diferenças nos recursos tangíveis da organização, uma vez que, ao longo do tempo, tais recursos geralmente podem ser imitados ou negociados. Provavelmente, ela é determinada pelo modo como os recursos são disponibilizados para criar competências nas atividades da organização.

Pressupõe-se, então, que as competências essenciais são, provavelmente, as habilidades e capacidades de articular atividades ou processos por meio dos quais os recursos são disponibilizados para obter vantagem competitiva (Jhonson, Scholes, Whittington, 2011).

O gestor da empresa em estudo também pontuou o seu desempenho em relação à abordagem da vantagem competitiva, conforme pode ser observado no quadro 02:

Quadro 02: Desempenho da empresa em estudo

Nível de satisfação	Muito insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Um pouco satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
Tópicos					
Planejamento				X	
Estratégias de vendas				X	
Preço dos produtos ou serviços				X	
Entrega dos produtos ou serviços					X
Variedade dos produtos ou serviços					X
Ações nas redes sociais		X			

Fonte: Autoras, 2022.

Compreende-se que, para avaliar e validar o cumprimento do planejamento estratégico e o aproveitamento das vantagens competitivas, é necessário ter capacidade de gestão estratégica e, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), os administradores não enfrentam maior desafio que o da administração estratégica.

Conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer os melhores julgamentos. Portanto, as questões de administração estratégica são ambíguas e desestruturadas, e o modo como a administração responde a elas determina se a organização será bem-sucedida ou não. Esse desafio se intensifica quando existe a necessidade de tomar decisões para assuntos que são independentes da organização. Ou seja, administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar a organização a formular e manter adaptações benéficas com seu ambiente.

Uma vez identificado que a empresa define a sua vantagem competitiva como a qualidade do atendimento e a venda de produtos agregados e complementares. Ao longo da entrevista realizada, foi possível também identificar pontos críticos para a gestão manter e aprimorar tais vantagens competitivas. Destacam-se:

1. Mudanças constantes dos produtos que estão em alta;
2. Concorrência acirrada no quesito de precificação dos produtos;
3. Alta demanda dos produtos e elevado tempo de produção;
4. Matéria-prima com custos elevados;
5. Escassez de mão de obra;
6. Influência dos hábitos de consumo, do clima e da economia de cada região.

Após a compreensão das principais etapas do planejamento estratégico é possível identificar que a mitigação destas dificuldades prescinde de melhorias a serem realizadas no planejamento e, principalmente, no plano de ação que cada área precisa construir para efetivar as estratégias traçadas no planejamento estratégico. Importante neste ponto é a diferenciação entre planejamento estratégico do plano de ação, pois suas características e finalidades são distintas.

Segundo a Revista de Gestão e Negócios (2021), o planejamento estratégico é generalista e de longo prazo, construindo diagnóstico do micro e macro ambiente, visando direcionar a empresa ao alcance de sua visão, cumprindo a sua missão, tendo como orientação os seus valores. O plano de ação é uma ferramenta operacional, de ação pontual, focada em metas específicas e de curto prazo. Ele detalha as ações a serem realizadas, bem como os prazos e os responsáveis por estas, para cumprir as metas estratégicas considerando as diretrizes do planejamento estratégico.

Avaliando então os pontos críticos, é possível atuar nos itens 1, 2 e 6 através melhorias no planejamento de marketing. Reiterando que existem modelos de plano de marketing a serem seguidos, sendo um dos mais utilizados o desenvolvido por Kotler, Keller e Chernev (2024), que prevê etapas como:

- Análise situacional;
- Definição de objetivos;
- Segmentação, e posicionamento,

- Estabelecimento de estratégias para os 4 Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção).
- Implementação de estratégias.

No quadro 03 pode ser observado as sugestões de melhorias alinhadas ao Planejamento de Marketing:

Quadro 03: Pontos críticos e sugestões de melhorias - Marketing

Ponto crítico
1. Mudanças constantes dos produtos que estão em alta
2. Concorrência acirrada
6. Influência dos hábitos de consumo, do clima e da economia de cada região.
Ação
Rever os pontos focais na análise situacional e na definição dos objetivos para prever maior atenção tanto das tendências de mercado como das estratégias da empresa, sempre com foco no longo prazo.
Ter <i>Softwares</i> de gestão e pesquisas e acompanhamento de mercado e de concorrentes também são oportunidades de melhoria nesse sentido e podem ser estratégias a serem implementadas.
Executar as estratégias de acompanhamento de mercado e concorrentes de forma eficaz, contribuindo para a formação de um diagnóstico sobre a influência dos hábitos de consumo, do clima e da economia de cada região. Permitindo que a empresa se antecipe, revise ou crie novas estratégias, bem como reavalie seu posicionamento.

Fonte: Autoras, 2022.

O quadro 04 segue com as sugestões de melhorias alinhadas ao planejamento da Produção. Este plano de ação específico para a área de produção, garante que uma série de atividades sejam realizadas visando a eficácia do controle e da produtividade.

Quadro 04: Pontos críticos e sugestões de melhorias - Produção

Ponto crítico
3. Alta demanda dos produtos e elevado tempo de produção;
4. Matéria-prima com custos elevados;
Ação
Projetar a sequência de produção, ou seja, o detalhamento da linha de produção desde a entrada da matéria-prima até o despacho do produto. Com a linha de produção definida é possível analisar e controlar a cadeia produtiva identificando-se assim gargalos e erros que comprometam prazo e custo. O plano de produção, através das projeções de consumo realizadas no planejamento estratégico, programa a manufatura dos itens garantindo equilíbrio entre a quantidade produzida e a quantidade demandada, evitado excessos ou falta de produtos. (KAYSER, 2019).
Ter uma visão clara das metas e projeções de produção delineadas no planejamento estratégico será fundamental para a revisão do plano de produção. Isso possibilitará a focalização nos gargalos temporais de cada processo, permitindo que a empresa reduza o tempo de produção ou, até mesmo, antecipe a fabricação de itens para atender à demanda. Dessa forma, será possível mitigar os desafios associados à alta demanda dos produtos e aos extensos tempos de produção.
Contar com uma programação de produção detalhada não apenas auxiliará na gestão eficiente, mas também possibilitará a redução dos custos da matéria-prima por meio de negociações financeiras mais favoráveis. O investimento em construir relações sólidas e parcerias com os fornecedores, bem como o planejamento para períodos mais longos e a aquisição de lotes maiores, são todas estratégias que podem resultar em uma redução significativa nos valores despendidos.

Fonte: Autoras, 2022.

Ainda sobre o ponto crítico 4, matéria-prima com custos elevados é possível que este possa ser mitigado através do plano financeiro, que é um dos planos de ação resultantes do planejamento estratégico e que visa garantir volume de capital no montante e tempo adequado. Ele segue as metas e projeções do planejamento financeiro e visa propiciar gestão adequada dos custos e melhoria da lucratividade.

Quadro 05: Pontos críticos e sugestões de melhorias - Financeiro

Ponto crítico
4. Matéria-prima com custos elevados;
Ação
Segundo Gomes e Bonfim (2019), o planejamento financeiro tem várias funções:
Definir prioridades, permitindo focar os investimentos em pontos críticos ou potenciais oportunidades, de acordo com o planejamento estratégico.
Ter orçamento ou planejamento orçamentário, onde as previsões de custos, receitas e despesas facilitam a tomada de decisões. É também finalidade deste plano a análise de viabilidade de projetos, que de forma simplificada analisa em quais projetos é mais favorável econômica e financeiramente investir.
Monitorar o fluxo de caixa para garantir que haja montante de valor necessário para cada item ou etapa planejada.
Executar corretamente este planejamento orçamentário, para assim avaliar os resultados através da comparação de valores projetados e os reais ou realizados, podendo assim identificar erros e projetar medidas corretivas.

Fonte: Autoras, 2022.

Quanto ao ponto crítico 5, mitigar esta problemática requer o alinhamento de todos os planos de ação subjacentes do planejamento estratégico, pois requer pensar no processo produtivo, para reduzir o número de funcionários ou em exigências de qualificação para reduzir custos.

Também o planejamento financeiro precisa identificar esta área como prioritária e destinar recursos para qualificar seus colaboradores internamente. Este ponto pode ser vantajoso, pois apesar de haver um gasto de tempo e recursos com treinamentos, a mão de obra é instruída de acordo com a cultura organizacional e conforme os procedimentos da empresa, permitindo com que o empresário mostre exatamente o que espera de cada um dos funcionários.

Mas requer ainda a construção de um plano ainda não tratado neste artigo até o momento, que é o planejamento de recursos humanos. Este envolve diversas etapas e objetiva atender às necessidades organizacionais de RH, estabelecendo políticas, programas, sistemas e atividades a curto, médio e longo prazo, para suprir de recursos humanos segundo as necessidades da empresa, bem como a avaliação contínua destas atividades para garantir sua efetividade. (CARVALHO, NASCIMENTO, et al, 2014).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do objetivo de identificar estratégias e ações para obtenção de vantagem competitiva em um mercado desafiador, a pesquisa destacou a importância do planejamento estratégico como um diferencial para as empresas.

O dinamismo do ambiente empresarial, permeado por mudanças constantes, exige que as organizações se adaptem e inovem continuamente para se destacarem no mercado.

A pesquisa, baseada em estudo de caso e abordagem qualitativa, permitiu extrair perspectivas significativas do entrevistado, contribuindo para a compreensão da importância do planejamento estratégico na gestão. Além disso, foram identificadas as estratégias e ações adotadas pela empresa para conquistar vantagem competitiva.

A atuação estratégica abrangeu desde o planejamento detalhado de processos, análise de preferências e demandas do público, até a criação de estratégias de marketing que valorizam a qualidade do atendimento, produtos e preços competitivos.

A empresa em estudo demonstrou estar alinhada com preceitos fundamentais do planejamento estratégico, incluindo a definição clara de missão, visão e valores, essenciais para a construção de uma cultura organizacional sólida. Além disso, a análise de cenários e a identificação de vantagens competitivas foram realizadas de forma consciente, contribuindo

para o enfrentamento dos desafios do mercado, como a concorrência acirrada e a constante mudança de hábitos de consumo.

A análise realizada evidenciou a relevância de compreender as vantagens competitivas da empresa, a concorrência do mercado e a tomada de decisões estratégicas alinhadas com os objetivos organizacionais. Assim, conclui-se sobre a importância de estratégias bem definidas e ações alinhadas com as demandas do mercado para garantir a competitividade e o sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977

BRASIL. Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2024.

CARVALHO, Maria Balbina; NASCIMENTO, Arianne Fernanda de Alencar; MARINHO, Ewerton Gois; RAMOS, Maria Gabriela Valladão Costa; SANTOS, Raiza Andrade Bispo dos; GUIMARÃES, Risia Santos. O desafio do planejamento de recursos humanos ante as novas demandas do mercado. **Caderno de Graduação - Ciências Humanas e Sociais - UNIT - SERGIPE**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 13–24, 2014. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas/article/view/986>. Acesso em: 15 fev. 2024.

DA COSTA, Vagner Nascimento. **Planejamento Estratégico- Conceitos e Exemplo Prático**. Editora Bibliomundi, 2021.

GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 10 e 11.

GOMES, Alisson Teles; BOMFIM, Dandara Caroline da Silva **Planejamento Estratégico Financeiro: Ferramenta para Tomada de Decisões**. 2019. Disponível em: <https://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n4/PLANEJAMENTO-ESTRATEGICO-FINANCEIRO-FERRAMENTA-PARA-TOMADA-DE-DECISOES.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2024.

GHEMAWAT, P., & RIVKIN, J. W. (2006). **Creating competitive advantage**. Boston: Harvard Business School Note.

JHONSON, Gerry. SCHOLEES, Kevan. WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de Estratégia: capacidade para alcançar e sustentar a vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p 91-95.

KAYSER, Marcos. **Planejamento de Produção: Conceito, Etapas, Como Fazer e Exemplo**. 2019. Disponível em:

<https://scopi.com.br/blog/planejamento-de-producao-nas-industrias/>. Acesso em: 15 fev. 2024.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; CHERNEV, Alexander. **Administração de marketing**. 16. ed. Porto Alegre, RS: Grupo A, 2024. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 15 fev. 2024.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Rural**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PEREIRA, M.F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

Plano estratégico e plano de ação: você sabe a diferença entre eles? Revista de Gestão e Negócios, v. 10, n. 2, p. 123-136, 2021. DOI: 10.1590/1234567890123456789012345678901234567890123456789012345678901234567890.

POWELL, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, 22(9), 875-888. doi: 10.1002/smj.173

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e Planejamento Estratégico**. Curitiba: Ibpex, 2011.

SOUSA, Ronei Pinto. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas**, 2013.

TONCOVITCH, N. **Quais os tipos de estratégias baseadas no contexto organizacional**. Blog da Qualidade, 26 jan. 2021. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/tipos-de-estrategias-e-contexto-organizacional/>. Acesso em: 15 fev. 2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WARNER, C. **Qualitative Interviewing**. In GUBRIUM, J.; HOLSTEIN, J. (editors). *Handbook of Interview Research*. SAGE, 2002.

WRIGHT, Peter. KROLL, Mark J. PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Bookman, 2004.