



# ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



02 a 04  
de dezembro 2020

## Impacto do Planejamento Estratégico na gestão de uma livraria de Ponta Grossa, PR

**Kamila Aparecida Carneiro**

Administração - FASF

**Pauline Balabuch**

Administração - FASF

**Resumo:** O objetivo desse estudo foi verificar o impacto do planejamento estratégico na gestão de uma livraria de Ponta Grossa/PR. Nos conceitos e visão geral teórica, ficou evidente a existência de inúmeras perspectivas de discussão, representação e implementação do planejamento estratégico na realidade empresarial. O delineamento metodológico do presente estudo ficou classificado quanto à natureza, pesquisa básica; quanto à abordagem do problema, pesquisa qualitativa; quanto aos objetivos, pesquisa descritiva; quanto aos procedimentos, pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Ficou perceptível nos resultados, que a empresa estudada não se utiliza de um planejamento estratégico estruturado, já que as decisões são efetuadas no momento dos acontecimentos, sem um ambiente preparado, de democratização dos processos, visando resultados somente imediatos, deixando de lado o médio e longo prazo necessário. Conclui-se, portanto, que não há impacto do planejamento estratégico na gestão de uma livraria em Ponta Grossa/PR, pois essa ferramenta sequer é utilizada pela gestão, e se fosse utilizada poderia agregar melhoria à sua situação empreendedorial.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Gestão, Decisão.

## Impact of Strategic Planning on the management of a bookshop in Ponta Grossa, PR

**Abstract:** The objective of this study was to verify the impact of strategic planning on the management of a bookshop in Ponta Grossa / PR. In the concepts and theoretical overview, it was evident the existence of innumerable perspectives for discussion, representation and implementation of strategic planning in business reality. The methodological design of the present study was classified as to nature, basic research; as to the approach to the problem, qualitative research; as for the objectives, descriptive research; regarding procedures, bibliographic research and case study. It was noticeable in the results, that the studied company does not use a structured strategic planning, since the decisions are made at the moment of the events, without a prepared environment, of democratization of the processes, aiming at only immediate results, leaving aside the medium and necessary long term. It is concluded, therefore, that there is no impact of strategic planning in the management of a bookstore in Ponta Grossa / PR, as this tool is not even used by management, and if it were used it could add improvement to your entrepreneurial situation.

**Keywords:** Strategic planning, Management, Decision.

## **1. Introdução**

O exercício da gestão tem sido gradativamente aprimorado no decorrer do tempo. Múltiplas áreas colaborativas surgiram, possibilitando novos desdobramentos e outras potencialidades. Assim, torna-se válido afirmar que o campo do conhecimento evoluiu, trazendo produções em ordem quantitativa e qualitativa capazes de abranger novas abordagens, práticas e teorias.

Para Albuquerque, Leite e Silva (2009), nos dias atuais, a gestão é uma atividade que não pode ser descolada das empresas, seus colaboradores e suas estratégias, pois gerir significa tutelar pela empresa, fazendo-a desenvolver-se mediante o cenário no qual se encontra.

Na visão de Orlickas (2010) e Neves (2008), averiguar diferentes posicionamentos a respeito do planejamento estratégico em pequenas empresas é corroborar para que tais representações sejam visíveis aos leitores, o que poderá facilitar seu processo de tomada de decisão, quanto a ter material de estudo para inserção prática.

A justificativa desse estudo encontra-se pautada na importância cada vez maior do planejamento estratégico em empresas de pequeno, médio e grande porte. Para Trevisani et al (2019), a partir do momento que o gestor conhece o planejamento estratégico, bem como o utiliza de forma disciplinada e constante, os resultados da empresa podem ser aprimorados. Entretanto, nem todos os gestores conhecem o planejamento estratégico ou se utilizam de suas premissas básicas.

O setor de livrarias é de fundamental abordagem. Segundo Herrero Filho (2019), a área sofre com a chegada de suporte virtual, o encarecimento das obras e a escassez de títulos procurados, além do desinteresse de parte da população pela leitura. O comércio de livros usados e o download ilegal também são empecilhos às vendas.

Assim, compreender o planejamento e a gestão estratégica torna-se fundamental para essas empresas. À vista disso, são apresentados os conceitos e visão geral da estratégia, gestão estratégica e planejamento. Em seguida, os autores são trabalhados, assim como a realidade da empresa, articulados em suas representações e conflitos.

Esse estudo buscou refletir sobre o processo da gestão em uma pequena livraria de Ponta Grossa/PR, em especial, dedicando atenção para a estratégia e sua relação com o campo da Administração. Essa linha de pesquisa é ampla, o recorte foi essencial para que houvesse resultados capazes de responder à pergunta de pesquisa. Essa pergunta foi: qual o impacto do planejamento estratégico na gestão de uma livraria em Ponta Grossa/PR?

Assim, essa pesquisa teve como objetivo de verificar o impacto do planejamento estratégico na gestão de uma livraria de Ponta Grossa/PR. Para que esse objetivo fosse de possível chegada foi necessário identificar os conceitos de estratégia, planejamento estratégico e gestão estratégica. Em seguida, foi necessário descrever qual o posicionamento a respeito da gestão e planejamento estratégico em alguns autores selecionados. Por fim, foi preciso comparar o pensamento dos pesquisadores, de modo a averiguar suas particularidades, semelhanças e diferenças.

## **2. Estratégia, gestão estratégica e planejamento estratégico: conceitos e visão geral**

### **2.1 Estratégia**

O termo “estratégia” está inicialmente relacionado com o meio militar, de modo que seu surgimento se expressa mediante tal campo do saber. Para Winckler e Molinari (2011), a estratégia pode ser definida como uma ação antecipada de forma consciente a partir do vislumbre de alguns fatos e projeção de uma realidade favorável em um cenário futuro, seja a curto, médio ou longo prazo.

Na perspectiva dos mesmos autores, essa ligação com o meio militar não foi prejudicial ao termo, de modo que seu uso foi diversificado, mas que sua linha hierárquica e disciplinada de atuação inicial ainda permanece como base da ação estratégica decorrida nos dias atuais. Mesmo que o pensamento a respeito da estratégia tenha se modificado, seu princípio de realização permanece.

Diante dessa perspectiva, o termo passou a ser utilizado por várias nações diferentes e com pressupostos distintos. Mediante a chegada e consolidação do capitalismo, Nicolau (2001) reitera que a estratégia passou a ser utilizada no campo religioso, científico e administrativo, ampliando suas limitações conceituais iniciais.

Mesmo assim, foram conservados aspectos originários do meio militar, como a antecipação das ações externas e o prévio detalhamento de possíveis arestas decorridas no decorrer do percurso. Mesmo com essa base, Nicolau (2001) reitera que outras ferramentas surgiram para trazer maior particularidade à aplicabilidade estratégica em cada cenário.

Assim, para Winckler e Molinari (2011), a estratégia passou a ser vista como parte de um cenário no qual as organizações podem planejar suas ações e projetar atitudes futuras, analisando particularidades do mercado, da concorrência, da produção, do potencial de vendas, e de tantos outros aspectos que ficaria difícil enumerar. Assim, surgiu a ligação entre a gestão e a estratégia, de modo que esta foi nomeada enquanto gestão estratégica.

Para Gonçalves e Gonçalves Filho (2016, p.15), “a estratégia aparece como uma etapa, um item do conjunto de produtos finais do planejamento”. Com uma visão empresarial, os autores enfatizam que a estratégia é a ferramenta de elaboração do planejamento estratégico, essencial para o andamento qualitativo das empresas.

## **2.2 Gestão Estratégica**

De modo geral, Gonçalves e Gonçalves Filho (2016) apontam que a gestão eficaz é vista no campo como uma atividade profissional de importância ímpar para a estruturação de mudanças em uma ou mais organizações. Uma boa gestão é capaz de oferecer condições de superação das concorrências, ao mesmo tempo em que canaliza ações para maior segurança na tomada de decisões. A administração é uma grande área, na qual desdobram-se especificidades, tais como a gestão de custos, de pessoas, gestão estratégica, dentre outras.

Uma gestão estratégica, para Teixeira, Dantas e Barreto (2018) pode ser definida como uma área da gestão onde há dedicação teórica exclusiva a se compreender como diferentes estratégias empresariais podem impactar sociedades, estruturas e organizações empresariais. A estratégia é algo inerente da mentalidade humana, mas a sua conjugação com aspectos da gestão salienta a particularidade e importância da área no diálogo com outros campos e ferramentas da gestão.

A gestão estratégica possui uma contextualização histórica recente, pautada na necessidade de particularizar o processo de tomada de decisão, com base em conhecimento técnico já dialogado. De modo geral, a gestão estratégica pode ter existido muito antes de sua nomenclatura, já que estava presente em outros modelos de administração.

Sendo assim, a menção dessa gestão não pode ser mapeada com exatidão, assim como também se torna de impossibilitada possibilidade a verificação de sua origem. Segundo Albuquerque, Leite e Silva (2009), a gestão estratégica vai além de um conjunto de ferramentas de gerenciamento. É necessário que o gestor saiba utilizar os instrumentos disponíveis e tenha capacitação para o trabalho no qual será direcionado. Essa capacitação precisa ser feita em nível nacional e internacional.

Já na visão de Santos (2008), a gestão estratégica pode ser realizada por um processo de capacitação interno e que não envolve necessariamente o posicionamento acadêmico. Assim, pequenas, médias e grandes empresas poderiam buscar soluções de especialização em livros, materiais midiáticos e outras fontes, de modo a democratizar o conhecimento sobre o tema.

A respeito desses dois posicionamentos, destaca-se que o entendimento da capacitação para exercício especializado da gestão estratégica pode ser feito de ambas as formas. Seja com conhecimento acadêmico ou com conhecimento buscado de outras maneiras, é válido que haja busca pelo saber, pois a gestão estratégica se consolida na especialização e nas decisões assertivas para oportunização da tomada de decisão.

Assim, para que a gestão estratégica seja realmente eficaz, faz-se necessário que a empresa invista em capital material e capital intelectual, em recursos tangíveis e intangíveis. A gestão estratégica pode canalizar atenção para que haja melhor compreensão do potencial que existe no capital intelectual, de modo que é a força humana capaz de utilizar os recursos tecnológicos disponíveis e articular novas posturas, propostas, medidas de coordenação, organização, controle, direção e colaboração. Para Kunsch et al (2006, p.129),

[...] a gestão estratégica está muito mais voltada para o ambiente, ao contrário de antigamente, quando se caracterizava muito mais no uso de um planejamento financeiro e para o longo prazo. Visa reduzir a ocorrência de riscos para o entorno e a incerteza no processo de formulação de decisões estratégicas a partir da análise de cenários e das oportunidades e ameaças advindas do macroambiente

Conforme percebido no trecho, a gestão estratégica precisa ser pensada a partir do ambiente e possuir inovações em relação ao passado, de modo à sua inserção ampla, complexa e cada vez mais dialógica. A gestão estratégica, para o autor, é ainda utilizada recorrentemente em empresas de grande porte, mas também pode se aplicar a outros formatos. Suas dinâmicas de atuação incluem um diagnóstico da situação empresarial, aspectos prioritários de ação estratégica, um escopo bem definido e potenciais alternativas para cada etapa do processo.

Assim, para que haja efetivo desenvolvimento estratégico da gestão, é essencial que sejam utilizadas ferramentas de análise, avaliação e de reforço ao planejamento estratégico. Nesse sentido, planejamento e gestão estratégica atuam em consonância, seja no controle da ação, nas suas análises preliminares ou mesmo nas reflexões posteriores de sua eficácia.

## **2.3 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico se constitui de um processo empresarial de ordem ampla e complexa, amparado por estruturas de funcionamento variadas e em conformidade com as políticas da empresa. Para Trevisani et al (2019), o planejamento estratégico deve ser adotado por empresas de diferentes portes, pois sua viabilidade pode tanto ofertar novas

alternativas financeiras quanto operar na Gestão de Pessoas, de Custos, em pequenas e médias empresas, com a mesma qualidade de aplicação que em grandes empresas.

De acordo com Neto (2019) sobre o conceito de planejamento estratégico apresenta semelhanças com a definição anteriormente veiculada. Em suas palavras, “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Ele servirá de guia para tomar decisões antecipadas, a fim de evitar futuros problemas na execução do projeto” (NETO, 2019, p.14).

Nessa relação, o planejamento estratégico precisa ser pensado antecipadamente pelo corpo de gestão e aprimorado de forma satisfatória até sua efetiva implementação. Para Trevisani et al (2019), o planejamento estratégico é uma das principais ferramentas para desempenhar uma boa tomada de decisão, pautada em preceitos técnicos e práticos do trabalho cotidiano.

No setor primário, secundário ou terciário, o planejamento estratégico pode se construir mediante princípios semelhantes ou significativamente diferentes. Na prática, empresas que adotem planejamento estratégico em sua realidade possuem melhor condição de avaliar os resultados e determinar se as estratégias traçadas correspondem ao que foi estipulado anteriormente.

Mediante essa construção teórica, Falsarella e Januzzi (2017) contribuíram ao enfatizar que o planejamento estratégico não deve ser visto apenas como uma formalidade teórica, já que sua constatação é desdobrada em diferentes estudos da Administração e de outros campos do saber. É importante que as práticas levantadas em cada estudo sejam igualmente apontadas e verificadas, pois isso dá condições de pesquisa para se verificar o que foi alcançado e o que precisa ser aprimorado.

Dessa maneira, Falsarella e Januzzi (2017) apontam que o planejamento estratégico pode adotar planos de marketing, reposicionamento de marca, assessoria, dentre outras formas de auxílio. Sua implementação pode se dar mediante impacto interno ou externo, visto que o planejamento estratégico pode servir para que a empresa redirecione sua organização, mas também para que haja captação de clientela ou ampliação de público-alvo, dentre outras especificidades.

Esse discurso é trazido por Neis, Pereira e Maccari (2017) como sendo etapa essencial do planejamento estratégico. Na visão dos autores, a empresa que elabora tal planejamento possui melhores condições de saber o que está acontecendo em cada setor da empresa e promover melhorias pontuais que afetem cada setor em separado, ou mesmo no conjunto.

Algumas decisões planejadas anteriormente podem ser de simples e necessária execução, ao mesmo tempo em que afetem mais de um setor da empresa. Diante desse cenário, a complexidade do planejamento estratégico não estaria somente em sua execução, mas nas maneiras pelas quais essa aplicação poderá ocorrer. Com isso, verifica-se que o planejamento estratégico é de suma importância e que precisa ser estruturado com qualidade, conhecimento, preceitos técnicos, interiorização de realidade da empresa, orçamento e capacitação de quem o elabora.

Mediante todas essas particularidades, seu sucesso ainda está condicionado a fatores de ordem interna e externa. Dessa maneira, pensar o planejamento estratégico para empresas de diferentes ramificações é objeto de diversos estudos, dentre eles, o de Neto (2019). Para o pesquisador, diferentes empresas estão utilizando o planejamento estratégico em suas atividades e para resolver problemas cotidianos e estruturais.

Porém, Neto (2019) salienta que nem todas as empresas sabem como utilizar o planejamento estratégico ou mesmo como elaborá-lo de forma técnica, embasada e

amparada nas necessidades da empresa. Com isso, muitos acabam abandonando o planejamento no início, visto que não executam um exercício capacitado do planejamento.

Assim, não basta apenas utilizar o planejamento na gestão estratégica, mas também efetuar uma leitura especializada e que realmente esteja amparada nas necessidades da empresa. Portanto, verifica-se que a aplicabilidade do planejamento estratégico precisa ser averiguada em cada caso, mediante a realidade da empresa.

Para Falsarella e Januzzi (2017), o planejamento estratégico está sendo gradativamente democratizado. Até o século XXI, grande parte das adesões ao plano estavam nos grandes conglomerados e envolviam um processo de tomada de decisão que envolviam altos valores e processos empresariais de significativo alcance. Porém, o planejamento estratégico ganhou publicações voltadas a empresas de porte menor, com estruturas mais simplificadas, mas com mesmo potencial de obtenção de resultados satisfatórios.

Com essa ampliação das pesquisas e das práticas mediante democratização, torna-se possível analisar desdobramentos do planejamento estratégico na gestão e averiguar se as ferramentas disponibilizadas possuem eficácia ou se há diferentes níveis de eficiência no uso estratégico das ferramentas no planejamento.

### **3. Metodologia**

Os métodos utilizados para desenvolvimento dessa pesquisa foram baseados em Prodanov e Freitas (2013), cujo delineamento metodológico ficou classificado: quanto à natureza, trata-se de pesquisa básica; quanto à abordagem do problema, é pesquisa qualitativa; quanto aos objetivos, trata-se de pesquisa descritiva; quanto aos procedimentos, bibliográfica e estudo de caso.

Para o referencial teórico anteriormente apresentado, a escolha dos teóricos se deu por autores brasileiros, com obras disponibilizadas gratuitamente, em Língua Portuguesa e com estudos completos. Os descritores de pesquisa foram: gestão estratégica empresarial, gestão estratégica e planejamento, planejamento estratégico e gestão, usos do planejamento estratégico. Os locais de busca estão expostos em ambiente virtual, como o Portal CAPES e o portal SCIELO.

Foi escolhida uma livraria, na cidade de Ponta Grossa/PR, para edificação da pesquisa. Por conta da pandemia, as conversas se deram com o devido distanciamento social, mediante contato telefônico. Os nomes da empresa e dos gestores foram ocultados por questões éticas da pesquisa.

A observação se daria no mês de maio, mas a pandemia não permitiu abertura da empresa e análise mais específica. Assim, foram efetuados contatos com o proprietário a partir de redes sociais, em conversa informal, com distanciamento social. Essa forma de metodologia é evidenciada por De Matos (2005), como sendo entrevista não estruturada.

Para o pesquisador, essa tipologia de entrevista não se dá por perguntas fixadas, mas um contato para saber informações a respeito da empresa, com familiaridade e receptividade das respostas. Os gatilhos de fala foram as perguntas: como você planeja as ações a serem realizadas na empresa? Quais métodos utiliza? Que facilidades e dificuldades encontram na gestão da empresa? A partir desses aspectos iniciais, a conversa deve fluir para que outros aspectos sejam extraídos na fala.

Para De Matos (2005), essa é uma das formas de analisar temáticas em cenários adversos ou quando não há como ter deslocamento físicos. O contato é livre e os dados são filtrados a partir das informações fornecidas. Em sequência, o texto aborda os resultados das

conversas mediante os gatilhos mencionados, averiguando se a empresa adota o planejamento estratégico e quais resultados está tendo no momento atual.

#### **4. Resultados e Discussão**

Inicialmente, a perspectiva era de efetuar uma observação presencial, seguida de uma intervenção com sugestões de melhoria, em uma livraria, na cidade de Ponta Grossa/PR. Porém, mediante o atual cenário pandêmico, optou-se por efetuar uma observação à distância, mediante conversa informal com os proprietários e requisição de informações sobre a empresa. O objetivo era verificar se o planejamento estratégico estava sendo adotado na empresa.

A fundação da empresa se deu em 2012, quando dois de seus sócios se aposentaram de outra empresa do mesmo ramo. Com os valores recebidos pelos anos trabalhados, esses sujeitos formaram a empresa, com localização em área de grande movimentação de um bairro de Ponta Grossa/PR. A finalidade principal do empreendimento é de vender livros e material didático para escolas públicas e privadas da região dos Campos Gerais.

A clientela já é ampla, principalmente por conta dos contatos anteriores já firmados e com o relacionamento construído pelos empresários com os fornecedores, ao longo dos anos. Assim, não houve significativa dificuldade na canalização de clientes. A empresa possui 6 colaboradores, sede alugada, jornada de trabalho fixa e uma política de controles internos formalizada pelos empresários.

Porém, a empresa não possui um planejamento estratégico organizado, estruturado em documentação e pautado em uma gestão estratégica. A empresa é guiada a partir de reuniões e conversas informais entre os empresários, passadas posteriormente aos demais colaboradores. Assim, cada item é combinado mediante a situação que se apresenta e as alternativas que surgem.

A empresa encontrava-se de portas fechadas até o mês de maio, por conta da pandemia. Em virtude da não-abertura das escolas, principal público-alvo consumidor, ainda que houvesse a abertura, não seria possível reparar os prejuízos ocasionados pelo tempo em fechamento compulsório, estruturado mediante Decreto.

Assim, a empresa não fez um planejamento estratégico para passar a pandemia, nem mesmo constituiu uma gestão estratégica estruturada em documentação. Quando soube que o governo disponibilizaria os empréstimos para pequenas empresas, a livraria e papelaria em questão buscou informações e deslocou-se aos locais indicados para consolidar os empréstimos, mas obteve dificuldades com a burocracia e teve de recorrer a empréstimos de bancos privados, com taxas mais elevadas e prazos mais encurtados.

Os resultados atuais demonstram que a extensão da pandemia manifesta necessidade de renegociação dos prazos, visto que pode não haver caixa disponível para custear as necessidades mais imediatas da empresa, e que a abertura pode não ser capaz de trazer a clientela para que tais despesas sejam cobertas. Com a sugestão dos pesquisadores, um dos empresários concordou sobre a necessidade de se fazer um planejamento estratégico para o momento, e argumentou que não havia pensado nesse aspecto antes, visto que não era hábito a edificação desse planejamento em documentação, com todas as suas particularidades.

Para discutir os dados apresentados, é necessário observar que o planejamento estratégico ocupa lugar essencial em empresas que possuem conhecimento de sua elaboração e, ao mesmo tempo, têm interesse em promover alterações pontuais ou mais significativas na

realidade estrutural. Assim, o planejamento estratégico está diretamente vinculado com uma gestão estratégica, e vice-versa.

No entanto, alguns pesquisadores possuem visões diferenciadas do planejamento estratégico. Para Trevisani et al (2019) e Barbosa et al (2019), o planejamento estratégico deve ser realizado por empresas de pequeno, médio e grande porte. Além disso, ambos os trabalhos contribuem de forma otimista ao campo, salientando que o planejamento estratégico é de fácil realização e alcance ilimitado.

Na empresa, fica nítido que o planejamento estratégico não foi efetuado, o que gerou dificuldades diante do atual cenário. Se houvesse um planejamento estratégico pensado para o atual momento, assim como uma gestão estratégica de cada ação, a empresa poderia estar passando por menor dificuldade e com maior potencial de sair da atual situação com melhor margem líquida. Mesmo assim, nem todos os autores defendem que o planejamento estratégico executado gere resultados significativo, como uma receita pronta e sem necessidade de revisitação.

Segundo Neto e Santos (2019) e Gomes et al (2017), essa perspectiva otimista já inexistente. Na visão de ambos os pesquisadores, o planejamento pode não ser efetivo porque grande parte dos pequenos gestores não sabem o que é gestão estratégica, tampouco planejamento estratégico. Mesmo assim, o desconhecimento teórico não implica, necessariamente, em insucesso das empresas ante o público ou seus concorrentes.

Para os pesquisadores Neto e Santos (2019) e Gomes et al (2017), muitos gestores de pequenas empresas não possuem consciência de que estão realizando um planejamento estratégico, ainda que parcial. Por mais que não conheçam toda a estrutura teórica que sustenta seu processo de tomada de decisão, realizam um planejamento dos seus gastos, projetam investimentos com os lucros e estimam a situação da empresa em um futuro de diferentes temporalidades e perspectivas.

É o caso da empresa analisada. Verifica-se que falta conhecimento teórico e prático para compreender a complexidade de se ter um planejamento e uma gestão preparada para adversidades. Nesse sentido, a formulação de um planejamento em período anterior à pandemia, ou mesmo em sua imediata chegada, poderia trazer ações mais significativas ao cenário local.

Rezende (2008) e Teixeira e Dantas (2018) enfatizam que o planejamento estratégico pode ser realizado com sucesso, mas há necessidade de disposição de ferramentas tecnológicas e humanas. O já referido capital intelectual, descrito em referencial anterior, expressa o pensamento desses autores. A empresa analisada é de pequeno porte. No que tange a aspectos tecnológicos, a empresa não dispõe de ferramentas específicas, já que são mais onerosas e precisam de capacitação particular. Da mesma forma, não dispõe de capital tecnológico especializado para efetuar um exercício mais definido desse planejamento.

Por mais que a equipe de gestão da empresa acredite que existe um potencial de inovações tecnológicas que precisam ser empregadas na realidade da empresa, seja para enfrentamento da concorrência ou para melhoria das condições internas, de ordem profissional ou material, tais recursos ainda não cabem em orçamento. Sobre isso, Estrada e De Almeida (2006) e Rezende (2008) enaltecem que o planejamento estratégico possui maiores condições de ter sucesso em empresas de grande porte, e menor potencial de êxito em empresas pequenas.

A explicação de Estrada e De Almeida (2006) é simples. Empresas de pequeno porte possuem, em grande parte, uma estrutura de funcionamento familiar, com apreço pela hierarquia tradicional e pouca ou nenhuma mobilidade para definição de papéis ou progressão de carreira. São “engessadas” em bases antigas e veem a mudança como sendo algo arriscado ou desnecessário. Encontram-se em um tipo de zona de conforto, no

qual a rentabilidade é confortável para o pagamento das dívidas e para uma vida familiar sem tantos problemas financeiros.

Tal conclusão recai com impacto na empresa observada, pois é de pequeno porte e possui as dificuldades mencionadas por Estrada e De Almeida (2006). A empresa possui parte dos colaboradores em uma estrutura familiar, o que traz certa zona de conforto e inviabiliza posturas mais rígidas. As bases são voltadas a uma hierarquia tradicional, confirmando as prerrogativas dos autores.

Segundo, Estrada e De Almeida (2006), tais empresas são mais resistentes ao uso do planejamento estratégico, assim como desconhecem a gestão estratégica de pessoas, recursos, despesas, dentre outras. Assim, a capacitação para uso é vista por muitos gestores como sendo desnecessária.

Quanto à gestão estratégica, verifica-se que a empresa dispõe de conhecimento sobre como antecipar algumas situações, já que a eminência da pandemia fez os empresários recorrerem ao empréstimo, governamental (sem sucesso) e privado. Havia consciência de que a alavancagem era necessária, mas não houve documentação para mapear as ações e permitir melhor mobilidade dos recursos em setores estratégicos.

Para Orlickas (2010) e Neves (2008) e Camargos e Dias (2010), a gestão estratégica é importante para qualquer empresa, de modo que suas estratégias escolhidas sejam desempenhadas de acordo com a posição da empresa, suas intenções e seus objetivos traçados no planejamento. Essa linha de pensamento ainda vem de encontro com as ideias de Estrada e De Almeida (2006), que afirma a gestão estratégica como uma das formas mais eficazes de gestão no presente e no futuro.

Da mesma forma como se percebe no planejamento estratégico, a gestão da estratégia é de fundamental importância, para Camargos e Dias (2010). Isso porque sua eficácia envolve o planejamento, os custos, os problemas processuais, os trâmites burocráticos e toda a formulação necessária para que a empresa consiga desempenhar um bom exercício, de modo que alcance os objetivos propostos no plano.

Para Orlickas (2010) e Neves (2008), a gestão estratégica precisa amparar-se em um conhecimento baseado em dois pressupostos: a teorização e a experiência. É nesse ponto que o capital intelectual volta a ser importante. Trazer profissionais com experiência e valorizar cada momento é importante para que haja suporte em decisões difíceis, assim como flexibilidade e adaptação de processos que não resultaram em rentabilidade imediata.

O mesmo componente da experiência é mencionado por Matias-Pereira (2009). Nessa ótica, a gestão estratégica de pequenas, médias e grandes empresas exige um conhecimento estratégico semelhante, mas com caminhos diferenciados, exclusivamente dedicados a cada situação. Dessa maneira, a experiência pode se utilizar de dados contábeis e de uma análise diagnóstica situacional anterior da empresa.

Na livraria, a realização de uma gestão estratégica de modo informal, não planejado estruturalmente, mas no qual há concordância entre os sócios, já é um processo inicial que pode ser formalizado de modo mais consolidado, efetivo. Desse modo, há possibilidade para abertura ideológica à ação da gestão planejada estrategicamente.

Em suma, no que tange à empresa, percebe-se que não há ênfase no conhecimento teórico mais atualizado sobre o tema, o que implica em sua inutilização na forma adequada. A utilização do planejamento vinculado com uma gestão estratégica poderia ter melhores resultados, assim como agregaria na experiência produzida até então. A mudança no padrão de gestão seria, nesse caso, essencial, tanto para tempos de pandemia quanto para períodos regulares e sem fenômenos particulares.

## 5. Considerações Finais

O objetivo desse estudo foi verificar o impacto do planejamento estratégico na gestão de uma livraria de Ponta Grossa/PR. Percebeu-se que a empresa não se utiliza de um planejamento estratégico estruturado e que sua visão de gestão estratégica também é parcial, já que as decisões são permeadas pelo momento e sem um ambiente de democratização dos processos e resultados. A situação da empresa se complicou em meio a pandemia porque, sem o planejamento, as ações foram mapeadas pela ocasião e pelas necessidades que iam surgindo. Dessa maneira, um planejamento estruturado traria maior alívio, assim como melhor capacidade de racionalizar os processos.

Em cenário prático, percebe-se que a pergunta de partida tem resposta negativa, já que não há uso do planejamento estratégico, o que limita as tomadas de decisões e a visão de futuro na empresa. Não há impacto, visto que uma gestão estratégica é essencial para melhores resultados, o que não se identifica na empresa estudada.

Além disso, a pesquisa demonstra que empresas de diferentes setores podem se apropriar do planejamento estratégico e da gestão estratégica quando confrontadas a um cenário adverso. Essa constatação se dá porque as dificuldades apresentadas pela empresa poderiam ser minimizadas em caso de planejamento antecipado das ações, bem como a busca de recursos em tempo hábil de aplicação no caixa da empresa.

Mesmo assim, os dados apresentados trazem outra realidade: a de desconhecimento dos potenciais de planejamento e gestão estratégica, com base em ferramentas sólidas de implementação, avaliação e suporte. Reitera-se, com essa pesquisa, que o planejamento estratégico é fundamental para o amplo exercício da gestão, assim como na aquisição de conhecimento. Mesmo assim, o gestor precisa procurar conhecimento e ter orientação especializada para colocar conceitos e práticas modernas em sua empresa.

A pesquisa corrobora para se pensar o planejamento estratégico dentro dessa diferenciação de porte empresarial. Trazer novas capacitações, democratizar o conhecimento e ofertar cursos voltados a interesses específicos podem ser um dos caminhos para que o planejamento estratégico seja seguido, estimulado, avaliado e constantemente realizado.

Assim como o planejamento e a gestão estratégica já evoluíram significativamente, é preciso que esse caminho continue, com aumento da quantidade e qualidade das publicações, das práticas e dos resultados. Conclui-se, portanto, que não há impacto do planejamento estratégico na gestão de uma livraria em Ponta Grossa/PR, pois essa ferramenta sequer é utilizada pela gestão, e se fosse utilizada poderia agregar melhoria à sua situação empreendedorial.

## Referências

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo; SILVA, Leilianne Michelle Trindade da. Estimulando o debate sobre a gestão estratégica de pessoas. **Rev. adm. empres.** vol.49, n.4 São Paulo, Oct./Dec., 2009.

BARBOSA, Everton Rodrigues et al. Uso de fontes de informação no monitoramento dos ambientes organizacionais: subsídios para o planejamento estratégico em bibliotecas universitárias brasileiras. **Em Questão**, São Paulo, v. 25, n. 1, p. 442-472, 2019.

CAMARGOS, Marcos Antonio de; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **REGE Revista de Gestão**, Brasília, v. 10, n. 1, 2010.

DE MATTOS, Pedro Lincoln CL. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública-RAP**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 823-846, 2005.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; DE ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de ciências da administração**, Belo Horizonte, v. 9, n. 19, p. 147-178, 2006.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. **Gestão & Produção**, Florianópolis, v. 24, n. 3, p. 610-621, 2017.

GOMES, Mairi Catiane et al. Planejamento estratégico na logística: etapas e estratégias para a implementação. **Sustainable Business International Journal**, new York, v.1, n. 67, 2017.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid. **Estratégia empresarial**. São Paulo. Saraiva Educação SA. 2016.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Curitiba, Alta Books Editora. 2019.

KUNSCH, Margarida M. Krohling et al. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Análisi: quaderns de comunicació i cultura**, Lima, v.2, n.5, p. 125-139, 2006.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2009.

NEIS, Dyogo Felype; PEREIRA, Maurício Fernandes; MACCARI, Emerson Antonio. Processo de Planejamento Estratégico e Estrutura Organizacional: Impactos, Confluências e Similaridades. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 5, p. 479-492, 2017.

NETO, Edwards Soares; SANTOS, Fernando Barbosa. Levantamento de problemas e busca de soluções através de planejamento estratégico e ferramentas administrativas. **FUCAMP**. Campinas, v.1, n.1, Pp.1-12, 2019.

NEVES, Marcos Fava. Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis). **Revista de Administração-RAUSP**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 331-343, 2008.

NICOLAU, Isabel. O conceito de estratégia. São Paulo. **INDEG/ISCTE**. 2001.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. Editora Ibpex, Rio de Janeiro. 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição. Belo Horizonte, Editora Feevale. 2013.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Lisboa, Brasport, 2008.

SANTOS, António J. Robalo. **Gestão estratégica**: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo. Escolar Editora. 2008.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, São Bernardo do Campo, v. 1, n. 2, 2018.

TREVISANI, Rôse Clélia Grion et al. Planejamento estratégico do CECOM. Sínteses: **Revista Eletrônica do SimTec**, Curitiba, n. 7, p. e019092-e019092, 2019.

WINCKLER, Natália Carrão; MOLINARI, Gisele Trindade. Competição, colaboração, cooperação e coopetição: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. **Revista ADMpg**, v. 4, n. 1, 2011.