

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL

MARCELO NASCIMENTO BOECHAT

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO NAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Orientador: Prof. Dr. Joaquim Rubens Fontes Filho

Rio de Janeiro
Junho 2008

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO NAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

MARCELO NASCIMENTO BOECHAT

Dissertação apresentada à Fundação
Getúlio Vargas-RJ – Escola Brasileira de
Administração Pública e de Empresas,
como requisito parcial à obtenção do título
de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Joaquim Rubens Fontes Filho

**Rio de Janeiro
Junho 2008**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO NAS MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS

MARCELO NASCIMENTO BOECHAT

Dissertação apresentada à Fundação
Getúlio Vargas-RJ – Escola Brasileira de
Administração Pública e de Empresas,
como requisito parcial à obtenção do título
de Mestre em Gestão Empresarial.

Aprovada ()

Não Aprovada ()

Em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

ORIENTADOR: **Prof. Dr. Joaquim Rubens Fontes Filho**

1º Membro: **Prof. Dr. Felipe Sobral**

2º Membro: **Prof. Dr^a. Rejane Prevot Nascimento**

DEDICATÓRIA

Jamais posso esquecer que este título foi alcançado graças à misericórdia de Deus, pois, sem Ele, eu não teria: fé, forças, disponibilidade e recursos (físicos, financeiros e emocionais). Eu creio muito em Deus e a Ele devo meu louvor, adoração e devoção.

À minha esposa, que esteve presente nos momentos mais importantes da minha vida, sempre me amando, apoiando, fortalecendo e sendo um dos motivos da minha felicidade.

Aos nossos filhos, que ainda virão: “saibam sempre do nosso amor por eles, motivo de nosso esforço permanente na busca de um futuro melhor para nossa família e descendência”.

Aos meus pais, que me deram o melhor de suas vidas e sempre me incentivaram a estudar e foram exemplos de honestidade, dignidade, responsabilidade e esforço para alcançar dias melhores.

Aos meus sogros, que me transmitiram a exata noção da importância deste curso: “O mestrado é muito importante, se for preciso ... largue tudo... largue o emprego!”

Aos meus avós, que sempre foram exemplo de luta, dedicação, vitória e se esforçaram para que nosso futuro fosse promissor. Em especial à minha querida avó Geralda, cujo amor foi a base de minha inspiração para viver.

À amiga Myriam Barragat, da qual jamais me esquecerei e cujas palavras foram poderosas. No momento em que tive medo e me senti sem apoio e ela me estendeu sua carinhosa mão e me disse: “estou aqui, sou teu apoio, siga em frente, você é novo, ambicioso e vai conseguir”.

Ao Jailton, que me ajudou a escalar esta montanha, a suportar os momentos difíceis e acreditar na beleza da vida, no meu valor como pessoa e profissional.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Dr. Joaquim Rubens, que me recebeu de braços abertos, me ensinou o caminho das pedras e dedicou incansáveis horas para aperfeiçoar todo o trabalho.

Aos professores da banca examinadora, que influenciaram nossas idéias e tanto contribuíram para o aprimoramento desse trabalho.

Aos Consultores, que participaram dessa pesquisa, sem os quais esse trabalho não teria sido realizado: Adalberto Silva Figueiredo, Aristeu Silveira, Carlos Alexandre Duarte Corrêa, Hellmut H Calen, Jorge Antonio Fernandes, José Carlos Scribel, Júlio Pastore, Luiz Affonso Neiva Romano, Luiz Cesar Vasques, Luiz Roberto Sanches Muratori, Marco Aurélio Ferreira, Marcos Rabstein, Mariah Regufe, Nelson Moreira, Paulo Wilton Camara, Pedro Guimarães e Sergio Reis dos Santos.

À Maria Teresa Somma pelo apoio e por me fazer acreditar que era possível realizar esse sonho.

Ao SEBRAE, representado pela Karmin Relinda Krug e toda a equipe do atendimento, que me forneceram várias informações.

Ao apoio do coordenador Mauro Oddo Nogueira e do corpo docente do Centro Universitário Augusto Motta (UNISUAM).

Aos meus professores do curso de mestrado em gestão empresarial da FGV-RJ, pelos valiosos ensinamentos e por descortinar questões fundamentais para o futuro das organizações, da academia e de nosso país.

Aos monitores da disciplina Estatística que, nos momentos mais difíceis, não mediram esforços e horas para nos ajudar.

Aos companheiros do mestrado, pelo apoio e estímulo proporcionado. Foram muitos os momentos memoráveis, principalmente aos amigos Adeslea Castro de Souza, Adil Dutra Pinto Júnior, Carlos Albert Amadeo Swaelen, Denise Xavier Nunes, José Antônio Maciel Pereira, Marco André Fernandes Albuquerque, Paulo Roberto Santos Granja, Rosilene Fonseca de Andrade e Sidnei Sousa Louro.

Aos companheiros de trabalho, principalmente Fabiana Costa e Renan Barbosa Lima, meus agradecimentos pelo estímulo e apoio.

Aos demais familiares e amigos, cujos momentos de convivência nos fornecem alegria e alimento para todas as demais caminhadas

A todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a concretização de mais essa etapa de minha vida profissional.

RESUMO

O Planejamento Estratégico é o processo gerencial que possibilita estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na sua relação com o ambiente externo. Nas pequenas empresas, melhora a performance geral dos resultados e o aproveitamento de recursos, contudo ainda é pouco conhecido e utilizado. Essas organizações precisam de ferramentas de gestão que sejam capazes de promover o crescimento empresarial e garantir a sobrevivência nesse mercado cada vez mais competitivo. Desse modo, faz-se necessário abordar o planejamento estratégico de forma menos complexa e o objetivo dessa pesquisa é proporcionar maior conhecimento a respeito do Planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas, verificar as limitações na implantação, analisar as razões para a baixa efetividade da utilização em empresas desse porte e identificar junto aos consultores entrevistados a melhor maneira de implantá-lo. O entendimento dessas limitações auxilia o pequeno empresário e o consultor na implantação do planejamento estratégico como incremento de competitividade à medida que sua utilização proporciona reflexões, diretrizes para as atividades da organização, como também possibilita adaptação e capacidade de resposta às mudanças do mercado.

Palavras-Chave: Estratégia, Administração Estratégica, Planejamento Estratégico, Administração de Pequenas empresas, Micro e Pequenas empresas.

ABSTRACT

The Strategic Planning is the managerial process that makes it possible to establish guidelines to be followed by the company, aiming to obtain an optimization level in the relationship with the external atmosphere. In a small company it can improve the general performance of the results and the use of resources, however it is still little known and used. These organizations need administration tools to be able to promote the business growth and to guarantee the survival of the company in this competitive market. This way, it is necessary to approach the strategical planning in a less complex way and the goal of this research is to provide larger knowledge regarding the Strategical Planning in small companies, to verify the limitations in the implantation, to analyze the reasons for the low effectiveness of the use in this kind of company and to identify along with the interviewed consultants, helps the best way to implant it. The understanding of these limitations aids the small entrepreneur and the consultant in the implantation of the strategical planning as an increment of competitiveness, as its usage provides reflections, guidelines for the activities of the organization, as well as the adaptation and the capacity of answers to the changes of the market.

Words Key: Strategy, Strategic Administration, Strategic Planning, Administration of Small Companies and Small Companies

LISTA DE TABELAS

	PÁG
Tabela 2.1 – Classificação MPES / Taxa de Ocupação	05
Tabela 2.2 – Classificação das empresas segundo o porte	05
Tabela 2.3 - Índice de mortalidade das empresas brasileiras	11
Tabela 2.4 – Evolução do número de estabelecimentos, por porte (Brasil 2001-2005)	12
Tabela 2.5 – Tarefas a serem realizadas pela administração estratégica	22
Tabela 2.6 – Princípios do posicionamento estratégico	23
Tabela 2.7 – A formação da estratégia através das 10 escolas	23
Tabela 2.8 – Premissas da escola empreendedora	27
Tabela 2.9 – Premissas da escola cognitiva	28
Tabela 2.10 – Premissas da escola de aprendizado	29
Tabela 2.11 – Premissas da escola de poder	30
Tabela 2.12 – Premissas da escola cultural	31
Tabela 2.13 – Premissas da escola ambiental	32
Tabela 2.14 – Premissas da escola de configuração	32
Tabela 2.15 – Contribuição das 10 escolas	33

LISTA DE FIGURAS

	PÁG
Figura 2.1 – Classificação das empresas segundo a estrutura administrativa	07
Figura 2.2 – Formas de estratégia	20
Figura 2.3 – Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia.....	21
Figura 2.4 – Modelo básico da escola do <i>design</i>	24
Figura 2.5 - Planejadores em torno da geração de estratégia	26
Figura 2.6 – Estrutura para análise S.W.O.T.	37
Figura 2.7 – O Modelo Steiner de Planejamento Estratégico	39
Figura 2.8 - Estabelecendo uma direção para o empreendimento	44
Figura 2.9 - Metodologia apresentada por Almeida	48
Figura 2.10 - Roteiro prático apresentado por Terence	49

LISTA DE GRÁFICO

	PÁG
Gráfico 1 – Número de establecimientos por porte	13

LISTA DE QUADROS

	PÁG
Quadro 1 – Roteiro de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa elaborado por Terence	50
Quadro 2 – Roteiro para elaboração do planejamento estratégico elaborado por Fontes Filho.....	51
Quadro 3 - Construção da Missão da Empresa	52
Quadro 4 – Motivos que levam o empresário a implantar o planejamento estratégico.....	84
Quadro 5 – Fatores críticos de sucesso na implantação do Planejamento	86
Quadro 6 – Limitações e suas causas neste processo de implantação do Planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas	88
Quadro 7 – Etapas mais difíceis no desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico..	95
Quadro 8 – Sugestões para facilitar a implantação do planejamento estratégico	96

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE GRÁFICO	ix
LISTA DE QUADROS	x
 1. INTRODUÇÃO	 01
 2. REVISÃO DE LITERATURA	 04
2.1 Micro e Pequenas Empresas	04
2.1.1 Critérios para definição de Micro e Pequenas Empresas	04
2.1.2 Características das Micro e Pequenas Empresas	07
2.1.3 Importância das Micro e Pequenas Empresas	12
2.1.4 Cultura e estratégia	15
2.2 Planejamento Estratégico	18
2.2.1 Administração Estratégica	18
2.2.2 Natureza do Planejamento Estratégico	34
2.2.3 Características do Planejamento Estratégico	36
2.2.4 Conceitos fundamentais do Planejamento Estratégico	38
2.2.5 Contribuições do Planejamento Estratégico	38
2.3 Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas	41
2.3.1 O papel do Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas	41
2.3.2 Causas das limitações da aplicação do Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas.....	62
 3. METODOLOGIA E RESULTADOS	 66
3.1 Descrição do Método Aplicado	66
3.2 Obtenção dos dados	68
3.3 Tratamento e Análise dos dados	71
3.4 Dados coletados nas entrevistas	72
3.4.1 Motivos que levam o empresário a implantar o Planejamento Estratégico ..	72
3.4.2 Fatores críticos de sucesso (FCS) para o desenvolvimento e implantação do Planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas	74
3.4.3 Limitações e suas causas neste processo de planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas	76
3.4.4 Etapas mais difíceis no desenvolvimento e implantação do Planejamento Estratégico	78
3.4.5 Dificuldades existentes na implantação do Planejamento estratégico e formas de amenizá-las	80
3.4.6 Grau de experiência dos consultores em Planejamento Estratégico	81

3.4.7 Áreas em que os consultores prestam serviço	82
3.4.8 Equipe de consultores envolvidos na implantação do Planejamento Estratégico na micro e pequena empresa	82
3.4.9 Tempo conveniente para o desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico numa micro e pequena empresa	82
4. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	84
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
7. ANEXOS	108

1. INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, em que grandes mudanças ocorrem rapidamente em todos os ambientes, novas ondas, tendências e mesmo discontinuidades estão tirando o sono dos empresários. Desse modo, é inevitável o debate a respeito da Gestão Estratégica como um processo de transformação organizacional voltado para o futuro, liderado, conduzido e executado pela mais alta administração da entidade para assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da entidade no longo prazo.

Assim, para aumentar as chances de sucesso nesse mundo de negócios que muda constantemente é que as empresas fazem planejamento estratégico. É evidente que os planos não são uma garantia ou uma ciência que mostra o que é certo ou errado em relação ao futuro, contudo é um processo que prepara a empresa aumentando a probabilidade de que a mesma esteja no lugar certo e na hora certa.

O Planejamento Estratégico tem se apresentado como uma das principais ferramentas administrativas com o intuito de trazer às organizações um melhor gerenciamento da empresa, capacitando-as a estarem preparadas às mudanças constantes ocorridas no mercado. Por meio dele é possível verificar a existência de problemas ou disfunções que estão afetando os resultados da organização, bem como fornecer indicadores para ações interventivas que colaborem com a supressão das queixas.

As Micro e pequenas empresas são as que mais precisam de planejamento estratégico, pois conseguem se posicionar melhor no mercado, para que tenham a mesma visão de futuro e para ter certeza de que vão sobreviver neste mercado tão competitivo. (TIFFANY & PETERSON, 1998, p. 11).

Quando os pequenos empresários compreendem os fatores básicos que causam o sucesso ou fracasso da empresa, seus conceitos administrativos os ajudam a superar as dificuldades inevitáveis encontradas em todos os empreendimentos. Quando eles se concentram nessas exigências básicas para desenvolver um pequeno negócio, invariavelmente conseguem vendas e lucros – e também muita satisfação. (RESNIK, 1990, p. 1)

Em virtude da importância desse assunto, faz-se necessário entender quais são as limitações encontradas para a implantação do Planejamento Estratégico em micro e pequenas empresas (MPEs), pois o conhecimento dessas barreiras facilita todo o processo de implantação dessa ferramenta de gestão nas empresas.

O objetivo geral desse estudo é verificar quais são as limitações na implantação do Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas empresas.

Os objetivos específicos desse estudo são:

- Proporcionar, por meio de uma revisão de literatura, informações acerca do planejamento estratégico voltado para micro e pequenas empresas;
- Identificar as razões para a baixa efetividade da utilização do Planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas;
- Identificar junto aos consultores entrevistados as limitações existentes na implantação dessa ferramenta nas empresas desse porte e qual a melhor maneira de implantá-la.

É inegável a relevância das pequenas empresas no atual cenário sócio-econômico brasileiro, pois essas empresas são importante fonte de empregos e responsáveis por uma boa parcela da produção nacional.

As Micro e Pequenas empresas possuem uma representatividade significativa de 97% do total de estabelecimentos e anualmente houve crescimento em todos os portes de empresas com maior destaque para as empresas de pequeno porte que obtiveram um aumento médio anual de 5,67% na quantidade de empresas. Essas empresas também representam, de acordo com Cruz (2002, p. 22), 96% de todos os novos empregos criados no Brasil entre 1995 e 2000.

Apesar da importância das MPEs no cenário econômico e social, é elevado o seu índice de mortalidade especialmente nos primeiros anos de vida. Estudos têm sido realizados, notadamente nos meios acadêmicos, para identificar as prováveis causas do fracasso e mesmo de sucesso dos empreendimentos. Esses estudos têm o objetivo de subsidiar os empresários para que tenham uma orientação mais segura dos negócios, visando ao aumento do tempo de existência dos mesmos.

Fontes Filho (2006, p.15) salienta que todas essas questões indicam um problema central que é a falta de planejamento. Nesse cenário, a questão da estratégia empresarial é de fundamental importância. Porter (1995) afirma que quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia. Isso porque as empresas menores são mais sensíveis às variações do mercado e, por isso, precisam perceber o ambiente competitivo com maior rapidez e sobreviver nos negócios.

Desse modo, é necessário entender as limitações da implantação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas para que essa contribuição facilite a implantação dessa ferramenta gerencial como forma de alcançar a melhor estratégia para essas empresas.

A dissertação será composta de cinco partes, sendo que a primeira constará de uma introdução, na qual serão mencionadas as diretrizes da pesquisa. A segunda parte será composta pelo referencial teórico, em que serão abordados os critérios para definição das MPEs, bem como suas características e importância, além do modelo de concepção organizacional das mesmas. Nessa parte também serão analisados os aspectos mais relevantes do Planejamento Estratégico, mencionando tanto a corrente favorável como também a corrente crítica ao Planejamento Estratégico. Por fim, nesse módulo, será analisada a importância de um planejamento estratégico voltado para MPEs e as causas das limitações encontradas na aplicação nesse tipo de organização. A terceira parte contará com uma pesquisa de campo, na qual serão apresentados os resultados da entrevista em profundidade, bem como sua relação com a teoria. Na quarta parte é apresentada a descrição dos resultados e a última parte trará as conclusões verificadas ao longo do trabalho e as recomendações para a elaboração de trabalhos futuros.

O presente trabalho será focado em Micro e Pequenas Empresas que basicamente são aquelas que possuem menos de 100 funcionários, não sendo analisado o panorama nas empresas de médio e grande porte. Caso haja referência a essas empresas, terá por fim único embasar o estudo das Micro e Pequenas Empresas.

O modelo de planejamento estratégico é uma intervenção rápida e objetiva, com conseqüente custo reduzido desse trabalho e tornando-se acessível a empresas deste porte.

A pesquisa de campo será realizada apenas com consultores que realizam trabalho nas micro e pequenas empresas, pois, em função de dificuldade de acesso, não haverá entrevistas com seus dirigentes ou funcionários.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Micro e Pequenas Empresas

Longenecker *et al* (1997, p.7) consideram os micro e pequenos empresários como empreendedores, heróis populares da moderna vida empresarial. Segundo os autores, eles fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico e são percebidos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva, e, assim, fornecem a liderança dinâmica que leva ao progresso econômico.

Entretanto, pelo fato de serem de pequeno porte, essas empresas estão mais vulneráveis a riscos, podendo ter mais dificuldades. Isso ocorre devido ao fato de normalmente não deterem os mesmos recursos que as maiores empresas, dificultando dessa forma sua inserção no mercado e a competição em condições de igualdade a outras organizações. Deve-se salientar, que apesar das dificuldades, tal segmento apresenta certas vantagens que se referem à agilidade, capacidade de adaptação e velocidade para atender às necessidades dos consumidores.

De acordo com Longenecker *et al* (2007, p.7), o relatório do Small Business Administration (SBA), órgão dos Estados Unidos que dá apoio às pequenas empresas (similar ao SEBRAE no Brasil), menciona que as pequenas empresas representam mais de 99,7% de todos os empregadores; empregam mais da metade de todos os funcionários do setor privado; pagam 44,5% do total da folha de pagamento privada dos Estados Unidos; geram, anualmente, de 60% a 80% de todos os novos postos de trabalho e produzem 13 a 14 vezes mais patentes por empregado que as grandes empresas.

2.1.1 Critérios para definição de Micro e Pequenas Empresas

De acordo com as definições do SEBRAE (2006), são enumerados critérios e parâmetros para enquadramento de organizações como micro e pequena empresa. Dessa classificação dependerão as maiores ou menores facilidades para usufruir benefícios, incentivos e vantagens dispostas nos respectivos dispositivos legais em vigor.

Para Longenecker *et al* (2007 p. 7),

especificar qualquer padrão de tamanho para definir empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes (...). Uma empresa pode ser descrita como “pequena” quando comparada com empresas maiores, mas “grande” quando comparada com menores.

Entretanto, esses autores mencionam, como parâmetros para medir o tamanho das empresas, o número de empregados; o volume de vendas; o valor de ativos; o seguro da força de trabalho e volume de depósitos.

A classificação das MPes, de acordo com o SEBRAE, em relação ao número de empregados, obedece aos parâmetros constantes da Tabela 2.1 a seguir.

Tabela 2.1 – Classificação MPes / Taxa de Ocupação

PORTE / SETOR	INDÚSTRIA	COMÉRCIO/ SERVIÇOS
Microempresas	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequeno porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: SEBRAE, 2006.

Outra classificação é elaborada pelo BNDES e considera os dados pertinentes ao faturamento. A Tabela 2.2 a seguir compara os respectivos métodos de classificação.

Tabela 2.2 – Classificação das empresas segundo o porte

	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
SEBRAE	Receita Bruta anual de até R\$ 240.000	Receita Bruta anual superior a R\$ 240.000 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000	-	-
BNDES	Receita operacional bruta anual de até R\$ 1.200.000	Receita operacional bruta anual superior a R\$ 1.200.000 e inferior a R\$ 10.500.000	Receita operacional bruta anual superior a R\$ 10.500.000 e inferior a R\$ 60.000.000	Receita operacional bruta anual superior a R\$ 60.000.000

Fonte: Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa) e site http://www.bndes.gov.br/clientes/pessoa_juridica.asp, acesso em 21/04/08

De acordo com Drucker (2003, p.220), o parâmetro mais comum para nomear a empresa como de pequeno porte é o número de funcionários, visto que, à medida que a empresa aumenta o seu quadro de funcionários, ela acaba sofrendo uma modificação de estrutura e comportamento. Entretanto, apesar de ser um parâmetro relevante, o número de funcionários em si não é determinante, uma vez que existem empresas com número reduzido

de funcionários e características de uma grande empresa, bem como empresas contendo um número grande de funcionários, mas com características de pequena empresa.

Para Longenecker *et al* (2007, p.7), as empresas são consideradas de pequeno porte quando são financiadas por um ou por poucas pessoas; com exceção da função de marketing, as operações da empresa são geograficamente localizadas; comparadas a empresas maiores do mesmo segmento, a empresa é considerada pequena quando o seu número de empregados é, em geral, menor que cem.

Ao considerar as dificuldades encontradas em estabelecer o tamanho da empresa, Drucker salienta que a estrutura administrativa, em especial a estrutura da alta administração, é, portanto, o único critério de confiança para avaliar o tamanho da empresa, pois uma empresa tem o tamanho da estrutura administrativa de que necessita. Para melhor exemplificar, o autor elabora quadro, no qual apresenta os quatro estágios do tamanho de uma empresa, cada qual com características distintas (figura 2.1).

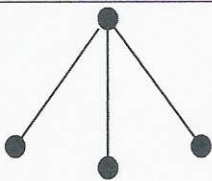
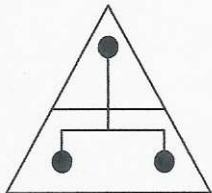
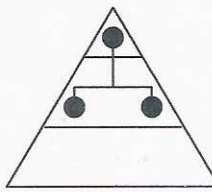
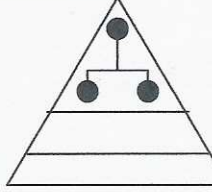
PORTE	REPRESENTAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Micro		Não existe separação de níveis hierárquicos. O dirigente utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais do empreendimento. O restante do tempo é utilizado em funções do empreendimento (compras, contabilidade etc.).
Pequena		A empresa já necessita de uma organização administrativa, exige um nível administrativo entre o “chefe” e os trabalhadores. O dirigente acumula as seguintes funções: a maior parte do tempo é utilizada em áreas funcionais (finanças, vendas, compras, etc.) e o restante do tempo é direcionado à função de direção e a tarefas operacionais.
Média		O cargo de cúpula exige dedicação em tempo integral e os objetivos empresariais globais não podem ser estabelecidos pelo ocupante deste cargo. A inaptidão, na resolução dos problemas de organização administrativa, é uma das causas mais freqüentes e graves de dificuldades deste estágio.
Grande		A função de direção suplanta a capacidade de uma pessoa, dividindo-se em coordenação de níveis médios e estabelecimento de objetivos empresariais.

Figura 2.1 – Classificação das empresas segundo a estrutura administrativa

Fonte: Drucker, 2003, p.221

Longenecker *et al* (2007, p.13) ressaltam que a pequena empresa deve ser vista como uma grande coleção de sementes, algumas das quais germinam e se tornam plantas grandes.

2.1.2 Características das Micro e Pequenas Empresas

As pequenas empresas, como parte da comunidade empresarial, contribuem inquestionavelmente para o bem estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Garantem grande parte da força de trabalho, e geram riqueza ao país. Assim, sua contribuição econômica geral é similar àquelas das grandes empresas.

Casarotto Filho & Pires (2001, p.14) acreditam que as micro e pequenas empresas no mercado mundial cresceram e continuarão crescendo, graças ao aumento do grau de variedade (personalização) e variabilidade (flexibilidade) dos produtos e processos. Esses processos seguem a evolução da demanda orientada às necessidades intangíveis, sempre mais sofisticadas, e à evolução tecnológica orientada para a produção.

Resnick (1990) entende que pequena empresa é aquela que tem, necessariamente a atuação do proprietário na direção da empresa, que se denomina de “proprietário-gerente”, devendo conhecê-la em profundidade e a controle totalmente, e que a empresa se caracterize pela limitação de recursos.

Para Longenecker *et al* (2007, p.7), quanto à definição, não existe consenso a respeito de expressões que definam objetivamente o que é uma microempresa ou uma pequena empresa. Às vezes os conceitos de ambas se confundem face à grande vagueza conceitual. Ao conceituar as micro, pequenas e médias empresas, faz-se, pois, necessário lançar mão de um ou mais critérios, que podem ser quantitativos ou qualitativos. Um exemplo de critério quantitativo é a classificação de uma empresa como micro, pequena, média ou grande, segundo seu volume de faturamento.

Já os critérios qualitativos poderiam ser a capacidade de inovação tecnológica ou a tecnologia adotada e alguns outros critérios que Morelli (1994, p.103) considera mais vagos e difíceis de mensurar, tais como: possuir (ou não) uma administração especializada; possuir (ou não) produção em escala; e ser (ou não) receptora de mão-de-obra liberada do setor rural.

O senso comum, baseado em algumas especificidades apresentadas pela empresa, pode conceituar como microempresa ou pequena empresa aquela que é administrada pelo proprietário e sua família, possuindo um pequeno contingente de pessoal, desenvolvendo

atividades produtivas que abasteçam a própria localidade onde estão instaladas (LEZANA, 1995).

Quanto ao critério do número de pessoas ocupadas é considerado o de mais fácil entendimento e mensuração e vem sendo adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Nesse estudo será adotada essa classificação do SEBRAE, o qual utiliza parâmetros diferentes para as empresas industriais e para as empresas de comércio e serviços.

Além de diferirem os critérios de classificação do porte das empresas, existem inúmeros tipos de empresas operando em diferentes setores da economia. Chiavenato (1995) sugere três categorias para distinguir as empresas, no que se refere ao ramo de atividade, são elas:

- a) Empresas Industriais: empresas responsáveis pela produção de bens de consumo, ou de produção através da transformação de matéria-prima em produtos acabados.
- b) Empresas Comerciais: aquelas dedicadas à venda de mercadorias diretamente ao consumidor (varejista), ou comprem do produtor e vendem ao varejista (atacadista).
- c) Empresas de Prestação de Serviços: oferecimento de trabalhos especializados como transporte, lazer, comunicação, estética etc.

Azevedo (1992) sugere uma classificação semelhante, porém, um pouco mais abrangente:

- Empresas extrativas: aquelas dedicadas à extração dos recursos naturais.
- Empresas agropecuárias: aquelas dedicadas ao cultivo de vegetais e criação animal.
- Empresas industriais: empresas que realizam a transformação e o beneficiamento dos materiais.
- Empresas de serviços: empresas que atendem a determinadas necessidades humanas, como transporte, lazer, beleza, etc.
- Empresas financeiras: empresas dedicadas à intermediação de negócios financeiros.
- Empresas comerciais: aquelas dedicadas à compra e venda de mercadorias.

Quanto às características inerentes às MPEs, Lezana (1995) destaca algumas, são elas:

- a) Proprietário e Administração interdependentes: é a comum situação em que empresa e empresário se confundem. O empresário geralmente utiliza sua própria conta para

fazer as movimentações da empresa. Às vezes, possuem o mesmo endereço, não havendo distinção clara entre os assuntos pessoais e os assuntos administrativos.

- b) Não Domina o Setor onde Opera: a empresa ocupa um nicho de mercado, como serviços especializados, onde as grandes empresas não conseguem atuar eficazmente.
- c) Estrutura Organizacional Simples: nessas empresas não há grande preocupação com níveis hierárquicos definidos, e geralmente há apenas dois níveis: patrão e empregados.

O mundo está passando por transformações globalizantes em que é possível a comparação de várias coisas, em vários países e várias cidades, exige-se cada vez mais das empresas um menor custo de seus produtos, com melhor qualidade e produzidos rapidamente.

Os segmentos das MPEs possuem uma série de características e particularidades quando comparadas ao segmento das grandes empresas, o que tem reflexos na forma como são administradas. (NAKAMURA, 2000)

Segundo Motta & Pereira (1991, p.102), a grande empresa tem características de uma organização burocrática: impessoalidade, formalidade e administração profissional; verificando-se justamente o oposto nas MPEs.

Nas MPEs, o proprietário/administrador do negócio é a figura mais importante, sendo a estrutura familiar uma de suas características mais acentuadas. Como decorrência, tem-se a centralização do poder na figura do administrador. O administrador da MPE, por atuar em diversas áreas, acaba influenciando e/ou impondo suas características pessoais na empresa e nos seus funcionários (ALMEIDA, 1994).

Para esse autor, a característica da pessoalidade na gestão das micro e pequenas pode não se tornar um problema, exceto se o administrador estiver propenso a mudanças e acompanhe a evolução dos sistemas e técnicas de gerenciamento. Caso contrário, a empresa tende a ficar ultrapassada no que se refere às técnicas e procedimentos gerenciais.

A informalidade na MPE pode ser evidenciada pela não utilização de instrumentos formais para tratar de seus problemas. A solução para os problemas é encontrada mais rapidamente por contatos diretos entre as pessoas. O administrador na MPE utiliza a intuição como principal base para a tomada de decisão e, como acumula muitas funções, acaba se voltando para os problemas do dia a dia e deixa de refletir sobre o planejamento da empresa. O problema relacionado à informalidade na administração das MPEs está estreitamente ligado à falta de normas e de comunicações escritas entre o administrador e os funcionários. A vantagem é o comprometimento que aparece entre os colaboradores e a empresa, existindo

um ambiente de amizade e de camaradagem que não surge em outras empresas. (GOLDE, 1986).

Longenecker *et al* (2007) enfatizam que, tanto as grandes quanto as pequenas empresas exigem um processo gerencial para dirigir e coordenar as atividades de trabalho. Se esses processos de dirigir e coordenar forem bem executados, contribuem para a produtividade e lucratividade, qualquer que seja a dimensão dos negócios.

Esse autor também afirma: "à medida que a pequena empresa cresce, sua tarefa gerencial se torna mais complexa, e seus métodos gerenciais devem se tornar mais sofisticados".

Longenecker *et al* (2007, p. 330) ressaltam que, embora algumas empresas grandes tenham um gerenciamento fraco, as pequenas empresas parecem ser especialmente suscetíveis a essa fraqueza. Os gerentes de pequenas empresas, particularmente empresas novas e em crescimento, são limitados pelas condições que não constituem problemas ao executivo de uma grande organização.

As pequenas empresas não têm dinheiro suficiente nem pessoas suficientemente talentosas. Em uma empresa pequena, o empreendedor tipicamente não dispõe de staff especializado adequado. Os gerentes são, em sua maioria, generalistas, e não dispõem de suporte experiente em pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos humanos e outras áreas (LONGENECKER *et al*, 2007).

Apesar da importância das MPEs no cenário econômico e social, é elevado o seu índice de mortalidade especialmente nos primeiros anos de vida. Estudos têm sido realizados, notadamente nos meios acadêmicos, para identificar as prováveis causas do fracasso e mesmo de sucesso dos empreendimentos. Estes estudos têm o objetivo de subsidiar os empresários para que tenham uma orientação mais segura dos negócios, visando o aumento do tempo de existência dos mesmos.

Segundo Bom Angelo (2003, p. 226), uma pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor, que acompanha o ritmo com que são abertas novas empresas em todo o mundo, colocou o Brasil como o quinto país em atividade empreendedora, atrás apenas de México, Nova Zelândia, Austrália, e Coréia. A pesquisa mostra que 14% dos brasileiros entre 18 e 64 anos chegam a abrir um negócio. Apenas 30% dessas novas empresas passam dos três anos de vida. As outras simplesmente entram para o alto índice de "mortalidade infantil" que marca as iniciativas empreendedoras no mundo inteiro.

Machado (2005, p. 4-7) comenta a respeito das estatísticas dos SEBRAE em que, a cada cem empresas que iniciam suas atividades, 71(setenta e uma) fecham antes de completar cinco anos de vida.

Tabela 2.3 - Índice de mortalidade das empresas brasileiras

MORTALIDADE DAS EMPRESAS BRASILEIRAS	
Primeiro ano:	32 % encerram suas atividades
Segundo ano:	44% encerram suas atividades
Terceiro ano:	56% encerram suas atividades
Quarto ano:	63% encerram suas atividades
Quinto ano:	71% encerram suas atividades

Fonte: SEBRAE, 2006

O autor descreve como causas para o insucesso das empresas a carga tributária e fiscal, a falta de experiência administrativa, a não diferenciação do caixa pessoal do proprietário com o da empresa, as altas taxas de juros e difícil acesso a financiamentos. Ele também menciona a incorreta utilização dos recursos disponíveis, o desconhecimento dos fatores externos à empresa (informações sobre mercado, matéria-prima e consumidores), desperdícios no setor produtivo, a falta de mão-de-obra qualificada e planejamento empresarial.

Sobre as causas do alto índice de mortalidade, bem como de sua sobrevivência e crescimento, não há consenso entre os autores e estudiosos do assunto. Sabe-se, porém, que o índice de empresas que fracassam é elevado. Embora muitos empresários não saibam apontar a razão de seu insucesso, percebe-se que tanto as variáveis internas como externas tiveram influência, podendo uma das duas ter desencadeado o processo ou até terem surgido simultaneamente. (PIANCA, 2003)

Essa autora menciona também que o conhecimento dos motivos causadores do sucesso ou insucesso das micro e pequenas empresas pode ajudar os empresários a melhorar a "performance" do seu negócio, proporcionando um melhor direcionamento para sua fixação e crescimento, além de evitar que alguns investimentos sejam realizados em detrimento de outros mais lucrativos.

2.1.3 Importância das Micro e Pequenas Empresas

A importância das MPE's tem sido objeto de preocupação de vários estudiosos no Brasil e no mundo. Para Batalha & Demori (1990, p.82), as MPE's funcionam como “amortecedores” de choques em épocas de crise econômica, desempenham as tarefas menos compensadoras, mas necessárias ao funcionamento do sistema e têm um papel decisivo no processo de acumulação, concentração e dispersão de capital.

Do ponto de vista microeconômico, suas vantagens são muitas com relação às grandes empresas. As MPEs são reconhecidamente mais flexíveis e menos burocratizadas, o que lhes permite respostas mais rápidas e mais adequadas ao ambiente. Além disso, geram tecnologias mais contextualizadas o que lhes garante um papel de lócus privilegiado de inovações tecnológicas. (RODRIGUEZ & FERRANTE, 2000)

Salomon (1989, p.76) destaca também o seu papel social. As MPEs absorvem uma parcela surpreendente da força de trabalho em todos os países e são as maiores geradoras de emprego por capital investido. Apesar de pagar salários inferiores aos das grandes empresas, e, de forma geral, ter condições de trabalho comparativamente piores, representam, para um grande contingente de pessoas, a possibilidade de inserção no mercado de trabalho. Além disso, diz o autor, são capazes de gerar, em épocas de crise, maiores oportunidades de empregos.

Analisando a Tabela 2.4 e o gráfico 1, observa-se que as MPEs possuem uma representatividade significativa de 97% do total de estabelecimentos e que anualmente houve crescimento em todos os portes de empresas com maior destaque para as empresas de pequeno porte que obtiveram um aumento médio anual de 5,67% na quantidade de empresas.

Tabela 2.4 – Evolução do número de estabelecimentos, por porte (Brasil 2001-2005)

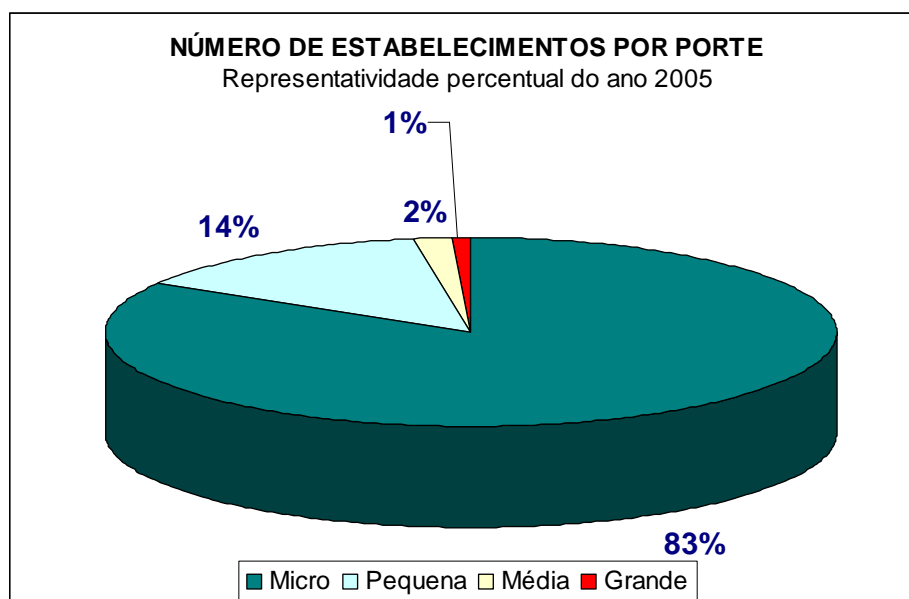
Ano	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
2001	1.530.400	237.945	27.733	15.895	1.811.973
2002	1.608.429	252.061	28.807	16.615	1.905.912
2003	1.655.159	261.919	29.486	17.110	1.963.674
2004	1.724.461	280.358	31.728	18.294	2.054.841
2005	1.799.501	296.620	33.371	19.414	2.148.906

Fonte: Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2007

Elaboração: DIEESE

Obs: inclui apenas os estabelecimentos com empregados

Gráfico 1 – Número de estabelecimentos por porte



Fonte: Elaboração própria

No Brasil, as pequenas empresas estão em evidência, como consequência do seu papel econômico e social. De fato, as pequenas e micro empresas (1 a 99 empregados) predominam em todos os setores econômicos.

Longenecker *et al* (1997, p.12) afirmam que a pequena empresa fornece muitas das oportunidades de emprego de que uma população e uma economia em crescimento precisam. Complementam os autores que as micro e pequenas criam a parte leão dos novos empregos, às vezes acrescentando empregos enquanto as grandes corporações estão demitindo funcionários.

De acordo com Cruz (2002, p. 22), 96% de todos os novos empregos criados no Brasil entre 1995 e 2000, foram proporcionados pelas pequenas empresas. No mesmo artigo, é enfatizado que, neste período, enquanto as médias e grandes empresas geraram 88.100 empregos, as pequenas empresas criaram 1,9 milhões de empregos, ou seja, o crescimento do emprego nas pequenas empresas foi de 19,2% contra apenas 0,6% nas médias e grandes empresas. Complementa ainda, que o número de pequenas firmas em 1995 era de 1,73 milhão, o que aumentou para 2,16 milhões em 2000. Em contrapartida, ele menciona que, em muitos casos, a criação e a sobrevivência destas pequenas empresas devem-se às grandes, pois muitas nascem e crescem atreladas à produção e à demanda de que estas necessitam.

Segundo dados do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa), as pequenas empresas participam em torno de 98% dos cerca de 4,5 milhões de empresas brasileiras, contribuem em torno de 30% do PIB (Produto Interno Bruto) e são

responsáveis por 65% dos postos de serviços no país, representando cerca de 43% da renda gerada nos setores industrial, comercial e de serviços.

De acordo com Souza & Qualharini (2007, p.76), várias são as contribuições sociais e econômicas das empresas de pequena dimensão:

- Estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora.
- Contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra seja pelo crescimento das empresas já existentes ou pelo surgimento de novas.
- Relação Capital/Trabalho mais harmoniosa.
- Efeito amortecedor dos impactos do desemprego.
- Efeito amortecedor das consequências das flutuações na atividade econômica.
- Manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões.
- Contribuição para a descentralização das atividades econômicas, em especial na função de complementação às grandes empresas.
- Potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo.

Longenecker *et al* (2007, p.14) acrescentam que as razões para o crescimento mais rápido das micro e pequenas empresas não são claros, entretanto alguns fatores destacados pelo autor podem contribuir para essa mudança: Foco no cliente, Desempenho da qualidade, Integridade e responsabilidade, Inovação e Nichos especiais.

Casarotto Filho & Pires (2001, p.15) destacam que o que as micro e pequenas empresas sempre fizeram, e bem, é produzir com flexibilidade e administrar essa produção. Entretanto, à medida que o mundo dos negócios foi adquirindo complexidade, a cadeia de valor foi-se expandindo para frente e para trás, e suas competências centrais de produção foram se tornando insuficientes para manter essa produção.

Longenecker *et al* (1997) ressaltam que é incorreto falar de pequeno empreendimento como um grupo uniformemente ativo e em expansão. É melhor pensar neles como uma grande coleção de sementes, algumas das quais germinam e se tornam plantas grandes. Seu potencial de criação de empregos flui de alguns, e não de muitos.

Longenecker *et al* (1997) salientam ainda que as pequenas empresas, como parte da comunidade empresarial, colaboram para o bem-estar econômico da nação, produzindo uma parte do total dos bens e serviços e possuem algumas qualidades que acabam oferecendo contribuições excepcionais, à medida que:

- Oferecem muitas oportunidades de emprego para uma população e uma economia em crescimento: enquanto as grandes empresas estão “achatando” e demitindo funcionários, as pequenas continuam a gerar empregos mesmo ao saírem de sua categoria de pequenas empresas, ou seja, novos empregos são decorrentes de pequenas empresas e de sua expansão subsequente;
- Introduzem inovações: a atividade inovadora tende a diminuir conforme o nível de concentração em um setor se eleva, daí a confirmação da importância da inovação nas pequenas empresas, que estimula a produtividade, fornecendo melhores produtos e métodos de produção;
- Estimulam a competição: atuando como concorrentes econômicos, promovem um efeito saudável ao sistema capitalista;
- Auxiliam as grandes empresas: desempenhando algumas funções com eficiência, tais como a função de distribuição, ligando produtores e clientes, e a função do fornecimento, que lhes permite atuar como fornecedores e subcontratantes, colaboram para o sucesso das grandes empresas;
- Produzem bens e serviços com eficiência: sendo menos afetadas por estruturas complexas, que inibem a flexibilidade e a produtividade de muitas organizações, são eficientes e mostram que ser maior não é necessariamente ser melhor.

2.1.4 Cultura e estratégia

As organizações possuem características diferenciadas, as quais fazem com que a implantação estratégica assuma formas e conteúdos não padronizados, ou seja, as organizações (mesmo que estejam no mesmo setor de atividade) possuem diferentes culturas.

Motta & Caldas (1997, p. 16) afirmam “a cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições”. Eles também mencionam que, para alguns, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais. Para outros, cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente.

Schein (1985) definiu cultura da seguinte maneira:

É a experiência que o grupo adquire à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa

experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Segundo Gaj (1990, p. 72), a cultura organizacional é a forma como uma organização desempenha uma série de tarefas. Ela se caracteriza pelas tradições internas, pelo modo de pensar e sentir; pelas reações às oportunidades e ameaças com as quais a organização se depara.

Para Costa (2002, p. 24), as organizações antigas, de duas ou três gerações familiares ou de tradição e cultura muito fortes, tendem a estabelecer políticas, práticas, crenças, estratégias e estruturas rígidas que dificultam visão crítica e objetiva com relação ao futuro. Essas organizações bloqueiam as inovações e, conseqüentemente, a atenção, interesse e dedicação dos dirigentes da alta e média gerência, impedindo o surgimento de idéias novas. Falar em futuro nessas empresas soa como algo distante e completamente fora de propósito. Não há clima para assuntos sobre o futuro, pois todos estão com a atenção voltada para o passado.

Handy (1977) faz uma classificação dos tipos de cultura existentes, relacionando-as com os estilos de liderança:

- 1 – Cultura do poder – a cultura do poder encontra-se freqüentemente em pequenas organizações. Essa cultura se baseia num poder central que irradia pelos vários negócios e departamentos diretamente até os subordinados.
- 2 – Cultura do papel – baseia-se no papel que cada elemento tem na organização. Os departamentos tomam importância e são o sustentáculo da organização. O estilo burocrático predomina. Essa cultura tende a ser lenta nas suas reações, conservadora e aplica fórmulas que foram adequadas no passado.
- 3 – Cultura da tarefa – É orientada para o trabalho ou para projetos específicos. Essa cultura é bastante flexível, as estruturas são ágeis e os trabalhos e as equipes são mobilizadas permanentemente.
- 4 – Cultura da pessoa – o indivíduo é o ponto central. Se um grupo ou uma pessoa decidem agir em seu exclusivo interesse e colocam tudo a seu serviço, a organização terá um caráter pessoal. Existirá em função das pessoas que fazem parte dessa organização.

Esses tipos de cultura descritos não apresentam definições precisas ou uma catalogação com limites bem definidos. Ao contrário, é uma classificação difusa, uma forma de tentar entender um pouco mais as organizações com as quais convivemos diariamente.

Para Gaj (1990, p. 81), a mudança cultural é uma tarefa complexa e não ocorre muito rapidamente. Ele salienta que algumas organizações devem mudar culturalmente para manter-se competitivas e para atender às pressões de transformações internas. Dessa forma, existem vários requisitos a serem analisados para se realizar transformações culturais:

- a) o fator tempo – não é possível realizar transformações culturais rapidamente, ao mesmo tempo, fazer transformações de forma lenta pode impedir o aproveitamento de oportunidades estratégicas.
- b) análise da cultura atual – detectar quais as características culturais é quase fazer uma auto-análise, portanto é necessário analisar a cultura para avaliar os riscos que ela envolve.
- c) explicitação das estratégias – quais as estratégias adotadas e como afetarão o futuro da organização.
- d) contextualização das estratégias – rever as estratégias contextualizando-as culturalmente para verificar se são adequadas à cultura.
- e) verificação dos riscos – verificar se as estratégias e cultura atuais conduzem a uma espécie de riscos, se haverá harmonia entre ambiente, cultura e estratégias.

Ansoff & McDonnell (1993, p. 273) complementam essas idéias: “o desenvolvimento de uma cultura organizacional é um processo lento”. Para eles, quando a mudança estratégica é evolutiva e suficientemente lenta para permitir uma adaptação cultural tempestiva, a obtenção de coerência estratégica através de uma cultura comum e do treinamento consiste em um método eficaz. Mas, quando a mudança estratégica se torna tão descontínua e rápida que a adaptação cultural não consegue acompanhar a mudança do ambiente, a experiência mostra que a cooperação informal desaparece e o processo de elaboração de estratégias deixa de ser funcional e torna-se politicamente viesado.

Diante da importância da cultura organizacional para dificultar ou facilitar as ações estratégicas de uma empresa, Wright et al (2007, p. 334), baseados nos estudos de Schein, afirmam que um líder pode mudar a cultura organizacional por meio de mecanismos como prestar atenção sistemática a determinadas áreas da empresa, servir deliberadamente como um modelo de função, professor ou mentor e alocar recompensas e *status*. Os líderes também podem estabelecer um exemplo para os membros da empresa pelo modo como reagem às crises organizacionais e pelos processos que a organização utiliza para atrair, contratar e promover funcionários.

2.2 Planejamento Estratégico

Sabendo-se que o planejamento estratégico se apresenta como uma ferramenta administrativa que auxilia a operacionalização da estratégia, importante se faz abordar preliminarmente a estratégia.

2.2.1 Administração Estratégica

Segundo Wright et al (2000, p.24), “estratégia são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”. Pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

Segundo Porter (2002, p.37), a essência da estratégia é o relacionamento da estratégia da empresa com o seu ambiente, visando alcançar o equilíbrio entre ambos.

Para Wright et al (2000, p.28), “[...] à medida que a concorrência doméstica e externa se intensifica, e durante os períodos em que a influência do governo nos negócios aumenta, a compreensão da administração estratégica torna-se cada vez mais essencial”.

Porter (2002) argumenta que a estratégia consiste em selecionar um conjunto de atividades em que a organização será excelente, criando a diferenciação sustentável no mercado. Isso pode acontecer caso a empresa ofereça aos clientes um maior valor do que os concorrentes, entretanto tendo tido um custo inferior que os concorrentes. Sua solução é ser diferente. Portanto, o autor sugere que as empresas escolham sempre um conjunto diferente de atividades em relação aos concorrentes para fornecer um conjunto único de valor. Além disso, o autor alerta que, para as empresas serem diferentes de seus concorrentes, precisam fazer escolhas, ter foco e saber o que fazer e o que não fazer. Caso não ocorram “*trade-offs*”, não haverá necessidade de escolha e, portanto, não haverá necessidade de estratégia. Sem o “*trade-off*”, as empresas voltam a concorrer pela eficácia operacional.

O primeiro passo para a formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu meio ambiente. Porter (2002) afirma que a estratégia competitiva está intimamente ligada às ações ofensivas ou defensivas, possibilitando a obtenção de um melhor retorno sobre o investimento. Entretanto, menciona a importância de três estratégias genéricas que podem ser utilizadas para suplantam os concorrentes ao enfrentar as cinco forças

competitivas, melhorando sua posição em longo prazo, tais como liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Nessa perspectiva de relacionar a organização e seu ambiente, a observação dos concorrentes permite que os gerentes possam propor ações e estabelecer o melhor curso de ação para sua empresa. Desse modo, os fatores chave para o sucesso (FCS) de uma indústria são as abordagens de ação relacionadas com a estratégia, capacidades competitivas e resultados do negócio que cada empresa tem de ser competente para fazer ou concentrar-se para atingir, para ser competitiva e financeiramente bem-sucedida. (THOMPSON JR. & STRICKLAND III, 2000, p. 118)

Fontes Filho (2006, p. 58) define que os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são condições ou áreas fundamentais nas quais um resultado satisfatório irá assegurar o sucesso competitivo da empresa no mercado. São específicos para cada negócio e dependem das forças que ali atuam.

Os fatores críticos de sucesso (FCS), que devem ser continuamente avaliados pela alta direção são: convicção generalizada de que “mudar é uma questão de sobrevivência”; compromisso efetivo da alta direção da instituição com as mudanças; disposição para priorizar o assunto; persistência; flexibilidade para adaptações de curso; comunicação clara e divulgação eficaz; facilitador capacitado; comprometimento dos envolvidos na implementação; disposição real para mudar; acompanhamento “implacável” do andamento do plano de implantação e acompanhamento externo. (COSTA, 2002, p. 276)

Esses fatores críticos de sucesso devem ser associados a métricas ou indicadores que permitirão seu acompanhamento para atingir a estratégia deliberada.

Mintzberg et al (2000, p.17-18), sugerem que a estratégia, além de um plano, também segue um padrão. Entretanto, além de a estratégia ser deliberada, quando as intenções são plenamente realizadas e não-realizadas, pode ser também emergente, em que um padrão realizado não foi expressamente pretendido, como pode ser analisado na figura 2.2.

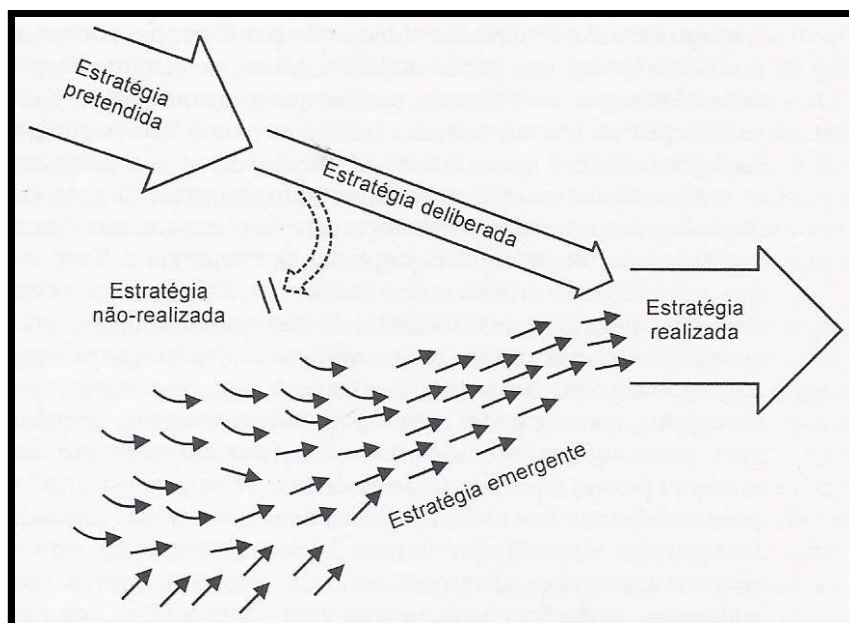


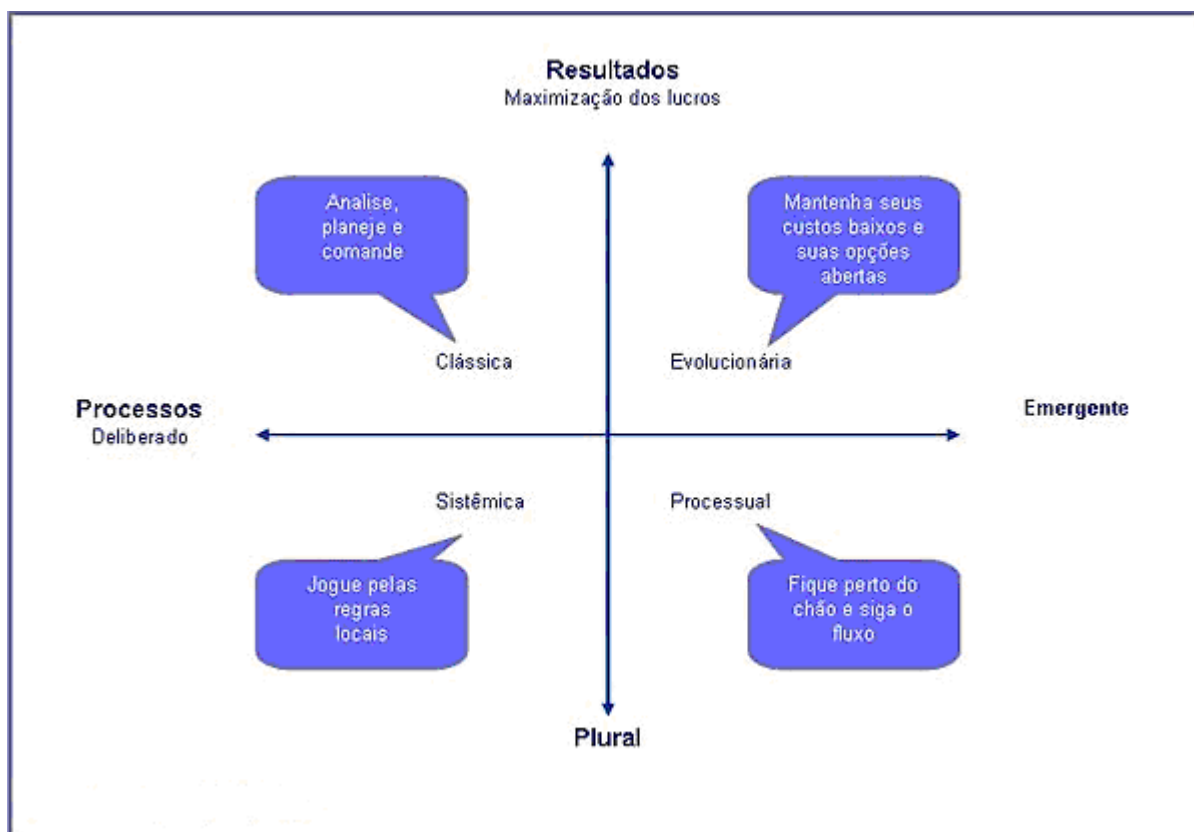
Figura 2.2 – Formas de estratégia

Fonte: Mintzberg, 2000

Já para Porter (2002, p.71), a estratégia é posição, ou seja, a definição de determinados produtos em determinados mercados. Segundo o autor, sempre que as necessidades e desejos dos clientes forem muito diversificados para serem satisfeitos com produtos padronizados, a estratégia de Diferenciação torna-se uma abordagem competitiva atrativa. O autor afirma ainda que a estratégia de Diferenciação deva espelhar os diferentes atributos que o produto possui quando comparado com produtos de concorrentes.

Whittington (2002) propôs o estudo da estratégia levando em consideração quatro abordagens, interpretadas de acordo com a forma do seu planejamento e os objetivos que as nortearam, como pode ser verificado na figura 2.3. Para este autor, a capacidade de mudança estratégica torna-se uma importante arma de diferenciação e vantagem competitiva. “A vantagem verdadeiramente sustentável vem da capacidade interna de adaptar-se e de aprender”.

Figura 2.3 – Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia.



Fonte: Whittington, 2002

Para Whittington (2002), os clássicos vêem a estratégia como um processo (deliberado) racional de planejamento em longo prazo, essencial para garantir o futuro e acreditam na maximização dos lucros. Os evolucionistas consideram o futuro algo muito volátil e imprevisível para ser planejado (afirmam que os mercados são muito imprevisíveis para justificar grandes investimentos em planejamento estratégico) e acreditam que a melhor estratégia é concentrar-se na maximização das chances de sobrevivência hoje. Os processualistas questionam o planejamento em longo prazo, vêem a estratégia como um processo emergente de aprendizado e adaptação; buscam a pluralidade para alcançar resultados, ou seja, outros resultados além do lucro (orgulho profissional, poder de gerenciamento, patriotismo, etc.). Por último, os sistêmicos adotam uma posição relativista, argumentando que formas e metas do desenvolvimento de estratégias sofrem forte influência do contexto social, avaliam que a estratégia está relacionada com cultura e forças sociais, políticas e situacionais e locais nas quais elas são aplicadas.

O objetivo da estratégia de Diferenciação é, assim como na de Liderança em Custo, conseguir uma grande participação de mercado. Porém, a estratégia de Diferenciação oferece

aos compradores algo diferente dos concorrentes, com uma linha de produtos variados e com uma produção que cria um maior valor do produto para os clientes. (PORTER, 1989)

De acordo com Thompson & Strickland (2004), uma maneira de elaborar uma estratégia de diferenciação é a incorporação de diversas características aos produtos que possibilitem uma redução nos custos para o cliente no seu uso ou maximizem o desempenho esperado pelo cliente, ou ainda, valor ao produto de maneira não econômica ou tangível.

Segundo Wright et al (2000, p.24), a administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar certas tarefas, visando alcançar as suas metas, como pode ser visualizado na tabela 2.5.

Tabela 2.5 – Tarefas a serem realizadas pela administração estratégica

1. Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
2. Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
3. Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
4. Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
5. Implementar as estratégias; e
6. Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Fonte: Wright et al, 2000, p.24

Já para Mintzberg (2000, p.51), a formação de estratégia deve ser um processo controlado e consciente, bem como formalizado e elaborado, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas, bem como a responsabilidade por todo o processo compete, em princípio, ao executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução é da equipe de planejadores e por fim, as estratégias provêm prontas desse processo, geralmente como posições genéricas, devendo ser explicadas para que possam então ser implementadas pela atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

O autor salienta ainda que o planejamento é uma análise, diferentemente da estratégia, que é a síntese. O ponto vital dessa abordagem está no fato de que as melhores estratégias são elaboradas através de visões e não planos. (MINTZBERG, 2004)

Para Whittington (2002, p.28) “Em um mundo tão complexo e cheio de surpresas, o estrategista precisa reter a proximidade, a consciência e a adaptabilidade do artesão, em vez de repousar sobre o orgulho de grandes planejamentos de longo alcance”.

Segundo os processualistas, a estratégia deve simplificar a realidade em algo com que os gerentes possam realmente lidar; os planos podem ser uma forma de segurança e proteção

gerencial; a estratégia pode emergir retrospectivamente, não precedendo a ação e devem-se cultivar cuidadosamente as competências internas.

Porter (1999, p.67) define que o objetivo de uma estratégia é encontrar uma posição dentro do mercado, de forma que a companhia possa se defender contra forças competitivas dos concorrentes ou influenciá-las em seu favor. O ponto de partida do desenvolvimento de uma estratégia competitiva eficaz é ter em mente o objetivo principal de obter um bom retorno sobre os investimentos para os acionistas e demais colaboradores. Na tabela 2.6 podem ser verificados os princípios do posicionamento estratégico.

Tabela 2.6 – Princípios do posicionamento estratégico

1º O posicionamento estratégico deve começar com o objetivo certo: superioridade no longo prazo do retorno sobre o investimento.
2º A estratégia da empresa deve possibilitar o cumprimento de uma proposição de valor, ou um conjunto de benefícios para os clientes, diferente do oferecido pelo concorrente.
3º A estratégia deve refletir-se numa cadeia de valor específica. Para desenvolver vantagem competitiva sustentável, a empresa precisa executar atividades diferentes dos rivais ou executar de maneira diferente as mesmas atividades dos rivais.
4º As estratégias poderosas envolvem “trade-offs”. As empresas precisam fazer escolhas, elas devem abandonar ou abrir mão de algumas características dos produtos, serviços, ou atividades, a fim de serem inigualáveis em outras.
5º A estratégia define o modo como se encaixam os elementos das atividades das empresas. A estratégia envolve o exercício de escolhas interdependentes, ao longo de toda a cadeia de valor; todas as atividades da empresa devem ser mutuamente reforçadas.
6º A estratégia requer continuidade de direção. A empresa deve definir uma proposição de valor a ser sustentada no longo prazo, mesmo que isso signifique a renúncia a certas oportunidades.

Fonte: Porter, 1999, p.46

Mintzberg et al (2000, p. 13) traçaram um perfil das 10 escolas existentes no processo de formulação de estratégia. Trata-se de um perfil crítico em que mencionam tanto as suas limitações como suas contribuições (tabela 2.7).

Tabela 2.7 – A formação da estratégia através das 10 escolas

Escola	Visão que cada uma tem do processo de estratégia
Escola do <i>Design</i>	Formulação de estratégia como um processo de concepção
A Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal
A Escola do Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico
A Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário
A Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental
A Escola de Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente
A Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação
A Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo
A Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo relativo
A Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação

Fonte: Mintzberg et al, 2000, p.14

É Importante fazer uma breve análise de cada Escola do Pensamento Estratégico, levando em consideração o pensamento crítico de Mintzberg et al (2000).

- **Escola do Design**

Mintzberg et al (2000, p.29) avaliam a Escola do Design como sendo aquela cujo modelo dá mais ênfase às avaliações das situações interna e externa; a primeira, revelando as forças e fraquezas da organização e a segunda, revelando as ameaças e as oportunidades do ambiente. A figura 2.4 mostra o modelo básico da escola do design com outros elementos acrescentados pelos autores.

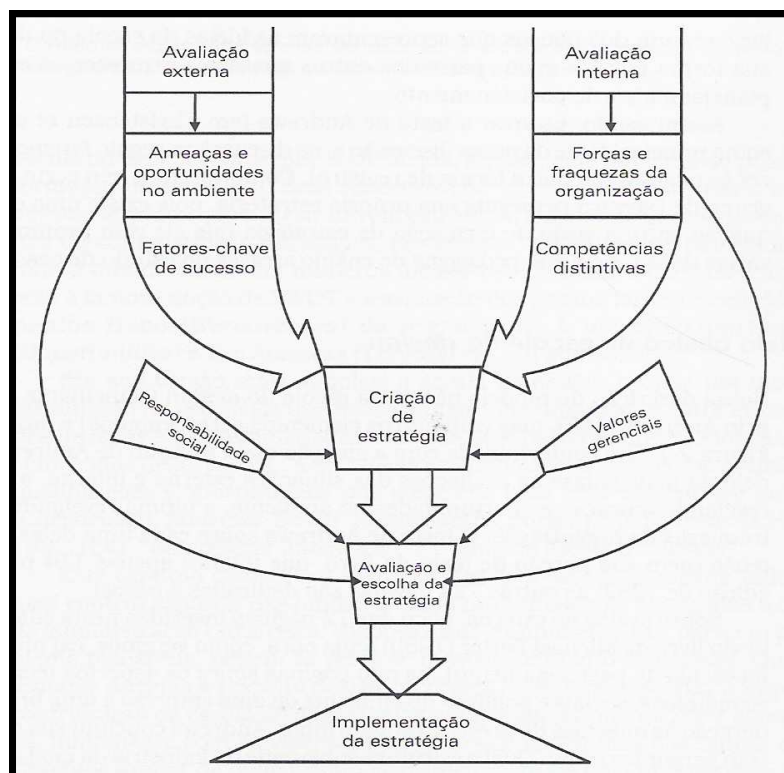


Figura 2.4 – Modelo básico da escola do *design*

Fonte: Mintzberg et al, 2000, p.30

Segundo Mintzberg et al (2000, p.29), a figura 2.4 mostra dois outros fatores também considerados como muito importantes na formação de estratégia. O primeiro deles são os valores gerenciais (as crenças e preferências daqueles que lideram formalmente a organização) e o segundo é o das responsabilidades sociais (nesse caso mais específico, trata-se da ética da sociedade na qual a organização opera). Nesse modelo, o passo posterior à

determinação das estratégias alternativas, será avaliá-las e escolher a melhor. Para se fazer essa avaliação, é necessária a realização de vários testes, tais como:

- Consistência: A estratégia não deve apresentar objetivos e políticas mutuamente inconsistentes;
- Consonância: A estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorrem dentro do mesmo.
- Vantagem: A estratégia deve propiciar a criação e/ou manutenção de uma vantagem competitiva na área de atividade selecionada;
- Viabilidade: A estratégia não deve sobrecarregar os recursos disponíveis, nem criar subproblemas insuperáveis.

Para Mintzberg et al (2000, p.34), a falha existente no modelo adotado pela escola do *design* está no fato de que as premissas de tal modelo negam certos aspectos importantes da formação da estratégia, incluindo o desenvolvimento incremental e a estratégia emergente, a influência da estrutura existente sobre a estratégia e a plena participação de outros atores, para indicar como elas estreitam as perspectivas da escola do design para determinados contextos.

- **A Escola do Planejamento**

No modelo da Escola de Planejamento, todo o conjunto (objetivos, orçamentos, estratégias, programas) é reunido em um sistema de plano operacionais, muitas vezes denominado de “plano mestre”. Mintzberg et al (2000, p.48) acreditam que isso pode tornar-se enormemente elaborado.

Para os autores, o planejamento pode prejudicar o empenho com a geração de estratégias, não só de gerentes intermediários sujeitos aos seus controles centralizados, mas também de altos executivos que podem ser, em grande parte, ignorados pelo processo. Entretanto, de acordo com Mintzberg et al (2000, p.65), não é preciso jogar fora o planejamento estratégico, visto que os planejadores têm papéis importantes a desempenhar em torno da caixa preta da formação de estratégia, ou mesmo dentro dela, como é mostrado na figura 2.5.



Figura 2.5 – Planejadores em torno da geração de estratégia

Fonte: Mintzberg et al, 2000, p.65

- **A Escola do Posicionamento**

Mintzberg et al (2000, p.69) acreditam que o item mais notável nessa escola foi uma idéia única e revolucionária, tanto para melhor quanto para pior. Tanto a escola de *design* quanto a de planejamento não impõem limites sobre as estratégias que eram possíveis, em qualquer situação. Já a escola do posicionamento afirmou que poucas estratégias-chave, tais como posições no mercado, são desejáveis em uma determinada indústria (as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros). A partir dessa lógica, a escola de posicionamento acabou ficando com um número limitado de estratégias ou categorias de estratégias, como por exemplo, a diferenciação de produtos e escopo focalizado de mercado. Antes essas eram denominadas de genéricas.

As críticas que os autores fazem dessa escola são as mesmas feitas com relação às escolas do design e de planejamento, visto que leva ainda mais longe às predisposições delas. Entretanto, os referidos autores concentram suas críticas nas preocupações a respeito de foco, contexto, processo e nas estratégias em si. Como as outras escolas prescritivas, a abordagem da escola de posicionamento é menos errada que estreita. Preliminarmente, o foco é estreito, pois é orientado para o econômico, especialmente, o quantificável, em oposição ao social e político, ou mesmo ao econômico não-quantificável. Diante disso, a seleção de estratégias pode ser tendenciosa, visto que as estratégias de liderança em custo normalmente contam com mais dados factuais para corroborá-las do que as estratégias de diferenciação pela qualidade. Com relação ao contexto, os autores o vêem como estreito também, pois há uma inclinação no sentido de grandes empresas tradicionais, nas quais o poder de mercado é maior, a concorrência é menos eficaz e o potencial para manipulação política mais pronunciada. A terceira preocupação dos autores é com o processo, pois a mensagem da escola de

posicionamento não é ir lá fora e aprender e sim ficar em casa e calcular. Por último, verifica-se que a estratégia é vista em uma posição genérica, não como uma única perspectiva, e isso pode fazer com que o processo seja reduzido a uma fórmula, na qual a posição é selecionada a partir de uma lista restrita de condições.

- **Escola Empreendedora**

Na Escola Empreendedora além de focalizar o processo de formação estratégica em um líder único, também enfatiza o mais inato dos estados e processos, tais como a intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Isso possibilita uma visão de estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção (MINTZBERG et al, 2000, p.98).

Segundo os autores, nessa escola a perspectiva estratégica é menos coletiva ou cultural, e mais pessoal, a obra do líder. Conseqüentemente, nessa escola a organização torna-se sensível aos ditames desse indivíduo – subserviente à sua liderança. O conceito central dessa escola é a visão que serve como inspiração e também como um senso daquilo que necessita ser realizado.

Mintzberg et al (2000, p.111) mencionam as premissas da escola empreendedora que podem ser visualizadas na tabela 2.8.

Tabela 2.8 – Premissas da escola empreendedora

1. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção em longo prazo, uma visão do futuro da organização;
2. O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semi-consciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, que ela conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento;
3. O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário;
4. Portanto, a visão estratégica é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente – deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram;
5. A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder; quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra;
6. A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta.

Fonte: Mintzberg et al, 2000, p.111

Mintzberg et al (2000, p.111) afirmam que a escola empreendedora apresenta também algumas deficiências sérias, pois ela mostra a formação da estratégia como sendo inteiramente calcada no comportamento de um único indivíduo, entretanto, não pode dizer muito a respeito de qual é o processo. Dessa forma, para a empresa que estiver em dificuldade, a prescrição central dessa escola pode ser muito óbvia e fácil, ou seja, encontrar um novo líder visionário.

- **Escola Cognitiva**

O trabalho da escola cognitiva é sondar a mente do estrategista que são, na maioria das vezes, autodidatas, pois desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento através de experiência direta (MINTZBERG et al, 2000, p.117).

Segundo os autores, a escola cognitiva deve ser analisada levando em consideração a cognição como confusão, processamento de informações, mapeamento, realização de conceito e como construção.

De acordo com Mintzberg et al (2000, p.131), a escola cognitiva é uma escola de pensamento em evolução sobre formação de estratégia. Os autores enumeram suas premissas que podem ser verificadas na tabela 2.9.

Tabela 2.9 – Premissas da escola cognitiva

1. A formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista;
2. Assim sendo, as estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras – que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente;
3. Essas informações (de acordo com a ala “objetiva” desta escola) fluem através de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos, ou (de acordo com a ala “subjetiva”) são meramente interpretações de um mundo que existe somente em termos de como é percebido. Em outras palavras, o mundo visto pode ser modelado, emoldurado e construído;
4. Como conceito, as estratégias são difíceis de realizar em primeiro lugar. Quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo e, subsequente, são difíceis de mudar quando não mais são viáveis.

Fonte: Mintzberg et al, 2000, p.131

Mintzberg et al (2000, p. 132) ao mencionarem as deficiências da escola cognitiva, salientam que a ala construcionista da mesma ainda não respondeu a questionamentos, como por exemplo, como a mente distorce ou como ela é capaz de integrar uma tal diversidade de informações complexas. Apesar das deficiências da ala subjetiva, ela mostra que a formação de estratégia também é um processo mental e que os estrategistas variam em seus estilos cognitivos, trazendo conseqüências importantes para as estratégias seguidas.

- **Escola de Aprendizado**

É inegável que pessoas informadas em qualquer parte da organização podem contribuir para o processo de estratégia.

Para Mintzberg et al (2000, p.143), a estratégia emergente abre a porta para o aprendizado estratégico, porque reconhece a capacidade da organização para experimentar. Já

a estratégia deliberada focaliza o controle, certificando-se de que as intenções gerenciais são realizadas em ação.

Mintzberg et al (2000, p.156) mencionam as premissas da escola do aprendizado que podem ser visualizadas na tabela 2.10.

Tabela 2.10 – Premissas da escola de aprendizado

1. A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado; a formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo no qual, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis;
2. Embora o líder também deva aprender e, às vezes, ser o principal aprendiz, em geral é o sistema coletivo que aprende: na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial;
3. Esse aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para aprender. Isso significa que as estratégias podem surgir em todos os tipos de lugares estranhos e de maneira incomum. Algumas iniciativas são deixadas para que se desenvolvam ou não por si mesmas, ao passo que outras são escolhidas pelos defensores gerenciais que as promovem pela organização e/ou à alta administração, dando-lhes ímpeto. De qualquer maneira, as iniciativas bem-sucedidas criam correntes de experiências que podem convergir para padrões que se tornam estratégias emergentes. Uma vez reconhecidas, essas podem ser tornadas formalmente deliberadas;
4. Assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir. Portanto, a administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança;
5. Dessa forma, as estratégias aparecem primeiramente como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

Fonte: Mintzberg et al, 2000, p.156

Mintzberg et al (2000, p.166) apóiam a escola de aprendizado, uma vez que essa representa uma força de contrapeso à cautela “racional” que, por tanto tempo, dominou a literatura e a prática da administração estratégica. Entretanto, os autores, afirmam que tal apoio não é irrestrito, uma vez que sempre existe o perigo de se ir ao extremo oposto. Apesar de o aprendizado ser muito importante, esse pode conduzir à desintegração da estratégia.

• **Escola de Poder**

Para Mintzberg et al (2000, p.174), a escola de poder caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.

Mintzberg et al (2000, p.191) ilustram as premissas da escola de poder que podem ser verificadas na tabela 2.11.

Tabela 2.11 – Premissas da escola de poder

1. A formação de estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo;
2. As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas;
3. O poder micro vê a formação de estratégia como a interação, através de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo;
4. O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, através do uso de manobras estratégicas bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

Fonte: Mintzberg et al, 2000, p.191

Mintzberg et al (2000, p.192) acreditam que a escola do poder exagera suas colocações da mesma forma que as anteriormente citadas. Segundo os autores, o papel das forças integradoras, como liderança e cultura, tende a ser desprezado por essa escola, assim como a noção em si de estratégia.

- **Escola Cultural**

De acordo com Mintzberg et al (2000, p.197), as ligações entre os conceitos de cultura e estratégia são muitas e variadas, dentre as quais salientam-se:

- Estilo de tomada de decisões – a cultura influencia o estilo de pensar favorecido em uma organização assim como uso de análise e, portanto, influencia o processo de formação da estratégia;
- Resistência a mudanças estratégicas – Um compromisso comum com as crenças encoraja a consistência no comportamento de uma organização, desencorajando, dessa forma, as mudanças na estratégia;
- Superar a resistência às mudanças estratégicas – também é preciso dar atenção a como superar a inércia estratégica da cultura organizacional;
- Valores dominantes – As empresas bem-sucedidas são “dominadas” por valores-chave, como atendimento, qualidade e inovação, os quais provêm vantagem competitiva;
- Choque de culturas – As estratégias de fusões, aquisições e empreendimentos conjuntos têm sido examinadas do ponto de vista do confronto de diferentes culturas.

A cultura única que molda cada organização garante que essas estratégias sempre serão problemáticas

Mintzberg et al (2000, p.196) ilustram as premissas da escola cultural que podem ser verificadas na tabela 2.12.

Tabela 2.12 – Premissas da escola cultural

1. A formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização;
2. Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é, em grande parte, tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal;
3. Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras;
4. Em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto, a estratégia é mais bem descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente).
5. A cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto à perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização

Fonte: Mintzberg et al, 2000, p.196

Os autores vêem como deficiência na escola cultural a falta de clareza conceitual. Enfatizam ainda que ela possa desencorajar mudanças necessárias, visto que ela favorece a administração da consistência.

- **Escola Ambiental**

Essa escola, por um lado, ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização. As visões dessa escola forçam as pessoas da administração estratégica a levar em consideração a gama disponível de poderes decisórios, dadas as forças e demandas do contexto externo. Além disso, essa escola tem ajudado a descrever diferentes dimensões dos ambientes que os estrategistas têm diante de si e a sugerir seus possíveis efeitos sobre a formação de estratégia (MINTZBERG et al, 2000, p.210).

A tabela 2.13 elenca as premissas da escola ambiental, segundo o pensamento de Mintzberg et al (2000, p.211)

Tabela 2.13 – Premissas da escola ambiental

1. O ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia;
2. A organização deve responder a essas forças, ou será “eliminada”;
3. Assim, a liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização;
4. As organizações acabam se agrupando em nichos distintos do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis. Então elas morrem.

Fonte: Mintzberg et al, 2000, p.211

A crítica de Mintzberg et al (2000, p.217), acerca da escola ambiental, é que a maior fraqueza da teoria contingencial, para fins de administração estratégica, está no fato de as suas dimensões do ambiente serem, com frequência muito abstratas, vagas e agregadas. Os autores salientam também que a maior preocupação é com a “opção estratégica”, da maneira pela qual é delineada especialmente, embora não exclusivamente pelos ecologistas da população.

• Escola da Configuração

Existem dois lados principais dessa escola, sendo que um descreve estados da organização e do contexto que a cerca e o outro descreve o processo de geração de estratégia como transformação. De acordo com Mintzberg et al (2000, p.224), as premissas da escola da configuração abrangem aquelas das outras escolas, entretanto cada uma em um contexto bem-definido. No entanto, é esse caráter abrangente que distingue a escola da configuração (Tabela 2.14).

Tabela 2.14 – Premissas da escola de configuração

1. Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distinguível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias;
2. Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração;
3. Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas, por exemplo, descrevendo ciclos de vida de organizações;
4. Portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte de tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processos de ruptura sem destruir a organização;
5. Assim sendo, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática, visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto. Em outras palavras, as próprias escolas de pensamento sobre formação de estratégia representam configurações particulares;
6. As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir; porém, mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado à sua situação.

Fonte: Mintzberg et al, 2000, p.224

Segundo Mintzberg et al (2000, p.251), as configurações representam uma abordagem falha à teorização, precisamente porque são muito fáceis de entender e ensinar.

Analisando as contribuições de cada escola mencionada por Mintzberg et al (2000), verificou-se que cada uma delas tem aspectos positivos que serão elencados na tabela 2.15.

Tabela 2.15 – Contribuição das 10 escolas

Escolas	Contribuições verificadas
Escola de <i>Design</i>	Aplica-se melhor no seu nicho particular; na nova organização, uma vez que ela precisa ter um senso claro de direção para competir com seus rivais mais antigos (ou se posicionar em um nicho livre da influência direta deles)
Escola de Planejamento	Os planejadores podem atuar como analistas, provendo dados na entrada, em particular aqueles que os gerentes são propensos a negligenciar. Podem atuar também como catalisadores, não para promover o planejamento formal como uma espécie de imperativo, mas para encorajar qualquer forma de comportamento estratégico que faça sentido para uma determinada organização em determinada ocasião
Escola de Posicionamento	Tal escola reduziu seu papel da formulação de estratégia para a condução das análises estratégicas em apoio a esse processo. A grande contribuição trazida pela escola de posicionamento à administração estratégica foi o fato de ela ter aberto possibilidades às pesquisas e fornecido um poderoso conjunto de conceitos à prática.
Escola Empreendedora	Essa escola enfatizou aspectos críticos da formação de estratégia, em especial sua natureza pró-ativa e o papel da liderança personalizada e da visão estratégica
Escola Cognitiva	Caracteriza-se mais por seu potencial do que por sua contribuição. A idéia central é válida, mas a administração estratégica, na prática, precisa ainda ganhar o suficiente da psicologia cognitiva
Escola do Aprendizado	Essa escola traz uma realidade para o estudo da formação de estratégia que está ausente nas outras escolas. Ela nos informa menos o que as organizações deveriam fazer e mais o que elas realmente fazem quando são confrontadas com condições complexas e dinâmicas. Entretanto, uma boa descrição também pode ser prescritiva, e, por vezes, pode revelar comportamentos exemplares sob circunstâncias muito particulares
Escola do Poder	A escola de poder introduziu sua parcela de vocabulário útil no campo da administração estratégica (“coalizão”, “jogos políticos” e “estratégia coletiva”). Salienta também a importância da política na promoção de mudanças estratégicas, quando agentes estabelecidos, que buscam manter o <i>status quo</i> , precisam ser confrontados.
Escola Cultural	Em comparação com o conflito incoerente da política, a escola cultural oferece o consenso integrado de ideologia.
Escola Ambiental	Tal escola possibilita uma aprendizagem acerca das populações das organizações, a respeito dos ambientes das organizações e especialmente a respeito das formas diferentes que podem assumir.
Escola da Configuração	A configuração pode ser útil muitas vezes, mesmo que seja como vocabulário pelo qual se entende como as diferentes formas de organização se combinam.

Fonte: Adaptado pelo autor (MINTZBERG ET AL, 2000)

Ao concluir esse item, deve ser enfatizada a necessidade de se verificar quais problemas estratégicos a empresa pode enfrentar.

Thompson Jr e Strickland III (2004, p. 149) salientam que, para localizar os problemas para a agenda de ações estratégicas da empresa, os gerentes devem fazer alguns questionamentos, tais como:

- Se a estratégia presente é adequada à luz das forças propulsoras que agem na empresa;
- Com que precisão a estratégia presente ajusta-se aos fatores de sucesso chave futuros da empresa;
- Qual a qualidade da defesa que a estratégia presente oferece contra as cinco forças competitivas – particularmente aquelas para as quais se espera uma intensificação do vigor;
- Em que sentido a estratégia presente pode não ser adequada para proteger a empresa contra ameaças externas e fraquezas internas;
- Onde e como a empresa pode estar vulnerável em relação à competição de um ou mais rivais;
- Se a empresa tem vantagem competitiva ou tem de trabalhar para compensar desvantagem competitiva;
- Onde estão os pontos fortes e fracos na estratégia presente;
- Se há necessidade de ações adicionais para melhorar a posição de custos da empresa, aproveitar as oportunidades que surgem e reforçar a posição competitiva da empresa.

Ao responder esses questionamentos, a empresa terá noção se pode continuar a mesma estratégia básica com pequenos ajustes ou se é necessário fazer uma revisão geral.

2.2.2 Natureza do Planejamento Estratégico

O assunto de planejamento e de estratégia remonta a milhares de anos, pois a arte da guerra sempre foi a grande fonte de inspiração para os estrategistas.

Mintzberg et al (2000, p. 21) apresentam algumas considerações sobre a natureza da estratégia nas organizações. Como áreas gerais a respeito da estratégia, os autores agregam que: a estratégia refere-se tanto à organização quanto ao ambiente; é essencialmente complexa; afeta o bem-estar de toda a organização; envolve questões de conteúdo e de processo; as estratégias não são puramente deliberadas; existem diversos tipos de estratégias; e, finalmente, as estratégias envolvem vários processos de pensamento.

Na metade dos anos 60, foi introduzida a metodologia do Planejamento Estratégico mediante proposições do prof. Igor Ansoff, dos pesquisadores do Stanford Research Institute e dos consultores da McKinsey Consulting Co. (TAYLOR, 1975).

Kotler (1975), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Para Costa (2002, p. 53), há uma grande diferença entre administração estratégica e planejamento estratégico tradicional. Essa distinção é decorrente da observação, da experiência e da constatação de muitos analistas, executivos e consultores, de que não basta fazer um plano. As principais dificuldades de implantação da mudança estratégica dizem respeito às pré e pós condições de sua elaboração. Consideram também que o conceito de gestão estratégica é muito mais amplo que o de planejamento estratégico.

Esse autor também menciona que gestão estratégica é um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e responsáveis e colaboradores da organização.

Lobato et al (2005, p. 30) mencionam que o planejamento estratégico estabelece um meio sistemático para a tomada de decisão, visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente atual e futuro. Tal planejamento diz respeito às implicações futuras de decisões presentes. O grande problema do executivo é decidir o que fazer hoje para que a empresa esteja preparada para as incertezas do futuro. Dessa forma, o planejamento é um meio para que a empresa possa atingir os seus objetivos.

Oliveira (1993, p. 42) salienta que o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente.

De acordo com Kotler (2003, p.37), o processo de planejamento pode ser tão importante quanto o plano que surge. É por meio do planejamento que a administração se encoraja a pensar de forma sistemática no passado, no presente e no futuro. Ele impulsiona a empresa a definir de maneira mais eficaz seus objetivos e políticas, possibilitando, dessa forma, uma melhor coordenação de seus esforços e oferecendo melhores padrões de desempenho.

Souza & Qualharini (2007, p.8) enfatizam que a utilização do planejamento estratégico no ambiente das MPEs, apoiado por um Plano de Negócio bem estruturado, pode tornar viável a manutenção e prosperidade de um modelo de negócio. O que geralmente dificulta a implantação dessa ferramenta em empresas de pequeno porte é o fato de não possuírem, como nas de grande porte, uma gama de informações e profissionais com atribuições que possibilitem um maior apoio nesse evento.

2.2.3 Características do Planejamento Estratégico

A primeira característica do planejamento estratégico relaciona-se à forma como é pretendida a manutenção da ordem e do equilíbrio entre a empresa e o seu ambiente. A segunda característica do planejamento estratégico corresponde à maneira como é percebido o ambiente organizacional. Smirich e Stubbart¹ (1985, apud Mintzberg et al, 2000, p.129) mencionaram três definições de ambiente que possibilitam esclarecimento acerca da posição adotada pelo planejamento estratégico. A terceira característica é referente à forma como o planejamento estratégico explica o que ocorre no ambiente e na empresa mediante regulamentos e relações causais entre os diversos elementos e forças.

De acordo com Wright et al (2000, p.47), a empresa e o seu ambiente são parte de uma rede complexa composta por várias forças que se influenciam de forma mútua. Segundo os autores, cada empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais que se constituem de: (1) o macro ambiente nacional e mundial e (2) o setor em que a empresa compete. Como essas forças são dinâmicas, suas constantes mudanças apresentam muitas oportunidades e ameaças para os administradores estratégicos.

A quarta característica diz respeito às implicações do ambiente com as organizações nele inseridas. Wright et al (2000, p.85) salientam que o diagnóstico da empresa (oportunidades e ameaças em relação aos pontos fortes e fracos) possibilitará a determinação das ações a serem efetuadas. Os autores enfatizam ainda que, além da determinação da missão de uma empresa, é de extrema importância a análise de seus pontos fortes e fracos (ambiente interno) e de suas oportunidades e ameaças (impostas pelo ambiente externo). A administração necessita identificar algumas variáveis, mencionadas na Figura 2.1.

Para Wright et al (2000, p.87), os pontos fortes e fracos de uma organização constituem os seus recursos e neles são incluídos os recursos humanos (experiência,

¹ SMIRICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in a enacted world. Academy of Management Review, 1985.

capacidade, conhecimento, habilidades e julgamento dos funcionários da organização); os recursos organizacionais (sistemas e processos da empresa, incluindo sua estrutura e estratégias), além dos recursos físicos (instalações e equipamentos, localização geográfica, rede de distribuição e tecnologia). Cabe salientar que esses três recursos devem trabalhar juntos para trazer uma vantagem competitiva sustentada à empresa, como pode ser verificado na Figura 2.6.

Fontes de possíveis oportunidades e ameaças do ambiente externo			
Forças econômicas	Forças político-legais	Forças sociais	Forças tecnológicas
Forças setoriais			
Possíveis pontos fortes e fracos da organização			
Acesso a matérias-primas	Distribuição	Administração	Compras
Propaganda	Economias de escala	Produção e operações	Controle de qualidade
Conselho de administração	<i>Scanning</i> ambiental	Participação de mercado	Pesquisa e desenvolvimento
Marcas	Recursos financeiros	Estrutura organizacional	Vendas
Administração de canais	Previsões	Instalações físicas/equipamentos	Controle estratégico
Reputação da empresa	<i>Lobbies</i> junto ao governo	Diferenciação de produtos/serviços	Formulação de estratégia
Sistema de informações computadorizado	Recursos humanos	Qualidade dos produtos/serviços	Implementação de estratégias
Sistemas de controle	Relações de trabalho	Promoção	Tecnologia
Custos	Liderança		
Lealdade do cliente	Localização	Relações públicas	Administração de estoques
Tomadas de decisões			

Figura 2.6 – Estrutura para análise S.W.O.T.

Fonte: Wright et al, 2000, p.86

A quinta característica diz respeito às ações adotadas pelo planejamento estratégico ao empreender sua pesquisa acerca do ambiente interno e externo da organização. Para Mintzberg et al (2000, p.31), o planejamento estratégico, nada mais é do que um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em diferentes etapas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada em técnicas.

2.2.4 Conceitos Fundamentais do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico abrange a determinação de ações levando-se em consideração os objetivos e estratégias de longo prazo. Os planos estratégicos têm uma orientação externa forte e envolvem as partes principais da organização.

De acordo com Wright et al (2000, p. 93), a missão de uma empresa visa identificar o alcance de suas operações e o que pode ser oferecido aos seus *stakeholders*. Mas é preciso ressaltar que a visão estratégica vai muito além do que apenas definir a missão. Deve-se também declarar a visão do empreendimento e traçar ações que possibilitem a realização dos objetivos estabelecidos pela empresa.

Segundo Thompson Jr & Strickland III (2004, p.13), a grande finalidade da declaração da visão e da missão estratégica é tornar a empresa destaque em detrimento das concorrentes, além de estabelecer uma identidade própria especial, dando ênfase ao negócio.

Kotler (2003) menciona que o planejamento estratégico nada mais é do que a base do planejamento de uma empresa, pois por meio dele podem-se antecipar as mudanças e responder de forma rápida a elas, estando, dessa forma, preparado para eventos inesperados.

Segundo Porter (2002), na década de 90, estabeleceu-se um caos conceitual referente a Planejamento Estratégico. Para ele, isso acarretou a perda de posicionamento por parte das empresas, pois ficaram encantadas com o surgimento de novos modelos gerenciais, os quais acabaram falhando um após outro.

Resumindo, o planejamento estratégico consiste na escolha dos objetivos maiores da empresa, das estratégias a serem adotadas para se alcançarem esses objetivos e, na definição dos recursos disponíveis, ele aborda as questões globais, amplas, genéricas e de longo prazo, normalmente é de responsabilidade da alta administração.

2.2.5 Contribuições do Planejamento Estratégico

Mintzberg et al (2000, p.45) enfatizam que existem centenas de modelos diferentes de planejamento estratégico. Segundo os autores, as principais etapas de um planejamento estratégico são:

- Estágio de Fixação de Objetivos – Valores ou metas são muito difíceis de formalizar. Talvez seja por isso que grande parte do chamado planejamento

tenha sido reduzido a pouco mais que a quantificação de metas e um meio de controle.

- Estágio da Auditoria Externa – Uma vez estabelecidos os objetivos, os dois estágios seguintes são para avaliar as condições externas e internas da organização. Um elemento importante da auditoria do ambiente externo da organização é o conjunto de previsões feitas a respeito das condições futuras.
- Estágio da Auditoria Interna – O referido autor acredita que o estudo de forças e fraquezas foi sujeito a uma extensa decomposição, pois o uso de técnicas formalizadas em geral deu lugar a tabelas mais simples de vários tipos.
- Estágio de Avaliação da Estratégia – Como o processo de avaliação se presta para elaboração e qualificação, houve uma evolução nas técnicas de avaliação da estratégia competitiva, mas o autor ressalta que, até determinado momento, as estratégias são menos desenvolvidas do que delineadas. E não apenas uma, mas várias, para serem avaliadas e uma delas, selecionada.
- Estágio de operacionalização da estratégia – Nesse estágio a maior parte dos modelos se torna muito detalhada. Na verdade, a realidade do processo pode ser exatamente oposta: a formulação deve ser o processo divergente e aberto, ao passo que a implementação deve ser mais fechada e convergente.

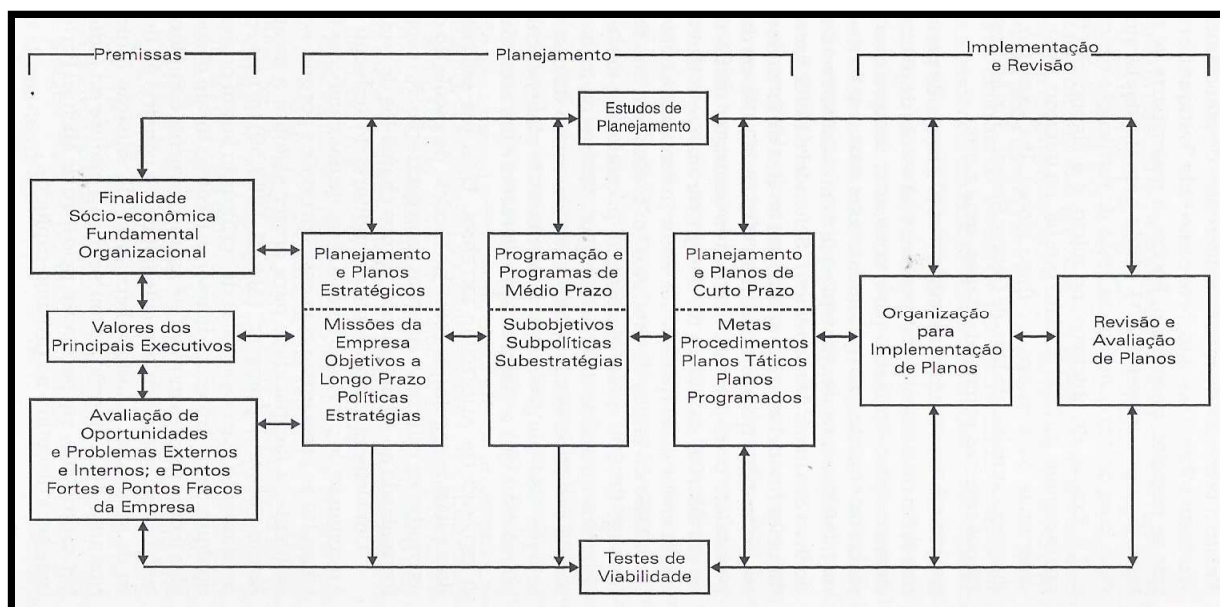


Figura 2.7 – O Modelo Steiner de Planejamento Estratégico

Steiner (1969 apud mintzberg et al, 2000, p.45) estabelece cinco dimensões do planejamento: a primeira dimensão corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, recursos humanos e instalações. A segunda dimensão diz respeito aos elementos integrantes do planejamento, entre os quais citamos: propósito, objetivos, estratégias, políticas, normas e procedimentos, entre outros. Outra dimensão trata da temporalidade do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo. A quarta dimensão trata das unidades organizacionais onde ele é elaborado (local), e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de departamentos e de produtos. A quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégias ou táticas, formais ou informais, entre outras.

Na recente história da utilização do planejamento pelas organizações, esse veio sofrendo diversos reveses, abalando sua credibilidade como importante aliado para o direcionamento e mobilização de uma empresa. A origem destes reveses está muito ligada à interpretação de sua forma de condução e de seu contexto (MINTZBERG, 2000, p.70).

O autor salienta que esta confusão pode ocorrer em diferentes fases de sua utilização, como:

- Na etapa de elaboração do planejamento estratégico, quando a pressão diária das operações da empresa acaba menosprezando ou simplificando seu objetivo básico, qual seja a (preparação, mobilização e direcionamento da empresa) frente aos novos desafios;
- Na distorção do conceito de planejamento estratégico, em que este acaba por assumir a função de orçamento e/ou de controle. Esse fato agrava-se quando é acompanhado de atritos entre as diversas áreas funcionais com a área de planejamento, acabando por isolá-la da realidade da empresa ou gerando manipulação de dados numéricos do passado para uma projeção de resultados futuros;
- No entendimento do conceito de planejamento estratégico como uma forma apropriada para “se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados”.

Para que seja evitada a ocorrência desses problemas, são necessários melhores esclarecimentos do conceito de planejamento perante a organização.

Mintzberg (2000, p.72) propõe que o planejamento estratégico se estruture de maneira que:

- Clareie e expresse as estratégias, de forma que suas conseqüências possam ser trabalhadas em detalhes por toda a organização, o que requer investigação, interpretação e atenção a coisas nem sempre ditas (codificação);
- Subdivida as estratégias codificadas em sub-estratégias às quais se adicionam planos de ação específicos a serem seguidos (elaboração) e;
- Considere os efeitos e mudanças nas operações da organização

Kotler & Armstrong (2002, p.123) afirmam que o argumento de que o planejamento estratégico é menos útil em um ambiente em constante mudança, não faz sentido, uma vez que um bom planejamento propicia à organização antecipar-se e responder com rapidez às mudanças ambientais e dessa forma preparar-se melhor para as alterações súbitas.

2.3 Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas

2.3.1 O papel do Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas

Preliminarmente é importante mencionar que, segundo Sauaia & Sylos (2000), os principais fatores que acabam desencadeando o fracasso das empresas são: falta de conhecimento acerca do mercado, do produto e/ou serviço; falta de qualidade, localização imprópria; problemas na relação com os fornecedores; tecnologias de produção obsoletas; imobilização excessiva do capital; política equivocada de crédito; falta de controles de custos e de gestão financeira e falta de um sistema de planejamento e informações gerenciais.

Fontes Filho (2006, p.15) salienta que todas essas questões indicam um problema central que é a falta de planejamento e que existe o paradigma de que o planejamento estratégico não serve para a pequena empresa, só para as grandes que podem ter vários técnicos especializados encarregados de sua formulação.

De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004), as principais causas do fechamento prematuro das empresas são falhas na condução gerencial e no planejamento no início de um novo negócio. Diante disso, o próprio SEBRAE entende que necessita aprimorar e intensificar os seus programas de capacitação empresarial dando ênfase nas fases de

planejamento e desenvolvimento inicial da empresa, proporcionando aos futuros empresários um maior embasamento acerca do assunto.

Outra falha também é o desconhecimento do mercado em que atuam e isso ocorre devido ao fato de os empreendedores escolherem o empreendimento tendo como parâmetro as suas necessidades. Isso foi demonstrado no relatório GEM (2007), no qual dos 7,5 milhões de brasileiros que empreendem, 41,6% não o fazem voluntariamente, mas por necessidade. O Brasil apresentou uma Taxa de Empreendedores Iniciais (TEA) de 12,72 no momento da pesquisa, ou seja, em cada 100 pessoas, cerca de 13 desenvolviam alguma atividade empreendedora. Essa taxa é representativa quando comparada com outros países que desempenham importante papel no cenário mundial, os países integrantes do G7, grupo das sete nações mais ricas do mundo. Esse grupo de países apresenta TEA média de 5,53, tendo os Estados Unidos como o país mais empreendedor dentre eles, com uma TEA de 9,61, e a França como o menos empreendedor, com uma taxa de 3,17.

Tal informação é confirmada segundo informações do BNDES (2003) que mostra que um empreendedor abre uma firma por necessidade e não por enxergar uma oportunidade de negócio e que isso torna o empreendimento com maior chance de fracasso.

Golde (1986) enfatiza que os altos dirigentes de uma pequena empresa são freqüentemente seus fundadores e entre as habilidades necessárias para iniciar uma pequena empresa não se inclui obrigatoriamente a capacidade de planejamento e isso se torna um fator que dificulta a aplicação do planejamento estratégico em uma pequena empresa.

Para Fontes Filho (2006, p.17): “O planejamento estratégico não deve ser percebido como uma panacéia, ou seja, uma solução para todos os problemas da organização, mas como uma ferramenta administrativa extremamente eficaz para melhorar seu desempenho.

É importante ter em mente que um pequeno empreendedor ao iniciar um negócio geralmente está encantado com uma idéia e nesse caso tende a subestimar a dificuldade de desenvolvê-la de acordo com os interesses do mercado e a abrir uma empresa que possa capturar essa oportunidade.

Longenecker et al (2007, p.48) enumeram alguns critérios fundamentais para julgar se uma nova idéia comercial representa boa oportunidade de investimento, tais como fatores mercadológicos; vantagem competitiva; economia; capacidade de gerenciamento e erros fatais. Nos fatores mercadológicos, o produto ou serviço deve satisfazer às necessidades definidas pelo mercado e o momento precisa ser adequado. Mesmo quando o conceito é bom, o sucesso exige que uma janela de oportunidade permaneça aberta tempo suficiente para que o empreendedor tire vantagem dela. Com relação à vantagem competitiva: deve ficar

esclarecido que ela existe quando uma empresa oferece determinado produto ou serviço no qual os clientes percebem qualidade superior à dos concorrentes, o que significa que a empresa deve ser capaz de atingir um patamar capaz de suportar os desafios de organizações rivais. Vários novos negócios falham porque os empreendedores não compreendem a natureza e a importância da vantagem competitiva. O empreendimento precisa ser financeiramente recompensador, gerando lucro significativo e crescimento potencial. O potencial de lucro deve ser suficiente para permitir erros e enganos e, ainda assim, fornecer benefícios aceitáveis em termos econômicos. Deve haver muita afinidade entre empreendedor e oportunidade. Em outras palavras, a ideia comercial é uma oportunidade apenas para o empreendedor que possua experiência e habilidades adequadas, bem como acesso aos recursos necessários ao crescimento do empreendimento.

Esse autor também menciona que estratégia é, essencialmente, um plano de ação para coordenar recursos e compromissos de uma empresa, a fim de aumentar seu desempenho; a seleção das estratégias deve ser orientada mais pela situação da empresa do que pelas escolhas passadas. A escolha de uma estratégia que faça sentido a um empreendedor e a seu empreendimento deve ser o primeiro passo significativo em direção ao desempenho superior.

Fontes Filho (2006, p.23) enfatiza que

Ao elaborarmos uma estratégia, temos de estar seguros de nossa capacidade em segui-la. Temos recursos suficientes? Temos acesso às tecnologias necessárias? O pessoal ficará motivado? Haverá concordância entre as diversas diretorias e gerências? Essa estratégia é compatível com nossos valores e crenças? Permite maximizar nossas competências e capacitações? Essa estratégia está sintonizada com a razão de ser de minha organização ou significa uma grande mudança?

O autor ressalta ainda que numa empresa não possamos escolher as estratégias e políticas que quisermos. Mudanças são certamente possíveis, mas devem ser condizentes com a realidade da cultura da empresa.

Segundo Longenecker et al (2007, p.60), a realização das análises de fora para dentro e de dentro para fora, além da integração dos resultados culminam na formação de uma fundação sólida, na qual o empreendedor pode começar a criar uma estratégia para atingir desempenho financeiro superior, como pode ser verificado na figura 2.8.

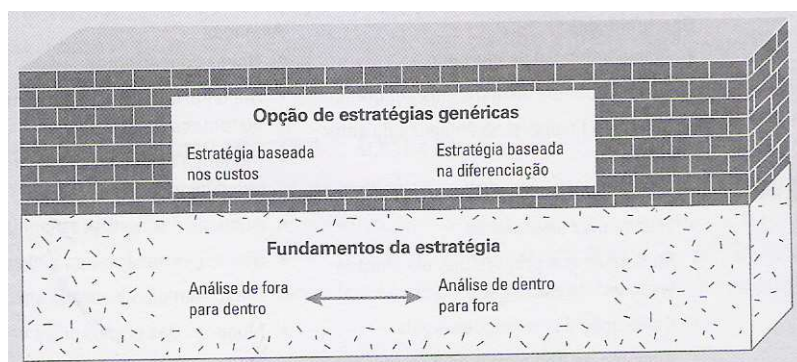


Figura 2.8 - Estabelecendo uma direção para o empreendimento

Fonte: Longenecker et al, 2007, p.60

Dentre as opções de estratégias que podem ser utilizadas, pode-se citar a estratégia baseada nos custos, a estratégia baseada na diferenciação e as estratégias de foco. A estratégia baseada nos custos exige que uma empresa seja o produtor com o custo mais baixo do mercado. As vantagens relacionadas aos custos são variadas, desde a contratação de mão-de-obra barata até a eficiência das operações. Normalmente, esse tipo de estratégia não funciona para empresas de pequeno porte, entretanto, em alguns casos, as pequenas empresas podem ser capazes de utilizá-las com grande êxito. A estratégia baseada na diferenciação é a abordagem que enfatiza a exclusividade do produto ou serviço de uma empresa. Para que a estratégia seja eficiente, o consumidor deverá se convencer da exclusividade e do valor do produto ou serviço – tanto reais quanto percebidos. Já as estratégias de foco representam uma abordagem mercadológica na qual os empreendedores tentam se proteger das forças presentes no mercado, como a concorrência, concentrando-se em um segmento específico. A estratégia pode ser implementada por qualquer elemento do mix mercadológico (preço, desenho do produto, serviço, embalagem, etc.). Esse tipo de estratégia é especialmente atraente para pequenas empresas que tentam fugir da competição direta com gigantes da indústria enquanto constroem vantagem competitiva (LONGENECKER ET AL, 2007).

Segundo Oliveira (1994), as particularidades comportamentais existentes na administração dos pequenos empresários acabam refletindo tanto no processo estratégico como na competitividade das empresas. A liderança do dirigente é um ponto forte.

Longenecker et al (2007, p.39) concordam com essa afirmação ao mencionar que, em uma pequena organização, a influência do líder destaca-se mais do que em uma grande empresa, cuja liderança pode tornar-se difusa.

Já no que diz respeito às particularidades estruturais das MPEs, as mais comuns são concernentes aos aspectos internos, das quais se destacam a informalidade das relações, a estrutura organizacional reduzida, a administração não-profissional, a falta de recursos e pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais, a falta de comprometimento dos funcionários e conseqüentemente de planejamento (ALMEIDA, 1994; GOLDE, 1986; TIFFANY & PETERSON, 1998).

Em relação à estrutura organizacional, a visão de Chandler (1962) prevaleceu por muito tempo. Segundo ele, a estrutura segue a estratégia. Em seus estudos ele descreve como a diversificação acabou gerando um caos organizacional. Enquanto essas empresas não adotaram novas estruturas com várias divisões, para acompanhar a estratégia de diversificação, o caos resultante desse processo quase acabou com as próprias organizações. Hall & Saias (1980) faz o contraponto em relação a Chandler quando afirma que “a estratégia precisa se adequar à empresa”.

Em relação à informalidade, NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO (1998) alegam que possa causar transtornos na comunicação interna de estratégias empresariais, isso porque, na maioria das vezes, o administrador das MPEs não explicita aos funcionários, quais são as estratégias adotadas pela empresa. Isso demonstra que o planejamento estratégico, quando realizado nas MPEs tem caráter informal, visto que nada é escrito e há pouco ou nenhum compartilhamento de objetivos com outras pessoas dentro da organização.

Outro aspecto marcante nas MPEs é o fato de que tanto a propriedade quanto a administração nesse tipo de empresa são exercidas pela mesma pessoa, acarretando uma influência de suas características pessoais sobre os objetivos e estratégias a serem adotadas (CHÉR, 1991, p. 89).

Em uma empresa de pequeno porte, boa parte das atividades administrativas é representada pela solução das pequenas crises cotidianas. A distribuição do tempo depende da atitude da pequena firma com respeito ao futuro. Golde (1986, p. 10) enfatiza que o planejamento está estreitamente relacionado com o exame do futuro e, dessa forma, o dirigente da empresa tem muito estímulo para concentrar sua atenção no futuro da companhia, pois, na maior parte dos casos, é o futuro em longo prazo que proporcionará as recompensas materiais significativas. Por outro lado, é provável que o crescimento de uma pequena empresa se faça a duras penas, com muitos reveses ocorrendo pelo caminho. Em uma companhia jovem, a falta de uma longa experiência operacional aumenta a grande sensação de incerteza com respeito ao futuro.

A utilização do planejamento estratégico no ambiente das MPEs, apoiado por um Plano de Negócio bem estruturado, pode viabilizar a manutenção e prosperidade de um modelo de negócio. Uma das primeiras preocupações diz respeito à ponderação do conhecimento por parte dos gestores de pequenas empresas em referência às ferramentas e metodologias desse tipo. Em geral, as grandes empresas, possuem acesso facilitado a uma gama significativamente maior de informações e contam com áreas estruturadas e profissionais com atribuições específicas voltadas ao apoio, elaboração e monitoramento do Planejamento Estratégico (BORTOLI NETO, 1997).

Nas pequenas empresas, na maioria dos casos, direciona-se a atenção para o atendimento a uma série de eventos, que dizem respeito somente ao cotidiano, pois, além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais, destaca-se ainda o fato de o processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários (SOUZA & QUALHARINI, 2007).

De acordo com Bortoli Neto (1997), os problemas relacionados à natureza estratégica representam cerca de 80%, e apenas 20% estão ligados à falta de recursos, principal problema identificado pelo senso-comum.

Conforme Souza & Qualharini (2007, p.9), em função das limitações inerentes aos moldes dos pequenos modelos de negócio, as pequenas empresas não devem atuar em várias frentes simultaneamente, é necessário, assim, analisar e direcionar estrategicamente suas ações para otimizar os recursos diversos investidos (recursos financeiros, tempo, mão de obra, entre outros).

Nesse sentido o papel do Planejamento Estratégico deve ser o auxílio direto à operacionalização da estratégia e de suporte ao modelo de negócio, atuando proativamente no mapeamento de potenciais problemas de cunho estratégico. Convenientemente deve-se oferecer a qualificação necessária para tal. (COSTA, 2002, p. 43)

O Planejamento Estratégico deve ainda focar os recursos e principais ações para a consecução dos objetivos e metas da organização, isso, principalmente para as pequenas empresas, pode significar o diferencial entre manter-se prosperando ou enfrentar uma série de problemas estruturais.

De acordo com Quezada et al (1999, p.121), o principal motivo pelo qual não se utiliza a metodologia de planejamento nas MPEs é a falta de informações. Entretanto, mesmo com essa carência, é possível se desenvolver esse processo, visto que a maioria das informações utilizadas pode ser encontrada nos balanços das empresas e as informações externas podem ser obtidas através de fornecedores, clientes e funcionários.

A inexistência de planejamento estratégico pode ser verificada, nas MPEs, pela má utilização de recursos financeiros, falta de avaliação quanto ao futuro do mercado e pela ausência de definição de como se comportar neste mercado. (ALMEIDA, 1994).

A formulação de estratégias em MPEs pode ser considerada como uma ferramenta simples, mas detentora de poder que possibilita a melhora da competitividade desse segmento, visto que possibilita um aumento na produtividade e propicia novos negócios. Verifica-se que tanto a receita quanto o crescimento das MPEs, que possuem planos estratégicos, são, em média, 50% superiores às empresas que não realizam nenhum tipo de planejamento (QUEZADA ET AL 1999).

Segundo Almeida (1994, p. 15) o processo de planejamento estratégico nas MPEs devem ser simplificados, uma vez que o pequeno empresário não dispõe de tempo nem recursos para realizar um plano estratégico complexo; muitas vezes, não detém a adequada formação para a realização de tarefas mais complexas oriundas do processo e tem pensamento imediatista, ou seja, exige um rápido resultado de seus esforços.

Essa informação encontra respaldo pelo pensamento de Costa (2002, p. 15), afirmando que os empresários de pequenas empresas somente conseguem visualizar o que vai acontecer no máximo daqui a um mês e apenas o que se passa dentro de um setor da organização.

Nakamura (2000, p.37) afirma que tanto a informalidade quanto a pessoalidade presentes nas MPEs devem ser consideradas na formulação e implementação da estratégia. Entretanto, os planos formais são úteis ao processo estratégico desse tipo de empresas quando utilizados como instrumentos que explicitam os objetivos, podendo dessa forma contribuir para a coordenação, a integração e o direcionamento das ações da empresa e para despertar o compromisso dos funcionários com os seus objetivos.

Por causa de todos esses fatores que dificultam a implantação do planejamento, Contador (1995) afirma que as empresas que tentarem executar essas tarefas sem o conhecimento técnico necessário dificilmente terão sucesso. Desse modo, o autor recomenda que a empresa recorra a especialistas que tenham arcabouço teórico e experiência.

A consultoria externa pode desempenhar um papel muito importante para auxiliar a empresa, porque tem conhecimento do ambiente externo; domina os conceitos, as metodologias e as técnicas; tem experiência anterior que indica o caminho melhor, mais seguro e mais rápido e é treinada para ajudar as pessoas a fazerem pela primeira vez. (CONTADOR, 1995)

Almeida (1994, p.14) apóia sua metodologia de planejamento estratégico em quatro atividades, que acabam conduzindo à estruturação da estratégia da empresa. São elas: (1)

análise dos aspectos internos da organização; (2) análise do ambiente; (3) comparação da missão com o campo de atuação; e (4) estabelecimento da estratégia vigente. As quatro atividades se desdobram de maneira a formar o processo que pode ser verificado na figura 2.9.

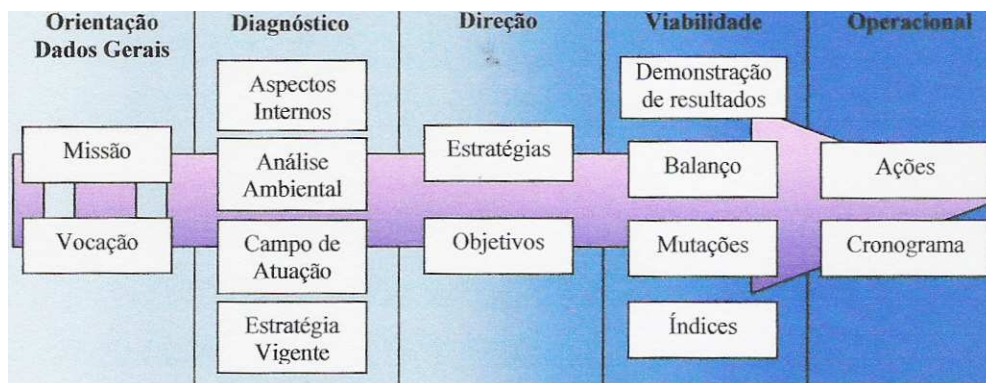


Figura 2.9 - Metodologia apresentada por Almeida

Fonte: Almeida, 2001, p.42

Como pode ser visto na figura 2.9, Almeida (1994, p.42) optou preliminarmente pela elaboração das estratégias e somente depois estabeleceu os objetivos, uma vez que as estratégias são formuladas mediante as quatro grandes atividades realizadas anteriormente e que o objetivo não pode vir antes da estratégia, mas sim ter coerência com ela. Essa opção traz benefícios para o empresário da pequena empresa, pois seus objetivos estarão coerentes com as expectativas relacionadas aos pontos fortes e fracos da empresa, como também às oportunidades e ameaças que podem existir em seu ambiente.

Almeida (1994, p.16) conclui que a estratégia de uma pequena empresa não deve ser restrita apenas a si própria, mas deve abranger concorrentes, fornecedores e clientes. O autor sugere que sejam evitados períodos longos entre as reuniões programadas, com vistas a não diminuir o entusiasmo dos empresários. Salienta ainda que seja possível elaborar um plano estratégico para um grupo de pequenas empresas usando-se a sistemática de reuniões conjuntas e de preenchimento de planilhas.

Importante se faz destacar que nenhuma metodologia apresentada ao longo da revisão de literatura é considerada errada para a implantação do planejamento estratégico nas MPEs. O diferencial entre essas metodologias é que uma pode ser mais apropriada para o momento em que a empresa vive e levando em consideração as características internas e o mercado em que a empresa atua.

O SEBRAE, conforme SAMPAIO & PERIN (2004, p.13), apresentou uma metodologia de Planejamento Estratégico composta de três fases, descritas a seguir:

1ª Fase – Filosófica – mostra a filosofia da empresa, aquilo a que a organização se propõe e em que acredita, e é composta pelo Negócio, Missão, Princípios, e Intenção Estratégica.

2ª Fase – Analítica – tem o propósito de mapear o ambiente interno e externo das empresas, e é formada pela Análise do Ambiente Externo, Análise Interna e Fatores Essenciais do Negócio.

3ª Fase – Decisória – é a etapa de definição de onde a empresa quer chegar e quais os caminhos mais apropriados, sendo composta pela definição de Objetivos, Metas, Estratégias, Ações e Orçamento.

Terence (2002, p.193) elaborou um roteiro prático de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa. O trabalho da autora não inclui as etapas de implantação e controle, somente uma proposta de formulação de estratégia, como pode ser verificada na figura 2.10 e no quadro 1.

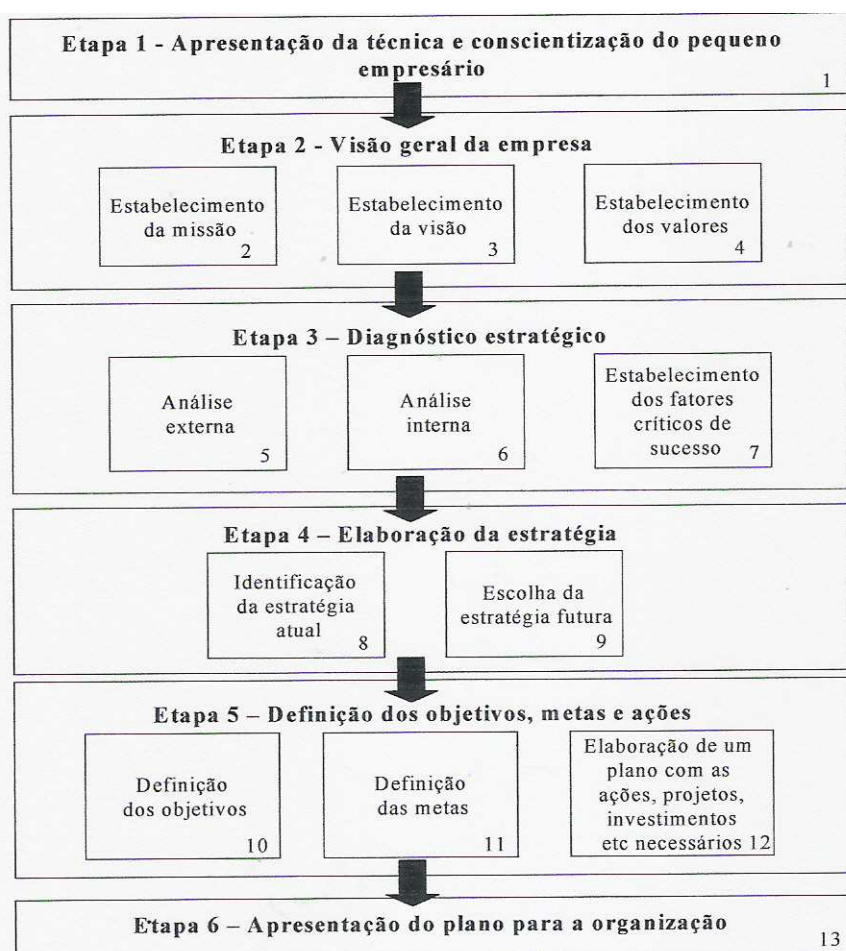


Figura 2.10 - Roteiro prático apresentado por Terence
Fonte: Terence, 2002, p.193

Quadro 1 – Roteiro de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa elaborado por Terence

ATIVIDADE	PASSOS	PARTICULARIDADES
Apresentação da técnica: conscientização do pequeno empresário	Realizar uma apresentação técnica do planejamento ao pequeno empresário, esclarecendo eventuais dúvidas e informando as vantagens e desvantagens da utilização desta ferramenta	Desconhecimento da ferramenta, falta de tempo, improvisação, falta de visão de longo prazo, imediatismo de resultado e gestão intuitiva
Estabelecimento da visão	Identificar aonde a empresa quer chegar	Falta de visão de longo prazo, falta de tempo, valores do empresário confundindo-se com os da empresa, imediatismo de resultado, propriedade e administração exercida pela mesma pessoa
Estabelecimento da missão	Definir o que é a empresa a partir das seguintes questões: Qual o negócio da empresa? Onde a empresa está? Quais são os clientes? Quais são os produtos/serviços oferecidos? Quais são as necessidades dos clientes? Qual é o diferencial em relação à concorrência? Qual é a imagem da empresa?	Desconhecimento da missão e dificuldade em estabelecê-la, conservadorismo, falta de consenso, falta de comprometimento dos funcionários e falta de tempo
Estabelecimento dos valores	Identificar as crenças e os princípios a partir da verificação dos valores que o dirigente considera mais importantes para a empresa e do levantamento dos interesses e das expectativas dos agentes.	Conservadorismo e valores do empresário confundindo-se com os da empresa, administração não-profissional, propriedade e administração exercidas pela mesma pessoa.
Análise Externa	Análise da economia, do mercado potencial, do mercado total e do setor da indústria. A partir dessa análise, identificar as ameaças e oportunidades	Centralização de atividades, falta de informações, dificuldade em avaliar as ameaças, falta de pessoal qualificado, falta de tempo, visão subestimada da concorrência e de mercados potenciais
Análise Interna	Análise da forma de atuação vigente, a partir da “performance” dos produtos, da participação do mercado, do desempenho financeiro, da definição sobre o resultado da estratégia atual e levantamento dos pontos fracos e fortes	Individualismo, centralização de atividades, falta de informações, dificuldade em identificar os pontos fracos, falta de pessoal qualificado, não utilização de técnicas gerenciais, falta de tempo e gestão intuitiva
Estabelecimento dos fatores críticos de sucesso	Os fatores críticos de sucesso são específicos e dependem de cada empresa e de cada setor, pois estão diretamente relacionados com as análises ambientais. Identificar a partir de algumas categorias, quais seriam os fatores mais relevantes para a empresa	Centralização de atividades, falta de tempo e desconhecimento do conceito
Identificação da estratégia atual	Levantamento das principais ações, de investimentos e decisões tomadas no último ano	Gestão intuitiva e desconhecimento da estratégia atual
Escolher uma estratégia futura	Realizar a análise exaustiva das	Conservadorismo, dificuldade

	atividades anteriores. Selecionar a estratégia de atuação que seja condizente com sua realidade, proporcione a concretização das metas e dos objetivos e considere as ações dos concorrentes	em aceitar mudanças
Definição de objetivos	Definir os objetivos de acordo com a dinâmica do setor de atuação da empresa, missão e análise ambiental	Conservadorismo, centralização de atividades, falta de visão de longo prazo, dificuldade em estabelecer os objetivos, imediatismo de resultados, falta de tempo, falta de consenso entre os dirigentes, gestão informal, falta de pessoal qualificado, propriedade e administração exercidas pela mesma pessoa, individualismo e resistência a mudanças
Definição de metas	Definir o período de tempo determinado para as metas Estabelecer os procedimentos para monitorar as metas	Individualismo, centralização de atividades, dificuldade em estabelecer metas, falta de pessoal qualificado, falta de tempo, falta de consenso entre os dirigentes, gestão informal, imediatismo de resultados
Elaborar um plano para suportar a estratégia e atingir os objetivos e as metas	Identificar ações, projetos, investimentos, que serão necessários para atingir os objetivos propostos através da estratégia selecionada	Individualismo, dificuldade de acesso a treinamento, falta de recursos, falta de tempo e centralização de atividades
Apresentar a estratégia e o plano para toda a organização	Realizar uma reunião com a equipe para comunicar a estratégia e a importância do engajamento de todos os funcionários para o sucesso da empresa	Dificuldade em divulgar informações aos funcionários, informalidade nas relações, administração não-profissional, resistência a mudanças, falta de consenso entre os dirigentes, forte presença dos valores do empresário

Fonte: Adaptado de Terence, 2002, pgs. 101 e 191

Quadro 2 – Roteiro para elaboração do planejamento estratégico elaborado por Fontes Filho (2006)

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO ATIVIDADE
Descrever a situação geral da organização	Breve histórico, porte, área de atuação, número de associados, principais produtos, etc.
Descrever o propósito da organização	Discutir e elaborar as seguintes definições: <ul style="list-style-type: none"> a) Negócio: quais benefícios entregaram a nossos clientes? b) Quais são nossos principais clientes? c) Que expectativas dos <i>stakeholders</i> priorizamos, ou no caso quais são as expectativas dos associados e que justificaram a criação e funcionamento da cooperativa? d) Quais valores e princípios são mais importantes para a organização? e) Qual deve ser a nossa abrangência geográfica?

	Consolidar os itens anteriores em uma sentença ou texto, com vistas a comunicar interna e externamente à organização essas escolhas. Essa será sua missão organizacional.
Elaborar uma Visão de Futuro para a organização, segundo um horizonte de tempo estratégico definido.	Descrever algo motivador, desafiante e possível, explicando por que tem esses atributos
Priorizar a escolha de um conjunto limitado de macro tendências, dentre aquelas percebidas como de maior potencial para a organização	Identificar as ameaças e oportunidades e os pontos fortes e fracos da organização
Definir, com base nos cruzamentos mais importantes das células da análise SWOT, os objetivos estratégicos, relativos tanto a aspectos de mercado, finanças, processos internos e definir uma estratégia para cada objetivo	
Escolher uma estratégia competitiva	Justificar as vantagens e desvantagens dessa escolha

Fonte: Adaptado de Fontes Filho, 2006, p.99

É importante destacar que o planejamento estratégico visa eliminar obstáculos para adoção de decisões; avaliar as perspectivas da organização, conduzir a empresa a um mesmo rumo; entender o que ocorre no mercado; racionalizar o processo de tomada de decisão; desenvolver diferenciais sobre os concorrentes; antecipar-se a situações desfavoráveis do mercado; desenvolver produtos e serviços adequados ao mercado. (PAGNONCELLI E VASCONCELLOS, 1992 E VASCONCELLOS & PAGNONCELLI, 2001)

Cabe aqui fazer um preâmbulo para assinalar que uma das atividades de suma importância na elaboração do planejamento estratégico é o estabelecimento da missão da empresa e tal estabelecimento requer uma construção eficaz. Diante disso, é imprescindível mencionar os passos para a construção da missão.

Quadro 3 - Construção da Missão da Empresa

<p>1. Propósito – Por que a missão organizacional é importante?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum; b) Assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes; c) Serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais; d) Estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefa dentro da organização; e) Atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.
<p>2. Identidade – Que informações aparecem na declaração da missão?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Produtos ou serviços da companhia; b) Descrição dos clientes da organização; c) Descrição das tecnologias organizacionais de produção; d) Objetivos da companhia; e) Filosofia da companhia; f) Autoconceito da companhia; g) Imagem que a empresa quer transmitir ao público da organização.

3. Definição de objetivos organizacionais

- a) Serviço ao cliente;
- b) Serviço à comunidade;
- c) Relação com os acionistas;
- d) Compromisso funcionário-gerência;
- e) Comunicações corporativas.

Fonte: Adaptado de Certo & Peter (1993, p. 75-83)

A partir da análise desses elementos, pode-se verificar a adequação da missão, respondendo-se algumas questões (SIMÕES, 2001):

- 1) A Missão apresenta com clareza a direção que o negócio deve seguir?
- 2) Encontram-se declarados na Missão os propósitos em relação aos clientes, colaboradores, parceiros e sociedade?
- 3) As necessidades e expectativas dos clientes estão adequadamente mencionadas na Missão?
- 4) Os valores que o(s) empreendedor(es) considera(m) fundamentais foram avaliados e incorporados à cultura da empresa?
- 5) Podem-se perceber, com facilidade, as oportunidades identificadas para proposição do negócio?

Para as MPEs, mais relevante que a denominação ou a ordem na qual as atividades propostas são realizadas ou a escolha de uma determinada metodologia, são a conscientização do empresário e seu engajamento no processo, além do envolvimento dos funcionários que farão a implantação do plano estratégico.

Para o SEBRAE (2006), os empresários devem levar em consideração alguns aspectos na hora de escolher a metodologia mais adequada. Dentre esses aspectos, salientam-se as decisões sobre o futuro da organização; objetivos organizacionais de longo prazo; atividade ou produto que será vendido e o mercado de atuação; os resultados financeiros esperados; interação com fornecedores e investimentos em recursos para inovação e/ou crescimento. Salienta ainda que as decisões sobre o futuro da organização e os objetivos de longo prazo são aspectos complementares.

Atamanczuk & Kovaleski (2006) realizaram um estudo com o intuito de analisar duas diferentes metodologias para elaborar planejamento estratégico. A primeira aponta para a elaboração dos objetivos como sendo o primeiro passo do processo de planejamento e a segunda aponta a definição de missão, visão, valores e análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades anteriores à determinação dos objetivos. Foi feita uma análise aplicada a um estudo de caso de uma indústria de pequeno porte do setor alimentício. A partir

da consideração de aspectos apontados pelo SEBRAE como sendo fundamentais para a elaboração do planejamento estratégico, os autores apontam a metodologia que melhor se adapta a atual situação da empresa.

A empresa analisada nesse estudo de caso está instalada na região centro-sul do estado do Paraná. Está classificada como de pequeno porte e atua no setor alimentício. Conta com 16 funcionários sendo 11 na linha de produção, 1 gerente de produção e 4 funcionários no setor de transporte. Seus produtos são vendidos em 84 municípios do estado, sendo que a maioria deles fica próxima a BR 277, ou na região do estado conhecida como norte-velho. A proximidade dos clientes atendidos é em razão da redução dos custos logísticos de transporte. Atualmente, trabalha com apenas uma marca de refrigerantes e produz em média 80.000 fardos por mês de seis sabores diferentes. A empresa adota uma política de preços baixos. Seu diferencial é o “preço de venda” em detrimento a qualidade do produto. É dessa maneira que enfrenta seus concorrentes, uma vez que, não realiza campanhas de marketing agressivas para fixação da marca.

O principal desafio apontado pelo gerente é a redução dos custos de transporte e de produção com a otimização dos recursos. Existe apenas uma linha de produção. O aproveitamento máximo dessa linha deve ser considerado no período de maior volume de vendas, pois o seu produto é sazonal. Apresenta vendas elevadas em 8 meses do ano e queda considerável nas vendas nos demais meses. O auge das vendas é o mês de dezembro. As vendas são realizadas por vendedores terceirizados, e a empresa conta apenas com dois caminhões para realizar as entregas. O custo logístico de transporte afeta significativamente o custo do produto final. A estratégia que a empresa adota é a de aumento de preços para entregas com distância maior de 200 km da sede da indústria. Para decisões de entradas em novos mercados a empresa analisa primeiramente sua capacidade produtiva, uma vez que, para abrir uma nova linha de produção, requer altos investimentos, e considera fatores como renda per capita, população e distância entre os mercados que serão atendidos.

A empresa vem aumentando suas vendas nos últimos anos e investindo em projetos para elaboração de novos produtos com sua marca.

De acordo com Astrauskas (2003), independentemente do modelo de planejamento estratégico que seja adotado, algumas características são comuns à maior parte das metodologias existentes. É consenso que o planejamento estratégico de uma empresa deve conter pelo menos seis etapas, tais como: definição de um grupo patrocinador que identifica e exponha suas expectativas; análise dos aspectos internos à empresa; análise do ambiente que

influi na empresa; estabelecimento de metas e objetivos; formulação de projetos ou planos e avaliação e controle do plano.

As decisões sobre o futuro da organização e objetivos de longo prazo são aspectos complementares. Os objetivos é que determinarão o estado futuro que a empresa deseja alcançar. Lima et al (2004) ressaltam que as metas e os propósitos devem ser compatíveis com os (recursos humanos, financeiros e materiais) da empresa. Ainda ressaltam que padrões culturais podem influenciar na aplicação prática das metodologias.

Esse mesmo autor comenta que a indústria tem suas estratégias, segundo seu gestor, voltadas para a ampliação de mercado. A empresa está sempre buscando novas oportunidades no mercado. Contudo, seus os objetivos de longo prazo são traçados sem pesquisas feitas em relação ao mercado. O gestor apenas detém informações coletadas de maneira informal, portanto não existe pesquisa específica para o conhecimento do mercado como um todo. A empresa é classificada como de pequeno porte e não possui recursos financeiros compatíveis para investimentos em pesquisas de mercado para a compreensão global.

Quanto ao aspecto dos produtos que serão comercializados no mercado, apenas são feitas as análises após a determinação do mercado. A partir da comparação com os produtos concorrentes, é determinado que tipo de produto que consegue atingir o equilíbrio entre a qualidade desejada pelos clientes e o custo aceitável de produção. Esse segundo aspecto, o custo de produção, determinará se a empresa prosseguirá com sua estratégia de preços ou terá de reconsiderar. Segundo o gestor, as vendas feitas a comércios varejistas que estão instalados a mais de 200 km da sede da indústria precisam ser cuidadosamente avaliadas. As opções que a empresa tem são de não atender, atender com qualidade inferior e mesmo preço, ou repassar o custo logístico para o preço de venda, mas nessa última possibilidade a empresa perde em competitividade uma vez que o diferencial de seu produto é o preço (LIMA, 2004).

A análise das metodologias permite a compreensão de duas maneiras diferente na elaboração do planejamento estratégico. Contudo, pode-se observar que os aspectos de uma e de outra metodologia são praticamente os mesmos, apenas abordados em ordem diferente. Essa ordem é que pode determinar uma melhor eficiência dos resultados. A escolha de uma ou de outra dependerá do momento que a empresa enfrenta no mercado que atua e de sua estrutura. (ATAMANCZUK & KOVALESKI, 2006)

Após a análise das condições de existência da empresa, podemos perceber que a escolha da metodologia mais adequada foi baseada em diversos aspectos que consideram uma análise da atual situação vivida pela empresa. A opinião e a maneira de trabalho do gestor foram consideradas no caso.

Uma adaptação à metodologia foi sugerida para considerar a capacidade de produção em um momento mais adequado na elaboração do planejamento estratégico uma vez que esse aspecto exerce forte influência no crescimento da empresa.

Empresas diferentes ou momentos diferentes vividos pela empresa estudada podem requerer outra metodologia. Há sempre a necessidade de avaliar os aspectos que exercem influência no planejamento estratégico.

Fontes Filho (2006, p.133) enumera cinco operações básicas que traduzem o trabalho de um gerente de pequenas empresas: o entendimento dos objetivos; a organização de metas; a motivação e comunicação; a mensuração e o desenvolvimento de colaboradores. No estabelecimento de objetivos é feito um delineamento por parte do gestor, indicando aonde se pretende chegar, ou seja, é necessário ter em mente quais os reais objetivos para que seja possível a construção de metas que propiciem a empresa chegar aonde se espera. É nessa etapa que se iniciam as discussões acerca do Planejamento Estratégico. A organização de metas compreende uma análise das atividades, decisões e relações necessárias e classificação e distribuição em subunidades de trabalho de acordo com a estrutura organizacional. Com relação à motivação e à comunicação, salienta-se que se trata do estabelecimento de critérios de responsabilidade pessoal / departamental para cada meta estabelecida. A mensuração nada mais é do que a solicitação por parte do gestor de cada pessoa ou departamento a análise do desempenho, pois a avaliação e a interpretação desses resultados possibilitam um melhor direcionamento das ações seguintes do planejamento, e, na fase do desenvolvimento dos colaboradores, quanto melhor for a satisfação do pessoal, maior a probabilidade de cumprimento das metas.

Segundo SEBRAE (2006), o fator mais importante na elaboração do Planejamento Estratégico não é propriamente a escolha de um modelo formalmente estruturado. O fator mais importante é que haja aceitação e credibilidade na sua elaboração, que ele conte com o apoio de todas as lideranças da empresa, enquanto mecanismo que irá nortear as suas ações durante os próximos anos. Assim, as questões de método, concepção e organização do Plano devem ser adequadas à realidade da empresa, tanto no sentido de respeitar e incorporar processos de decisão e formas de estruturação já existentes, quanto de atuar sobre esses mesmos pontos.

No que diz respeito à elaboração do Plano, do ponto de vista técnico, há vários modelos formulados e disponíveis na literatura. A empresa deve buscar um que seja adequado às suas condições e necessidades organizacionais. Os principais elementos para o sucesso são os seguintes: conseguir aceitação e motivação interna para fazer e implantar o planejamento;

definir os objetivos, alcançáveis, flexíveis e traduzidos em ações para a empresa desenvolver e ter um bom esquema de plano operacional para permitir a consecução dos objetivos; fazer acompanhamento e controle periódicos, visando correções necessárias. (SEBRAE-SP, 2003)

Para o SEBRAE (2006), devem-se levar em consideração algumas condições para a elaboração do Planejamento, tais como: o nível de precisão e detalhe deve ser reduzido, uma vez que o que se busca é a capacidade de ação rápida; o diagnóstico da situação atual da empresa frente ao ambiente externo e a identificação das ameaças e oportunidades deverão constituir o ponto de partida para que se atinja a formulação tanto de objetivos como de Planos táticos; o objetivo de atingir sempre níveis crescentes de participação de mercado deve ser analisado sob novo prisma, pois não há relação necessária entre lucratividade e participação de mercado e o processo de planejamento deve ser descentralizado.

Enfim, uma característica fundamental, que marca o processo de planejamento estratégico, é a ênfase maior nos aspectos estratégicos em detrimento de questões formais. Dessa forma, deve-se preocupar menos com a decomposição de políticas e objetivos em rígidos Planos Operacionais, que por sua vez se decompõem em arranjos orçamentos. O enfoque deve ser mais em: quais os movimentos estratégicos que devem ser tomados de forma a se alcançar os objetivos desejados? Como obter vantagens comparativas em relação à concorrência?

Tiffany & Peterson (1998, p. 357) enumeram as razões para o fracasso do planejamento estratégico nas pequenas empresas: ausência de visão de longo prazo; incapacidade de definir metas e objetivos; compreensão equivocada do que os clientes querem; visão subestimada da concorrência; planejamento financeiro inadequado; procedimentos e sistemas ineficazes e incapacidade de comunicar o plano para os demais membros da organização.

É necessário elaborar um planejamento procurando-se neutralizar as razões supracitadas. Diante disso, os autores apresentam os elementos essenciais ao planejamento estratégico, tais como, participação de todos (proprietários, gerentes e supervisores) na definição de metas e objetivos; obtenção de todas as informações possíveis sobre os clientes; identificação e análise dos concorrentes; levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa em relação às oportunidades e riscos; determinação das capacidades necessárias ao sucesso; relação de ações que a empresa pode desenvolver para agregar valor para o cliente; realização de um bom planejamento financeiro e elaboração de versões diferentes para o futuro da empresa.

De acordo com Tiffany & Peterson (1998), mediante as razões de fracasso na elaboração do planejamento estratégico nas MPEs, verifica-se que existe uma dificuldade em aliar as particularidades da pequena empresa à realização de um planejamento estratégico que seja simples, apresente resultados práticos e auxilie a empresa a tornar-se mais competitiva. Diante disso, conclui-se que mais relevante que a metodologia a ser utilizada, é o tratamento das características e dos obstáculos presentes na pequena empresa.

Jones (1982) realizou um estudo com o intuito de descrever e analisar os resultados de uma pesquisa ressaltando os aspectos negligenciados em um planejamento. Essa pesquisa buscou identificar características importantes que diferenciam as empresas que utilizam o planejamento estratégico das que não utilizam. Além disso, essa pesquisa procurou determinar a utilidade do planejamento na pequena empresa. Para tanto, foram enviados questionários para 200 empresas no Estado da Virgínia, nos Estados Unidos. Dos questionários enviados, 69 retornaram com as devidas respostas, correspondendo a 34,5% de interesse por parte das empresas. Os que utilizam o planejamento estratégico, segundo verificação desse autor, têm uma visão do ambiente como algo mais restritivo em comparação àqueles que não utilizam. A maior diferença foi notada com relação à participação dos mesmos no processo decisório; os que utilizam o planejamento estão mais engajados com o grupo de consultores antes da tomada das decisões do que os que não utilizam o planejamento. Isso demonstra que a tendência do empresário de empresas de pequeno porte é trabalhar de forma solitária, não delegando a nenhum colaborador atividades que possam auxiliá-lo no processo decisório.

Um método que tem sido utilizado para proporcionar ao pequeno empreendedor possibilidades de utilizar o planejamento de forma mais ampla, além de obter maior vantagem competitiva, é a formação de rede entre as empresas e tal processo tem sido tratado, ultimamente, sob o enfoque estratégico, de acordo com Casarotto & Pires (2001 p. 18). A partir da definição do negócio, a elaboração e utilização de diferentes cenários para atuação, formulação de filosofias e políticas organizacionais podem ser estabelecidas as regras básicas para construção das redes.

Nesse sentido, a identificação do negócio das organizações revela-se como o espaço em que elas pretendem ocupar frente às demandas do mercado, sendo definido pela escolha do negócio ao qual a organização pretende se dedicar, o que representa a seleção das formas de satisfação das demandas ambientais existentes. “A definição do negócio independe da natureza, porte e outros aspectos da organização” (CASAROTTO & PIRES, 2001, p. 19).

A rede é constituída por duas ou mais empresas a partir de um contrato relacional. Como isso, a economia mundial está mudando os modelos de relacionamento das empresas. Buscando o contínuo desenvolvimento, cada vez mais as empresas procuram meios de cooperação entre si. O sistema de redes pode ser considerado um desses métodos.

O crescente impulso pela cooperação não se limita à alta tecnologia ou a empresas globais. Mesmo entre empresas locais, sem oponentes estrangeiros, a pressão pelos custos e pela qualidade conduz a uma saudável lógica da cooperação. (LEWIS, 1998, p. 145).

Importante se ressaltar que a formação de redes não é um fato novo, o que é novo é a sua proliferação. Três forças criam essa realidade e intensificam a competição: a globalização dos mercados; a procura de capacidades, à medida que os limites entre as empresas tornam-se indefinidos e os recursos escassos.

Na década de 80, segundo Harbison & Pekar (1999), uma empresa podia confiar firmemente em fusões e aquisições; muitas seguiram caminho e persistem nele. Contudo, um número cada vez maior de empresas precisa de opções em longo prazo. Uma empresa pode ficar motivada e participar de uma rede quando, por exemplo, enfrenta lacunas em capacidades diferenciadas fundamentais, cujo desenvolvimento interno seria excessivamente caro ou demorado. A rede também é atraente quando uma empresa deseja ter acesso a um subconjunto das capacidades de outra empresa, mas não quer o “excesso de bagagem” que viria com uma aquisição. Outro caso é quando a capacidade se encontra nas mãos de um parceiro grande demais para ser considerado seriamente como candidato à aquisição.

Por meio da rede de empresas, é possível selecionar, desenvolver e empregar capacidades essenciais que permitirão a cada parceira obter vantagem competitiva, aumentar o valor ao cliente e direcionar mercados. Quem participa desse modelo tem como objetivo enfocar as capacidades que pode usar para renovar constantemente sua posição.

Uma visão teórica alternativa de redes, conforme proposta de Lorange & Roos (1996, p. 81), é baseada no grau de interdependência entre as partes envolvidas. Algumas opções nesses termos variam em nível de interdependência alta (e de difícil reversão), passando pela intermediária, à baixa (e de fácil reversão).

Para esses autores, em um tipo de rede — cooperação informal — as empresas trabalham em conjunto sem vínculo contratual. Aqui os compromissos mútuos são modestos; o controle está quase todo nas mãos de cada empresa, atuando separadamente. No empreendimento cooperativo formal os parceiros assumem compromissos formais, balizados em contratos, e oferece oportunidade para a divisão do controle. (LEWIS, 1992)

As redes integram o quadro das estratégias competitivas visando eliminar, manter ou aumentar as vantagens das empresas participantes do mercado, e podem ser implementadas de acordo com a estratégia de negociação, identificada para o caso específico. Importante destacar que não significam, necessariamente, parcerias definitivas nem precisam comprometer todas as atividades do grupo.

Várias são as vantagens e benefícios a serem enumerados por conta do estabelecimento de redes de empresas, Casarotto Filho (2002, p.72) destaca o posicionamento competitivo no mercado; a facilidade e rapidez para a tomada de decisão, além da melhor alocação de recursos.

Além dessas, é fundamental considerar que o acesso às novas tecnologias, representa um custo elevado que passa a ser diluído nesse sistema. Na mesma linha, a cooperação entre as empresas e o benchmarking competitivo, considerando o foco nas organizações que disputam o mesmo mercado, complementam o leque de vantagens.

Por fim, o aprendizado assume um papel importante como causa e consequência das redes, as pessoas envolvidas na parceria devem estar direcionadas para tornarem-se eternos aprendizes e extrair o máximo de benefícios que a experiência pode proporcionar.

Gimenez et al (1999) realizaram um estudo em pequenas empresas com o intuito de identificar as estratégias competitivas adotadas pelos seus dirigentes. Utilizaram como método o modelo proposto por Miles & Snow (1978) na classificação das escolhas estratégicas reportadas pelos respondentes. A amostra foi composta por 107 empresas da cidade de Londrina, PR. Os autores verificaram a ocorrência dos 4 tipos estratégicos propostos por Miles & Snow (1978) nas empresas, ou seja, estratégias defensiva, analítica, prospectora e reativa. O desempenho das empresas que adotaram estratégias reativas foi menos eficaz em termos de crescimento, confirmando uma das proposições centrais do modelo. A estratégia mais freqüente foi a analítica.

Maximiano (2004, p. 401) resume cada uma dessas classificações de Miles e Snow:

- 1) Comportamento defensivo – é característico de empresas que são altamente especializadas e relutam em procurar oportunidades novas ou atuar em situações diferentes das com que estão acostumadas.
- 2) Comportamento prospectivo – é a marca das empresas que procuram novas oportunidades de mercado e fazem tentativas para lidar com ameaças emergentes.
- 3) Comportamento analítico – é característico das organizações que atuam em dois mercados: um relativamente estável e outro em processo de mudança. No mercado

estável atuam de maneira rotineira e nos mercados em mudanças acompanham as inovações mais promissoras introduzidas pela concorrência.

- 4) Comportamento de reação – caracteriza as empresas que atuam em ambientes turbulentos e em constante mudança, mas a alta administração é incapaz de dar respostas eficazes.

Para Gimenez et al (1999), as empresas defensivas irão buscar nichos de mercados onde possam encontrar estabilidade, mesmo nas indústrias mais dinâmicas. Organizações prospectoras, por outro lado, serão a fonte de instabilidade na indústria, por causa de sua constante geração de inovações. Eles mencionam que Hambrick (1983) descobriu que, conforme previsto pelo modelo de Miles & Snow (1978), empresas prospectoras tenderam a prosperar em ambientes dinâmicos e inovadores, pelo aproveitamento de oportunidades de crescimento, enquanto empresas defensivas prevaleceram em indústrias menos inovadoras, mais estáveis e maduras.

A literatura sobre estratégia em pequenas empresas é altamente influenciada por duas grandes abordagens: uma de natureza econômica e outra de natureza empreendedora. A abordagem empreendedora está surgindo com o reconhecimento da possível importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia. Essa nova abordagem estuda a associação entre características pessoais do dirigente e o processo de administração estratégica da pequena empresa (Bamberger, 1983; Miller & Toulouse, 1986; Rice Jr. & Lindecamp, 1989).

Os esforços de pesquisa no campo de administração estratégica em pequenas empresas se têm mostrado pouco conclusivos em muitos aspectos. Um dos únicos pontos em que parece haver uma convergência dos estudos diz respeito à natureza do processo de planejamento estratégico em pequenas empresas, que tem sido descrito como incompleto, não-estruturado, irregular, esporádico, reativo, informal e pouco sofisticado (Shuman, 1975; Sexton & Dahle, 1976; Sexton & Van Auken, 1982).

Davig (1986) estudou as estratégias adotadas por pequenas empresas em indústrias maduras, usando a taxonomia proposta por Miles & Snow (1978). Dados obtidos com uma amostra de 60 empresas indicaram que firmas de estratégias prospectoras e defensivas atingiram melhor desempenho em termos de crescimento de lucros, enquanto as reativas apresentaram o pior desempenho. O desempenho de empresas analíticas se situou entre os resultados de reativas e os outros dois tipos. Diferenças em crescimento em vendas não foram estatisticamente significativas, apesar de estarem na mesma direção. Em oposição às conclusões de Smith, Guthrie & Chen (1986), o tamanho da empresa não pareceu estar associado com desempenho, mas as empresas maiores tenderam a ser analíticas ou

prospectoras. Esse estudo demonstrou a existência dos quatro tipos de estratégia em uma amostra de pequenas empresas.

Rugman & Verbeke (1987) se opuseram ao uso do modelo de Porter (1980) no contexto de pequenas empresas e defenderam a adoção das proposições de Miles & Snow (1978). Eles exemplificam a aplicação desse modelo com um estudo na indústria de distribuição de eletricidade canadense. Uma amostra de empresas foi estudada, e a estratégia dominante foi a prospectora. Muitas empresas foram identificadas como reativas, algumas como defensivas. Contrariamente ao que seria esperado, nenhuma estratégia analítica foi encontrada.

Mariotto (2003) realizou um estudo com o objetivo de determinar a relação entre a realização dos planejamentos estratégico e operacional e o desempenho obtido por pequenas empresas do setor de base tecnológica de São Carlos – SP. Os autores analisaram as taxas de crescimento em vendas para os anos de 2004, 2005 e 2006 das empresas que realizam planejamento operacional (17,6; 40,5% e 52% respectivamente foi o resultado obtido), e essas foram superiores às taxas das empresas que não realizam planejamento operacional (12,9%, 13,1% e 19,8% respectivamente). Diante disso, fica esclarecido que a realização do planejamento operacional causa impactos positivos para as empresas que o utilizam. Com relação ao planejamento estratégico, os autores verificaram que ele causa influências positivas no desempenho das pequenas empresas no que tange à taxa média de crescimento em vendas, entretanto, em relação ao número de lançamentos e aperfeiçoamento de produtos, não se detectaram influências significantes.

2.3.2 Causas das limitações da aplicação do Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas

Segundo Golde (1986), a tendência básica das pequenas empresas é esquivar-se ao planejamento, pois planificar para seus dirigentes significa manipular enormes incertezas sobre as quais ele parece ter pouco controle.

A causa mais freqüente para a limitação da aplicação do Planejamento Estratégico nas MPEs é a idéia, por parte de seus dirigentes, de que se trata de um processo, caro e complexo, o que não é verdade, pois pode ser realizado em escala modesta, com a participação de funcionários e concentrando-se apenas nos passos que interessam às suas organizações (TERENCE, 2002, p. 76).

Segundo Golde (1986), o pequeno empresário encara o sigilo como uma razão para não discutir o plano com ninguém, pois ele acredita que este sigilo proporcione uma

vantagem à sua organização em matéria de concorrência com grandes empresas, que são obrigadas a fazer extensos relatórios e submeter-se a vários regulamentos.

As organizações de pequeno porte tendem a ignorar a necessidade e os benefícios de apoiarem seus processos decisórios no respaldo do Planejamento Estratégico essencialmente por julgarem-se incapazes de absorver mais essa atividade. Outros fatores colaboram ainda para esta atitude, tais como: a falta de recursos para contratar profissionais adequados ou qualificar seus profissionais e o corpo de gestão para essa e outras funções, igualmente importantes. Pode-se citar ainda, o excesso de atividades e a centralização de poder como causas dessa limitação, até certo ponto natural, porém comprometedora para a viabilidade e sustentabilidade do modelo de negócio. (SOUZA, 2007, p. 9).

Segundo Almeida (1994), as pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Há que se ponderar sobre esse paradoxo; apesar das reconhecidas limitações de recursos e profissionais, compensa investir no desenvolvimento do Planejamento Estratégico. Essa ferramenta de gestão amplia as chances de manutenção dos modelos de negócio ao longo do tempo, pois minimamente as pequenas empresas terão a seu lado maior agilidade para reagir às adversidades vivenciadas, quando previamente detectadas.

As teorias de administração convergem para a aplicação de modelos gerenciais para atender às demandas das grandes empresas, podemos citar os sistemas de produção, as diversas ferramentas da qualidade, o próprio planejamento estratégico, entre diversos outros. (SOUZA & QUALHARINI, 2007, p. 10).

Os autores afirmam que um dos primeiros passos para análise crítica para um pequeno modelo de negócio é reduzir a informalidade, assim, a empresa torna-se apta a assimilar técnicas e métodos de administração como formas decisivas de gestão, obviamente adaptadas à realidade e fatores econômicos adequados à sua *expertise*. Nesse aspecto, uma das principais barreiras diz respeito aos empreendimentos com características de modelos familiares, pois os principais cargos e tarefas tendem a ser ocupados pelos parentes do proprietário da empresa.

Uma adequada abordagem dos fatores característicos das pequenas empresas deverá contemplar que nas empresas deste tipo: os recursos são altamente limitados; a estrutura organizacional tende a ser simples e nem sempre é definida claramente; os sistemas de controle geralmente são informais; reduzido número de níveis hierárquicos e centralização de decisões; o acesso à tecnologia de processo é limitado; satisfazem mais facilmente às necessidades de especialização; o acesso às fontes de capital de giro e às inovações tecnológicas quase sempre é insuficiente; dificuldades para recrutamento e manutenção de mão-de-obra.

Souza & Qualharini (2007, p. 10) relatam que a pequena empresa não possui uma estratégia empresarial definida, e, quando existente, reflete muito da visão do proprietário sobre sua empresa e o ambiente externo. Essa centralização em alguns aspectos é positiva, pois permite que a empresa tenha uma alta flexibilidade, já que o processo de tomada de decisão é rápido. Por outro lado, a ausência de um plano estratégico corporativo implica ainda a ausência de perspectiva para crescimento, manutenção ou mesmo adequação do modelo de negócio.

A recomendação inicial para MPEs que não adotam um Planejamento Estratégico como ferramenta de suporte decisório, seria a aplicação de uma metodologia simplificada. Essa poderá auxiliar de forma efetiva a gestão empresarial, por meio de formulários para auxílio na captação de informações para a composição e elaboração da análise do ambiente externo, análise do ambiente interno e desenvolvimento de uma base estratégica lógica voltada para as características e objetivos do modelo de negócio.

Terence (2002, p. 83) afirma que uma das razões para a não utilização do planejamento estratégico nessas empresas é porque as metodologias foram desenvolvidas para a grande empresa, e sua aplicação na pequena empresa não deve ser feita apenas de forma simplificada, pois a pequena empresa comporta-se de forma diferente. Além disso, o processo de planejamento estratégico, nas MPEs, deve considerar suas especificidades, principalmente as características referentes ao pequeno empresário, caso contrário o processo não será contínuo, impossibilitando a obtenção dos resultados esperados.

Almeida (2001) diz que as grandes empresas, mesmo que não tenham o planejamento estratégico formal, normalmente desenvolvem atividades ligadas ao processo, enquanto as pequenas empresas dificilmente fazem uma reflexão estratégica e, quando o fazem, para surpresa do pequeno empresário, muitas vezes descobrem que pequenas mudanças de rumo podem alterar completamente o resultado. Assim, conclui o autor que o resultado da utilização do planejamento estratégico na pequena empresa é muito relevante. Wheelen & Hunger (1992) mencionam quatro possíveis razões que levam os empresários de pequenas empresas a não fazerem uso do Planejamento Estratégico nos negócios que administram: falta de tempo para planejamento de longo prazo, uma vez que o tempo existente é utilizado para a tomada de soluções de problemas do dia-a-dia; falta de familiaridade com o Planejamento Estratégico ou a percepção de que ele é irrelevante; falta das habilidades necessárias para conduzir o planejamento e a falta de dinheiro para trazer consultores externos; falta de confiança em empregados e consultores para compartilhar dos planos estratégicos da empresa.

Apesar das reconhecidas dificuldades que enfrentam as pequenas empresas para viabilizar seus modelos de negócios, isso não serve de argumento para excluírem-se das análises e ponderações decisivas que um adequado Planejamento Estratégico pode ofertar. Como subsídio ao processo decisório, vale considerar uma simplificação do método para ajustar o limite do necessário e o limite do possível.

3. METODOLOGIA E RESULTADOS

3.1 Descrição do Método Aplicado

Esse trabalho enquadra-se no nível de estudos explicativos de caráter qualitativo. Com o termo pesquisa qualitativa, segundo Strauss & Corbin (2008, p. 23), quer dizer “qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação”. É uma pesquisa que pode se referir à vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos, e também à pesquisa sobre funcionamento organizacional, movimentos sociais, fenômenos culturais e interação entre nações.

Segundo Minayo (1996, p. 43), "esse tipo de pesquisa (qualitativa) não pode basear-se no critério numérico para poder garantir sua representatividade.

Sobre as abordagens, Gil (2002, p. 21) esclarece:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Nesse sentido, esclarece Alvez-Mazzotti (1998, p.147) que “as pesquisas qualitativas diferem bastante quanto ao grau de estruturação prévia, isto é, quanto aos aspectos que podem ser definidos já no projeto”.

Andrade (2007, p.114) menciona que a pesquisa explicativa é um tipo de pesquisa mais complexa, pois, além de registrar, analisar e interpretar os fenômenos estudados, procura identificar seus fatores determinantes, ou seja, suas causas. A pesquisa explicativa tem por objetivo aprofundar o colhimento da realidade, procurando a razão, o “porquê” das coisas; por isso mesmo, está mais sujeita a erros. Contudo, pode-se afirmar que os resultados das pesquisas explicativas fundamentam o conhecimento científico.

Vergara (2006, p.44) menciona a utilização de dois critérios básicos para a realização da classificação das pesquisas, quanto aos fins e quanto aos meios.

No que tange aos fins, optou-se por uma pesquisa explicativa de caráter qualitativo, pois a pesquisa qualitativa baseia-se em amostras pequenas e proporciona maior compreensão do contexto do problema.

A pesquisa explicativa é apropriada a casos em que se objetiva ter conhecimento acerca de características de determinado grupo, tornar algo inteligível, esclarecendo quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno. A pesquisa explicativa é aquela que aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.

Quanto aos meios, o estudo contará com levantamentos em fontes secundárias, tais como bibliografias específicas, bem como levantamento em fontes primárias – pesquisa de campo, com a realização de entrevistas em profundidade.

Para Vergara (2006, p.46): “Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral”

As entrevistas em profundidade serão realizadas com uma amostra de 16 (dezesesseis) consultores com experiência na implantação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas.

Cabe salientar que a pesquisa individual em profundidade é realizada pessoalmente por um entrevistador com habilidade para extrair do entrevistado suas idéias, opiniões e argumentações que sustentem suas declarações. Trata-se de uma técnica de entrevista na qual não é utilizado um questionário estruturado, e sim de um roteiro com tópicos a serem abordados conforme os objetivos da entrevista. Esse roteiro possibilita conduzir de forma mais livre a conversa entre o entrevistador e o entrevistado. Após o estudo da literatura específica e das técnicas de entrevistas, o pesquisador foi considerado apto para realização da pesquisa de campo.

A pesquisa explicativa analisa um fenômeno na busca de esclarecê-lo, torná-lo compreensível ou justificá-lo, baseando-se numa pesquisa descritiva previamente realizada (VERGARA, 2006). Ao procurar identificar os fatores que determinam, ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, baseiam-se no método experimental ou na observação, sendo normalmente utilizados como meios de pesquisa a experimentação e a pesquisa *ex-post-facto*. A pesquisa explicativa nem sempre pode ser aplicada nas ciências sociais, uma vez que é, muitas vezes, difícil conduzir experimentos nelas (GIL, 2002);

A pesquisa foi embasada por um levantamento bibliográfico, em que foram analisados artigos e livros que versam sobre o tema objeto desse estudo.

De acordo com Gil (2002), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica consiste no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

O autor afirma ainda que:

“embora (...) não existam regras fixas para a realização de pesquisas bibliográficas (...) há algumas tarefas que a experiência demonstra serem importantes, tais como: exploração de fontes bibliográficas, leitura do material, elaboração de fichas, ordenação e análise das fichas e conclusões” (GIL, 2002, p.72).

Para Vergara (2006, p.46): “Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral”

3.2 Obtenção dos dados

A escolha do formulário a ser aplicado em entrevista pessoal ocorreu visando obter respostas com qualidade e confiabilidade. Assim, entendeu o pesquisador ser necessário estar presente e com possibilidade de “explicar” a proposta e os objetivos para obter sua concordância em participar do processo, bem como o conteúdo da pergunta, que por vezes não é assimilado, mesmo com o cuidado que se tem ao formulá-la.

Decidido o método a utilizar como entrevista em profundidade, foi elaborado um roteiro com 09 (nove) perguntas abertas para dar mais liberdade de respostas para os entrevistados, ampliar a variedade de respostas e garantir maior riqueza de informações. Iniciou-se um pré-teste, com dois consultores, no qual foi possível observar alguns entraves, principalmente na finalização da entrevista. Depois de realizados estes ajustes apontados no pré-teste, obteve-se então a versão final do roteiro de entrevista.

Hair et al (2005, p. 85) mencionam que uma entrevista em profundidade é uma sessão de discussão individual entre um entrevistador treinado e um entrevistado. Os entrevistados em geral são escolhidos com cuidado por terem algum conhecimento especializado.

Segundo Cooper & Schindler (2003, p. 278), a entrevista em profundidade encoraja os respondentes a compartilhar o máximo de informações possível em um ambiente sem constrangimento. O entrevistador usa um mínimo de sugestões e questões de orientação.

Na definição da quantidade de participantes da pesquisa foi seguido o critério da “saturação teórica”, ou seja, buscou-se um número de pesquisados suficiente para garantir que todos os aspectos do assunto foram abordados até que as entrevistas se tornam repetitivas e

realizando novas entrevistas poucas novidades surgirão. Glaser & Strauss (1967) definem o critério da saturação teórica como sendo a constatação do momento de interromper a captação de informações (obtidas junto a uma pessoa ou grupo) pertinentes à discussão de uma determinada categoria dentro de uma investigação qualitativa sociológica. Na expressão dos autores, tratar-se-ia de uma confiança empírica de que a categoria está saturada, levando-se em consideração uma combinação dos seguintes critérios: os limites empíricos dos dados, a integração de tais dados com a teoria (que, por sua vez, tem uma determinada densidade) e a sensibilidade teórica de quem analisa os dados.

Os Consultores participantes da pesquisa foram selecionados buscando a maior diversidade possível de opiniões, priorizando a facilidade de acesso e a disponibilidade de tempo dos mesmos.

A primeira fonte de consultas para a seleção dos consultores foi o site do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), pois essa empresa é uma referência em atendimento às MPEs. Nesse site, a empresa Júnior da Pontifícia Universidade Católica (PUC RJ) é a única empresa júnior cadastrada como prestadora de consultoria para MPEs. Posteriormente, pesquisando na internet, foi identificado o Instituto Brasileiro de Consultorias (IBCO), o qual possui diversas consultorias e consultores cadastrados, e esse cadastro facilitou o contato com diversos consultores. O Centro Universitário Augusto Motta (UNISUAM) é uma Universidade cujo acesso aos professores e conhecimento dos mesmos é facilitado pela proximidade do pesquisador com o Coordenador Acadêmico.

O SEBRAE/RJ presta serviços de orientação e assessoria a empreendedores e empresários e forneceu um cadastro de 35 consultores experientes em Planejamento Estratégico, com forte atuação no município do Rio de Janeiro. Esse cadastro apresenta endereço pessoal e comercial, pessoa de contato, cargo, e-mail e desses consultores. Esses consultores prestam serviços em parceria com o SEBRAE RJ, contudo não possuem vínculo empregatício. Desse cadastro, 03 (três) consultores participaram das entrevistas.

Uma parte dos consultores foi selecionada no cadastro de empresas da bolsa de negócios do SEBRAE RJ, no qual existem atualmente 30 consultorias inscritas com ênfase em Estratégia. Esse cadastro apresenta razão social, área de especialidade, endereço, pessoa de contato, cargo, e-mail e site dessas consultorias. Esses consultores não possuem vínculo com o SEBRAE RJ, apenas estão cadastrados no site e prestam serviços para MPEs se forem localizados diretamente pelas empresas nesse site. O pesquisador convidou todas essas consultorias para participar da pesquisa e obteve a participação de 2 (dois) consultores.

O SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) é uma organização de conhecimento – privada, sem fins lucrativos que identificou diferentes focos de atuação no desenvolvimento da organização, dentre estes a Gestão Estratégica. Esse tipo de consultoria tem custos menores e atende à MPEs. O pesquisador enviou e-mail para 02 (dois) consultores em Gestão Estratégica e eles participaram desta pesquisa. Esses consultores, antes de sua atuação no SENAC, já participaram de diversos trabalhos em MPEs e projetos no SEBRAE RJ.

O Instituto Brasileiro de Consultores (IBCO) é uma Associação de Consultores de Organização, sem fins lucrativos, congrega empresas de consultoria e consultores autônomos em vários Estados do Brasil. No site do IBCO é possível fazer a busca de consultores por Estado e especialidade. No Estado do Rio de Janeiro existem 16 (dezesesseis) consultores cadastrados na área de Estratégia. O pesquisador enviou e-mail para esses consultores e obteve 2 (duas) entrevistas com eles.

A Fundação Getúlio Vargas, por meio da FGV Projetos, oferece consultoria, estudos, projetos e pesquisas em diversas áreas. Um experiente consultor em Gestão Estratégica participou dessa pesquisa. Esse consultor, antes de sua atuação na FGV Projetos, já participou de diversos trabalhos em MPEs.

A Empresa Júnior PUC - Rio, atuando desde 1995, composta exclusivamente por alunos de graduação e auxiliada pelos professores dessa instituição, oferece soluções em consultoria, certificada pela Norma ISO 9001:2000 e se tornou uma das dez empresas juniores do mundo certificadas por esse selo de qualidade. Esse tipo de consultoria tem custos menores e atende à micro e pequena empresa. Existem 83 membros que participam ativamente dos projetos e foram entrevistados 2 (dois) consultores com experiência em 06 empresas.

A UNISUAM (Centro Universitário Augusto Motta), tradicional Universidade do Rio de Janeiro, fundada em 1969, conta com cinco unidades em bairros cariocas, nos quais lecionam 103 professores nos cursos de Administração. Dentre esses, foram selecionados pelo Coordenador Acadêmico 02 (dois) Mestres, com experiência acadêmica e consultoria em Planejamento Estratégico, os quais participaram dessas entrevistas.

Ao final de cada entrevista o pesquisador utilizou o processo “bola-de-neve”, em que cada consultor indicava outro(s) consultor(es) com experiência em Planejamento Estratégico. Nesse formato, 02 (dois) consultores autônomos foram selecionados, pois possuem renomada experiência prática como consultores no desenvolvimento e implantação do Planejamento Estratégico.

O tempo de duração destas entrevistas foi estimado entre 20 e 30 minutos, contudo o tempo médio das entrevistas foi de 45 minutos porque, além das respostas do “roteiro de entrevistas”, os consultores comentaram a respeito de suas experiências nas empresas.

Alguns consultores pediram que as respostas não fossem associadas aos seus nomes porque relataram informações confidenciais, exemplos com nomes de alguns clientes; consideraram que esse trabalho tem uma visão crítica a respeito do Planejamento Estratégico e não sabem a reação de seus clientes diante disso. Desse modo, os consultores serão identificados somente com as letras A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O e P

Com relação aos registros das entrevistas, foram realizados registros manuscritos e também gravações, exceto em três entrevistas, nas quais não foi possível gravá-las, pois os consultores não autorizaram a gravação por se sentirem desconfortáveis.

Para o levantamento de dados concernente à discussão proposta por esse estudo, foram realizadas entrevistas em profundidade com 16 consultores (roteiro no anexo 1), como forma de conhecer o processo de elaboração de planejamento estratégico em pequenas e médias empresas, verificando as dificuldades encontradas nesse processo.

Cabe salientar que a pesquisa individual em profundidade é realizada pessoalmente por um entrevistador com habilidade para extrair do entrevistado suas idéias, opiniões e argumentações que sustentem suas declarações. Trata-se de uma técnica de entrevista na qual não é utilizado um questionário estruturado, e sim de um roteiro com tópicos a serem abordados conforme os objetivos da entrevista. Este roteiro possibilita uma condução de forma mais livre a conversa entre o entrevistador e o entrevistado.

Nesse tipo de entrevista, comenta Minayo (1996, p.122), "o entrevistador se libera de formulações pré-fixadas, para introduzir perguntas ou fazer intervenções que visam abrir o campo de explanação do entrevistado ou aprofundar o nível de informações ou opiniões".

Ainda de acordo com a autora, a entrevista deve ser considerada como um roteiro (ou guia) "facilitador de abertura, de ampliação e de aprofundamento da comunicação".

3.3 Tratamento e Análise dos dados

Para analisar os dados obtidos com as entrevistas, o pesquisador adotou os seguintes procedimentos: transcrição das entrevistas dos consultores, leitura do material e análise dos dados através do método comparativo segundo os temas emergentes (sempre guiados pelos objetivos da pesquisa). Esses agrupamentos permitem a apreensão dos significados, a associação de idéias, e a captação da variedade de pensamentos.

A análise ocorreu por meio da leitura das entrevistas e a formação por parte do pesquisador de categorias de análise. Estas categorias formaram unidades específicas de significados emergentes da pesquisa.

A categorização das informações permitiu o agrupamento de temas comuns de forma mais eficiente, além de facilitar a identificação da repetição ou da exclusividade dos diversos depoimentos.

3.4 Dados coletados nas entrevistas

As temáticas que compõem esse capítulo decorrem da análise das questões constantes no roteiro de entrevistas realizadas, possibilitando dessa forma entender o pensamento dos consultores acerca do tema em questão. Alguns trechos mais importantes das entrevistas serão reproduzidos e, para diferenciar o autor do discurso, será utilizada a nomenclatura de Consultor A, Consultor B e assim sucessivamente.

3.4.1 Motivos que levam o empresário a implantar o planejamento estratégico

O objetivo desse questionamento foi entender os fatores que motivam os empresários a investir no planejamento estratégico, o que eles vislumbram ao tomar essa decisão. Saber o grau de interesse do empresário, e se existe consistência em seus propósitos, ou se ele busca algo que não conhece, ou que não lhe dará os resultados esperados.

Em geral os entrevistados demonstraram acreditar que os empresários optam por implantar o planejamento estratégico, visando maximizar os lucros, aumentar a receita, melhorar a organização geral da empresa, garantir a sobrevivência e enfrentar as ameaças do mercado.

Todos os consultores mencionaram que o principal motivo está relacionado às questões financeiras, pois o empresário é imediatista e é dessa maneira que ele mensura os resultados de suas ações.

Para o Consultor C “A lucratividade é o primeiro fator, pois é como o micro e pequeno empresário mensura os resultados em curto prazo”. O **Consultor F** também menciona que o empresário faz planejamento estratégico porque precisa de dinheiro, quer empréstimo, geralmente utiliza o planejamento estratégico em formato do plano de negócios e, depois de cumprido o período de obrigatoriedade junto ao banco, ele volta a fazer da mesma maneira que fazia antes.

O **Consultor H** menciona que o empresário só implanta o planejamento estratégico quando não tem outra solução:

somente quando ele está na força é que ele implanta o planejamento estratégico, quando a venda diminui, a lucratividade está ruim; impactado pela mídia, o empresário vai ao SEBRAE e o SEBRAE faz o diagnóstico indicando que ele precisa de planejamento.

O **Consultor C** assinalou que essa percepção dos empresários ainda é errônea. O planejamento estratégico deveria servir para alinhar a equipe a objetivos comuns, podendo ser modificado de acordo com as incertezas do mercado. Para esse consultor, o empresário deveria enxergar o planejamento estratégico como investimento que gera sinergia e resultados para a organização, fazer algo que gere sustentabilidade, pois nem sempre o lucro é resultado imediato de uma ação, mas futuramente pode gerar um resultado muito maior.

Os Consultores, na sua grande maioria, também afirmaram que a micro empresa não tem planejamento estratégico e que, na pequena empresa, o planejamento estratégico nem sempre é estruturado e formalizado como um plano a seguir, pois a estratégia está na cabeça do empresário. O **Consultor F** menciona: “o planejamento estratégico na pequena empresa é como filhote de pombo que todo mundo sabe que tem, mas ninguém vê”.

Alguns mencionaram que, além do interesse financeiro, o empresário quer melhorar a organização da empresa, no sentido de crescimento e amplitude de negócios, conquista de novos clientes maiores e necessidade de estruturar a empresa.

O **Consultor D** afirmou que o empresário implanta o planejamento estratégico quando está atuando num mercado bem maior que a empresa dele e precisa se estruturar para conseguir os clientes e atuar nesse grande mercado.

Para o **Consultor E**, o empresário implanta o planejamento estratégico, porque deseja aperfeiçoar seus processos produtivos e para saber como vai alcançar seus objetivos.

O **Consultor I**, ao fazer uma retrospectiva, lembrou que, no passado, o empresário tinha algum dinheiro sobrando, ganhos com inflação e, atualmente, ele precisa administrar a escassez e, então, ele precisa de maior profissionalismo. O **Consultor J** também acredita que o empresário quer organizar a empresa para atingir objetivos, obviamente para ter o retorno nas vendas e menciona que o pequeno empresário só enxerga duas coisas na empresa: faturamento e contas a pagar.

Os **Consultores O e P** acreditam que o empresário sente o problema, principalmente à medida que ele começa a expandir os negócios, não consegue dar conta, perde um pouco o controle, o crescimento torna-se desordenado, começa a ter maior risco do mercado e ele

chama o consultor para ajudá-lo. “Ele sente as dores, mas não sabe qual o remédio mais indicado”.

Outro motivo mencionado por um dos consultores é a necessidade de sobrevivência, evitar a falência e se proteger das ameaças do mercado. O **Consultor M** entende que o primeiro motivo para implantar o planejamento estratégico é a sobrevivência; depois eles querem para reorganizar a empresa, entendê-la, saber seu papel na organização e fazer com que a equipe caminhe junta.

3.4.2 Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para o desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico nas Micro e Pequenas Empresas

O objetivo desse questionamento foi entender os fatores essenciais no desenvolvimento e implantação do processo de planejamento estratégico, aquelas ações que devem ser consideradas ou irão limitar a implantação do planejamento estratégico. Perceber se o empresário segue todos os passos necessários ou se ele desconsidera etapas fundamentais, e isso contribui para que o planejamento perca o sentido e limite sua implantação. Esse sentido de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e o objetivo das perguntas foram detalhados para garantir aos pesquisados melhor entendimento e relativa uniformidade nas respostas.

Em geral, os entrevistados acreditam que o principal fator crítico de sucesso é o comprometimento do empresário, pois, se ele não acreditar nas melhorias, qualquer esforço na organização é desperdiçado. A equipe precisa participar do processo de planejamento estratégico, o consultor deve participar como facilitador, deve haver verba destinada a cobrir as despesas de implantação, o tempo disponível para a elaboração do processo de planejamento, visão sistêmica da empresa e os resultados devem ser demonstrados para gerar credibilidade na gestão.

Os consultores comentaram que o principal fator crítico está relacionado à participação do proprietário da empresa ou gestor principal no processo de implantação do planejamento estratégico. O envolvimento e comprometimento do pequeno empresário são fundamentais porque é ele quem vai “banciar” o investimento de implantação do planejamento estratégico para gerar resultados futuros.

Para o Consultor I, o principal fator crítico é que o empresário precisa estar aberto para receber as orientações, pois muitas vezes pedem socorro e não seguem as orientações do

consultor. “O Planejamento Estratégico mexe com a empresa toda e o empresário precisa estar aberto às mudanças”.

O **Consultor J** menciona que o principal fator crítico é a participação do número “um” (dono, gestor, proprietário, diretor) da empresa. Para esse consultor, o empresário não compreende o seu próprio papel na empresa. “O empresário acredita que o consultor e o Planejamento Estratégico são mágicos, que vai fazer tudo sozinho. Ele precisa entender que o Planejamento Estratégico é um processo continuado”

Para o **Consultor O**, implantar o Planejamento Estratégico na micro e pequena empresa é muito fácil, pois o empresário participa do processo, toda a gestão está nas mãos dele, existe proximidade com os funcionários, faz reuniões semanais, então tudo fica mais fácil. Além disso, ele menciona que o comportamento da empresa é semelhante à personalidade do empresário, “se ele é organizado e responsável, a empresa também será organizada e responsável, seus valores pessoais são transferidos para a empresa”.

Outra questão levantada como um fator crítico de sucesso nesse processo é o planejamento do fluxo de caixa. Eles afirmaram que o proprietário *sangra* a empresa para sustentar suas mordomias, é ilógico em suas escolhas, é emotivo, dá mais importância ao motorista do seu carro particular do que ao operador de suas máquinas (mesmo que essa máquina custe R\$ 200.000,00). Em geral os consultores afirmaram que o pequeno empresário utiliza o dinheiro do caixa da empresa em benefício próprio e pensa que, quando for necessário, ele vende os seus bens e repõe o dinheiro.

Os entrevistados comentaram que falta conscientização de que, na elaboração do Planejamento Estratégico, são necessárias muitas informações a respeito da empresa, e essas informações precisam estar disponíveis para a equipe, ou seja, deve existir uma relação de confiança (das informações) na equipe e no consultor.

O **Consultor M** afirmou: “Eles têm dificuldade de entender o volume de informações que solicitamos, têm dificuldade de confiar no consultor, em fornecer todos os dados”.

Na pequena empresa, há poucos funcionários para executar as tarefas, e a falta de tempo foi apontada como fator crítico, pois ninguém se dedica ao processo de Planejamento Estratégico.

A falta de conhecimento acerca do processo, envolvimento e comprometimento por parte dos empresários e funcionários também é crítico para a implantação do planejamento estratégico. O **Consultor D** afirma: “o empresário não tem cultura acadêmica, não tem conhecimentos, não tem formação específica, nem formalismo, é tudo na palavra e para

implantar o planejamento estratégico é necessário que os compromissos sejam verbais e escritos”.

Para o **Consultor E**, a cultura organizacional é de imediatismo e precisa ser modificada. O empresário precisa encarar o planejamento estratégico como algo importante, que vai mudar a empresa e não como um plano que ficará na gaveta. O **Consultor L** afirma que deve haver identificação do principal executivo da empresa com o Planejamento Estratégico, ele tem que comprar a idéia, deve haver um envolvimento dos empregados com a execução deste projeto.

3.4.3 Limitações e suas causas nesse processo de planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas

O objetivo desse questionamento foi verificar quais as principais limitações que dificultam o processo de planejamento estratégico nas MPEs e quais as causas que propiciam tais limitações, ocasionando, muitas vezes, o fracasso desse processo.

A falta de recursos financeiros para investir no planejamento estratégico foi a limitação mais citada entre os Consultores entrevistados. Entretanto, a falta de tempo para se dedicar à elaboração do planejamento estratégico e outras também são citadas de forma enfática. O **Consultor B** afirma: “custa dinheiro implantar o planejamento estratégico, principalmente porque depende da mudança de hábito da empresa”

Para o **Consultor C**, o empresário pensa em metas financeiras, ele quer resultado imediato. Ele não pensa muito nas demais questões organizacionais. O empresário não conhece o planejamento estratégico e trabalha somente com o “feeling”. Ele lida com questões do tipo: vou investir no marketing ou trocar de carro? Se o empresário investisse no marketing, provavelmente em médio prazo poderia trocar de carro muitas outras vezes.

O **Consultor E** comenta que a pequena empresa não tem equipe própria preparada para o planejamento estratégico e, sendo assim, a limitação é de ordem orçamentária, até mesmo para pagar o consultor que demanda muitas horas e pode tornar o projeto muito caro para a empresa. Ele precisa de 60 a 100 horas para implantar esse projeto e essas horas custam entre R\$ 100 e R\$ 200,00, totalizado R\$ 10.000 a R\$ 20.000,00.

O SEBRAE também foi citado como um meio que alguns empresários utilizam para solicitar consultoria, mas nem sempre atende às necessidades da empresa. Alguns consultores mencionaram que a estratégia deve ser compatível com a estrutura da empresa. O **Consultor D** comentou que um de seus clientes chamou o SEBRAE para desenvolver um trabalho na sua

empresa, mas a proposta era incompatível com o tamanho e estrutura da referida empresa: “o SEBRAE é muito bom, mas nem sempre os profissionais envolvidos no atendimento estão adequados”.

Para o **Consultor E**, o planejamento demanda investimentos para a concretização das estratégias planejadas e, na maioria das vezes, esbarra na limitação orçamentária. É preciso que o planejamento seja desenvolvido com a consciência dessa limitação. Muitas vezes, ele planeja uma campanha publicitária e o empresário não tem recursos financeiros para seguir a estratégia. “O consultor experiente consegue viabilizar o plano nas condições adequadas à Micro e Pequena empresa, enquanto o consultor inexperiente não faz um plano compatível com o porte e realidade financeira da empresa.”.

Os consultores comentaram que a pequena empresa não tem divisão de setores, é desorganizada, não tem sistemas e informações, existem barreiras culturais, nem sempre possuem funcionários comprometidos com os resultados, e isso dificulta o processo de planejamento estratégico. O **Consultor E** afirma que depende de mudança de hábitos da empresa. Implantar nova cultura e mudança de atitude da empresa. “A mudança de cultura é necessária porque o empresário não tem a cultura do planejamento, ele simplesmente decide e implanta as coisas na empresa e com o planejamento estratégico não pode ser desta forma”.

Segundo o **Consultor C**, a empresa não tem idéia de sua missão, não sabe para onde a empresa seguirá, o que querem, não tem essas informações bem definidas. Quando existe um organograma formalizado, geralmente, na prática é bem diferente. Numa empresa pequena, todo mundo faz tudo ao mesmo tempo, não há divisão de funções bem definidas, o entrevistado questiona “como colocar metas de tudo para todas as pessoas; as metas seriam as mesmas para todos? É necessário dividir as atribuições para iniciar a organização na empresa”.

Outra limitação mencionada é a falta de pessoas dentro da organização que possam ajudar nesse processo e a dificuldade do micro empresário em delegar tarefas e ter confiança em contratar terceiros. Nesse aspecto, o **Consultor E** reforça: “a primeira limitação é a disponibilidade das pessoas, o planejamento estratégico demanda tempo, a empresa precisa saber que “o importante vem antes do que é urgente””. O micro empresário apaga incêndio a todo o momento. Ter a gestão do tempo, administrar objetivos ao invés de crise. “O empresário não delega, quer resolver tudo, ele é centralizador”.

O **Consultor G** complementa essa informação: “As limitações neste processo estão na falta de preparo, inexistência de treinamento, confusão por parte do empresário no que tange a regime de caixa e competência”. Para este consultor o pequeno empresário acredita que

consegue e faz; tem planilhas, mas não sabe analisar, só contrata amigos/; alguns arriscam e se dão bem, não têm técnica, antes eram grandes margens de juros e era fácil, hoje precisa de mais competência. Ter que contratar alguém para fazer o planejamento estratégico, no qual não acredita, assusta o empresário. “É fundamental contar com o apoio de terceiros para fazer o planejamento estratégico, com tempo para estudar as causas, que não precise parar a toda hora para resolver problemas”.

Outro problema identificado é que o empresário se considera auto-suficiente e rejeita orientações. Para o **consultor L**, “existe a incapacidade do empresário em delegar, em ter visão mais ampla e ele acaba tendo ações mais restritas na empresa, não consegue pensar grande”.

O **Consultor O** discorda dos demais, pois, em sua opinião, no aspecto decisório, a centralização facilita, pois o consultor fala e o empresário entende facilmente, existe sintonia; o processo de decisão é mais rápido, ao contrário da grande empresa na qual existe mais burocracia, guerra de poder entre os setores - “tudo tem o seu lado difícil e seu lado fácil, a pequena empresa tem algumas limitações e dificuldades, mas também tem muitas facilidades”.

A falta de perspectiva de continuidade da empresa, as incertezas de mercado, a falta de continuidade das ações na empresa, a expectativa de obter resultados imediatos são fatores limitadores para o sucesso do planejamento estratégico. O planejamento estratégico é um processo contínuo e muitos empresários não entendem isso. O **Consultor B** afirmou que o empresário não entende que o planejamento estratégico é um processo complexo e contínuo, ele quer algo rápido, um milagre, é imediatista. O **Consultor M** relatou que, ao final do planejamento estratégico, eles recebem um plano e querem escolher apenas as etapas mais interessantes, ou seja, não seguem todo o planejamento estratégico.

O **Consultor O** menciona que a pequena empresa tem dificuldade em estabelecer prioridades, existe imediatismo, querem resultados rápidos, mas é preciso investir para criar o futuro da empresa.

Os **Consultores A, B, G, H e L** mencionaram que o empresário desconhece a técnica de planejamento estratégico, não possui metodologia de trabalho, não possui preparo, capacitação empresarial e, conseqüentemente não acredita nos resultados do planejamento estratégico.

3.4.4 Etapas mais difíceis no desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico

Objetivou-se, com esse questionamento, mensurar as etapas mais difíceis tanto no desenvolvimento como na implantação do planejamento estratégico, buscando, dessa forma, entender melhor as fases complicadoras desse processo.

A etapa de levantamento das informações para análise, conforme mencionado pelos consultores, é a mais complicada. Além desse aspecto, a etapa de análise interna quando envolve responsáveis pelos setores que não querem aceitar e nem fazer críticas aos setores. O **Consultor A** confirmou: “eles não querem expor seus setores, admitir as fraquezas e, muitas vezes, as pessoas brigam por discordar das idéias”.

Para o Consultor J, se não tem estas informações internas, começar um processo de planejamento estratégico é começar do zero, levantar e construir todas as informações; é como se não tivesse empresa. A pequena empresa trabalha de forma empírica, seguindo somente a cabeça do empresário, não tem tempo para fazer os levantamentos das informações. “O empresário quer o planejamento estratégico pronto em uma semana, resultados imediatos, mas não trabalho com chute de informações, trabalho com dados, números, informações e decisões baseadas em critérios de um administrador”. O **Consultor K** também menciona que eles não possuem informações internas e nem externas de forma organizada e aplicável ao exercício do planejamento: “esses dados são inexistentes e até julgados supérfluos por parte dos empresários”

A decisão pela implantação do planejamento estratégico é citada como a etapa mais difícil. Segundo informações dos consultores, o empresário tem medo da mudança, dificuldade em acreditar que os resultados acontecerão e, algumas vezes, não tem a devida liderança sobre a equipe. Para o **Consultor B**, existe certa resistência “quebra de valores culturais, abertura da mente para novas tentativas, o risco de não dar certo, o medo da mudança, quebra dos paradigmas e ver o futuro”. O **Consultor N** afirmou que “falta liderança do proprietário e a demora de aplicação dos investimentos necessários para que as mudanças comecem a ocorrer podem prejudicar o plano”.

A fase inicial do planejamento estratégico gera expectativas de resultados e traz ansiedade por parte dos empresários, pois são imediatistas. O **Consultor C**, a esse respeito, afirma: “ele faz ajustes e correções na empresa e chega o momento de constatar os resultados, ele quer ver a melhora e a forma de medição é na lucratividade, é imediatista e nem sempre esse resultado acontece da forma esperada”. Além disso, ele menciona que é difícil garantir que a empresa tenha a estrutura para atender à estratégia.

A respeito dessa etapa inicial, o **Consultor L** destacou que “o empresário não conhece o planejamento estratégico, o pessoal não está envolvido com o planejamento, tudo é muito improvisado”. O **Consultor M** também afirma que a primeira fase (exploratória) é a fase mais difícil, porque as pessoas ainda não entendem tão bem a ferramenta, são resistentes em participar do processo. O **Consultor O** considera que o empresário tem dificuldade em confiar no consultor, em conversar a respeito do “caixa 2” e dos segredos da empresa.

Para a maioria dos consultores, na pequena empresa, em função da cultura do empresário, as etapas não funcionam conforme a literatura ilustra, com formalização de todas as etapas, definição de missão, visão, análise de ambiente interno e externo. Para o **Consultor E**, o empresário quer um diagnóstico rápido e as propostas de melhorias. O **Consultor F** menciona: “o empresário fixa um objetivo, o resto é perfumaria, é intuitivo, por exemplo: vou conquistar o mercado do Espírito Santo, pega o carro, viaja e sai vendendo.”

Diferente dos demais, o **Consultor G** afirmou que o dinheiro não é limitador, porque quando o planejamento estratégico é elaborado, é feito de forma compatível com os recursos da empresa, dentro da realidade do empresário. O consultor apenas formaliza algumas partes do plano, a parte principal e as metas.

O **Consultor E** menciona ainda que a etapa mais difícil seja a criação do plano de ação, com seus pontos de controle e seus indicadores de desempenho. Não existe planejamento que seja eficaz sem um plano de ação com seus elementos. O problema é conseguir elaborar o plano de ação que consiga ser executado. Primeiro, é necessário que as pessoas selecionadas como responsáveis pelas diversas etapas do plano estejam de fato comprometidas com o seu sucesso, e a cultura da organização pode atrapalhar nesse sentido. Em segundo lugar, é importante que os responsáveis pela condução do plano entendam que nenhum planejamento pode ser estático, pois as condições de mercado se alteram permanentemente. Isso traz a necessidade de uma revisão constante das estratégias e demais elementos do planejamento. Mais uma vez estamos falando de cultura e disciplina, o que nem sempre é encontrado nesse universo de empresas.

3.4.5 Dificuldades existentes na implantação do planejamento estratégico e formas de amenizá-las

Procurou-se com esse questionamento analisar as dificuldades existentes e as possíveis formas de amenizá-las, fator preponderante para a continuidade do processo.

A contratação de terceiros, segundo todos os entrevistados, é a melhor maneira de amenizar as dificuldades existentes na implantação do planejamento estratégico, visto que a maioria dos micro e pequenos empresários não conhecem os procedimentos e as ferramentas a serem adotados. O **Consultor A** também comentou que o consultor deve coordenar um seminário para conscientização de toda a empresa, fazer o acompanhamento diário, reuniões semanais, ter equipe capacitada e participativa no planejamento estratégico.

O **Consultor B** recomenda que o consultor possa contribuir para melhoria na formação cultural do pequeno empresário e que um livro específico trazendo informações relevantes, na linguagem do empresário pode estimular a mudança. Para o **Consultor E** é preciso vencer o paradigma de que planejamento seja tempo perdido. Além disso, ter elementos bem definidos e objetivos para medir os resultados é essencial para demonstrar a todos que o planejamento estratégico pode trazer benefícios para a empresa.

Para o **Consultor L**, as principais dificuldades são dirimidas se o principal executivo “comprar a idéia”. Para amenizar a implantação, é necessário negociar com a equipe, mostrar os benefícios, evitar o choque com a empresa, fazer o ajuste cultural. Os **Consultores L e M** buscam melhorias no relacionamento com o pequeno empresário por meio de reuniões freqüentes, pois isso facilita a implantação.

O **Consultor O** afirma que, durante o processo de implantação do Planejamento Estratégico, as estratégias que emergem das oportunidades são incluídas e aproveitadas no Planejamento Estratégico e contribuem para uma maior aceitação. O **Consultor P** utiliza modelos preexistentes, que comprovadamente deram certo em outras organizações, que sejam práticos e aprimorem a conscientização da empresa.

3.4.6 Grau de experiência dos consultores em Planejamento Estratégico

Nesse questionamento, busca-se verificar o grau de experiência do consultor entrevistado. Todos têm um vasto conhecimento em planejamento estratégico tanto em MPEs, como empresas de maior porte.

O **Consultor A** trabalhou com 5 empresas nesses últimos 6 anos e ministrou 2 (dois) cursos *in company*. O **Consultor D** atua como consultor há 28 anos, faz um trabalho personalizado, atua na prática do negócio, não usa modismos, faz a mudança geral da empresa e trabalha muito para empresas estrangeiras.

O **Consultor F** atuou em 80 empresas, organizou eventos e palestras e a implantação do planejamento estratégico em muitas delas. **Consultor I** – “experiência média, pois tenho

maior domínio da área financeira e visão de organização geral da empresa”. **O Consultor N** afirma: “trabalho há 12 anos com micro e pequenas empresas”.

3.4.7 Áreas em que os consultores prestam serviços

O objetivo desse questionamento é verificar se os consultores prestam consultoria em outras áreas além de planejamento estratégico.

Todos os consultores prestam consultorias em diversas áreas, tais como Gestão e Automação de Processos, Implantação de sistemas e desenvolvimento organizacional, Governança Corporativa, reengenharia, desenvolvimento organizacional, gestão de pessoas, marketing, meio ambiente, qualidade total, saúde ocupacional, sistemas normativos (implantação de ISO) e responsabilidade social.

Isso demonstra que o generalista tem uma visão maximizada e ampla dos processos organizacionais.

3.4.8 Equipe de consultores envolvidos na implantação do planejamento estratégico na micro e pequena empresa

O objetivo desse questionamento foi verificar quantas pessoas normalmente são envolvidas no processo de implantação do planejamento estratégico nas MPEs.

Todos os consultores trabalham sozinhos, e, quando necessário, envolvem outros profissionais no processo.

3.4.9 Tempo conveniente para desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico numa micro e pequena empresa

Esse questionamento visa mostrar o tempo necessário para um desenvolvimento e implantação adequados do planejamento estratégico em MPEs.

Nesse caso, as opiniões são variadas, como pode ser verificado no discurso dos entrevistados:

O Consultor A afirma que o tempo ideal é de 3 meses, entre o término da negociação e a entrega do plano estratégico formalizado, mas poderá variar de acordo com a complexidade da empresa em questão. **O Consultor B concorda e ressalta que o tempo**

mínimo é um mês, o ideal são 3 meses, mas vai depender da abrangência, do tamanho da empresa, do tempo de dedicação e da estrutura organizacional.

Para o **Consultor C**, depende da complexidade do projeto e da empresa. A estrutura organizacional da empresa, a capacitação dos componentes da equipe e sustentabilidade. “Por exemplo: às vezes o empresário quer colocar uma Ferrari para andar a 40 km/h e fica bem fácil. O problema é quando ele tem um fusca e quer colocar para correr a 160 km/h”

O **Consultor D** informou que depende do tipo de produto ou serviço da empresa, depende da sinergia entre consultor e empresário. A forma como será a implantação e em que estágio os colaboradores serão envolvidos, se o empresário tem envolvimento com eles (geralmente esse envolvimento é maior que na pequena empresa). “Não adianta o empresário gostar do plano e os funcionários não aceitarem (na grande empresa é possível a imposição, mas na pequena empresa deve haver a colaboração, pois não dá para impor o plano)”.

O tempo conveniente para o desenvolvimento do planejamento estratégico, conforme opinião do **Consultor E**, varia entre 60 e 100 horas. O **Consultor G** estima esse tempo em aproximadamente 40 horas.

O Planejamento estratégico, numa empresa de 20 a 30 funcionários, segundo o **Consultor H**, é desenvolvido em 200 horas, dividido em 4 a 6 meses porque eles precisam de tempo para assimilar as informações e suportar o choque cultural. O **Consultor J** disse que pode levar de 60 horas a 120 dias para fazer o planejamento. O **Consultor L** estima que o tempo ideal seja de 4 meses, mas é preciso mais 2 meses para dar continuidade ao plano.

O **Consultor O**, diferente dos demais, acredita que o tempo total de implantação seja de 02 (dois) anos, inicia o trabalho com maior intensidade e depois vai aumentando o espaçamento de encontros com a empresa, mas tudo depende da disponibilidade do empresário, do grau de amadurecimento e de tempo do empresário. Geralmente ele inicia o projeto com 8 horas de trabalhos semanais.

4. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Os pesquisadores se preocupam em fazer “boas” perguntas, que levem a pesquisa a uma conclusão positiva e, posteriormente, faz uma análise comparativa para obter as explicações e entender o mundo ao seu redor. Essas comparações teóricas são ferramentas para olhar para alguma coisa até certo ponto objetivamente, e não para nomear ou classificar sem um exame completo nos níveis de propriedade e dimensão (STRAUSS & CORBIN, 2008, p.79-85).

Strauss & Corbin (2008) mencionam que, em uma “rotina analítica”, o pesquisador deve deixar de lado seu conhecimento e sua experiência, permitindo novas interpretações sobre os fenômenos. Essa técnica é especialmente valiosa porque permite ao analista levantar questões sobre possíveis significados.

Nessa etapa de análise, é recomendada a categorização das informações, pois facilita mensurar, registrar, codificar e analisar os dados (COOPER & SCHINDLER, 2003, p. 344).

Diante dos resultados das entrevistas fica evidente que existe uma convergência muito grande no que os teóricos afirmam e que os Consultores com sua visão prática mencionam.

Preliminarmente é importante mencionar que, segundo Sauaia & Sylos (2000), os principais fatores que acabam desencadeando o fracasso das empresas são: falta de conhecimento acerca do mercado, do produto e/ou serviço; falta de qualidade, localização imprópria; problemas na relação com os fornecedores; tecnologias de produção obsoletas; imobilização excessiva do capital; política equivocada de crédito; falta de controles de custos e de gestão financeira e falta de um sistema de planejamento e informações gerenciais.

O Planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que pressupõe mudanças na organização, pois são muitas e variadas as ligações entre os conceitos de cultura e estratégia. De acordo com Mintzberg et al (2000, p.197), a resistência a mudanças estratégicas e os choques culturais dificultam a implantação do planejamento estratégico e os consultores também mencionaram que o empresário somente implanta o planejamento estratégico quando não há outra solução, “quando ele está na força”.

Em relação aos motivos que levam os empresários a implantar o Planejamento Estratégico, elaboramos o Quadro 4 para facilitar a visualização desses resultados.

Quadro 4 – Motivos que levam os empresários a implantar o Planejamento Estratégico

MOTIVOS QUE LEVAM OS EMPRESÁRIOS A IMPLANTAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
A) Maximização Financeira

B) vantagem competitiva por meio da organização da empresa	
C) Sobrevivência no mercado	

Fonte: Elaboração própria

Os consultores destacaram que o empresário busca a maximização financeira, o aumento da receita, ou seja, prevalece a abordagem clássica da estratégia. Conforme Whittington (2002), os clássicos afirmam que a maximização dos lucros é o objetivo principal das empresas, e o planejamento racional é o meio de obtê-la, pois é dessa forma que o empresário mede seus resultados.

Para Longenecker et al (2007, p.48), o empreendimento precisa ser financeiramente recompensador, gerando lucro significativo e crescimento potencial. O potencial de lucro deve ser suficiente para permitir erros e enganos e, ainda assim, fornecer benefícios aceitáveis em termos econômicos.

Quezada et al (1999) afirmam que tanto a receita quanto o crescimento das MPEs que possuem planos estratégicos, são, em média, 50% superiores às empresas que não realizam nenhum tipo de planejamento (QUEZADA et al, 1999) e é esse aumento de receita que os motiva a implantar o Planejamento Estratégico.

O **Consultor C** assinalou que essa percepção dos empresários ainda é errônea. O planejamento estratégico deveria servir para alinhar a equipe a objetivos comuns, deveria enxergar o planejamento estratégico como investimento que gera sinergia e resultados para a organização, fazer algo que gere sustentabilidade, pois nem sempre o lucro é resultado imediato de uma ação, mas futuramente pode gerar um resultado muito maior.

Para Longenecker et al (2007, p.48), estratégia é, essencialmente, um plano de ação para coordenar recursos e compromissos de uma empresa, a fim de aumentar seu desempenho e os consultores mencionaram que o empresário busca o planejamento estratégico para se organizar, para crescer, para alcançar novos mercados, para vencer a concorrência pela vantagem competitiva e diferenciais de mercado. Esse autor, com relação à vantagem competitiva, afirma: “deve ficar esclarecido que ela existe quando uma empresa oferece determinado produto ou serviço no qual os clientes percebem qualidade superior à dos concorrentes”.

Porter (1986) define que o objetivo de uma estratégia é encontrar uma posição dentro do mercado, de forma que a companhia possa se defender contra forças competitivas dos concorrentes ou influenciá-las a seu favor e nos princípios sobre o posicionamento estratégico.

Outro motivo que leva os empresários a implantar o Planejamento Estratégico, segundo os consultores, é a busca da sobrevivência. Conforme estatísticas do SEBRAE (2006), a cada cem empresas, que iniciam suas atividades, 71 (setenta e uma) fecham antes de completar cinco anos de vida. Diante dessa estatística o empresário se vê obrigado a traçar estratégias para sobreviver e, à medida que ele enfrenta dificuldades financeiras, ele se torna mais assustado. Os consultores mencionaram ainda que alguns empresários só implantam o planejamento estratégico e buscam a organização quando se vêem diante da força.

Outro quesito que precisamos analisar são os fatores críticos de sucesso na implantação do Planejamento Estratégico. Para facilitar a visualização elaboramos o quadro 5.

Quadro 5 – Fatores críticos de sucesso na implantação do Planejamento Estratégico

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
A) Participação e comprometimento do proprietário da empresa
B) Ajuda profissional do consultor para implantar essa ferramenta
C) Ter controles e informações da empresa
D) Estrutura para atender à estratégia ou elaborar uma estratégia compatível com a estrutura
E) Questões culturais

Fonte: Elaboração própria

Segundo Oliveira (1994), as particularidades comportamentais existentes na administração dos pequenos empresários acabam refletindo tanto no processo estratégico como na competitividade das empresas. A liderança do dirigente é um ponto forte. Longenecker et al (2007, p.39) concordam com essa afirmação ao mencionar que, em uma pequena organização, a influência do líder destaca-se mais do que em uma grande empresa, cuja liderança pode tornar-se difusa. A participação e comprometimento do proprietário da empresa é um fator crítico, pois, sem ele, qualquer esforço será desperdiçado. Tiffany & Peterson (1998, p. 357) apresentam como elementos essenciais ao planejamento estratégico a participação de todos (proprietários, gerentes e supervisores) na definição de metas e objetivos. O **Consultor J** menciona que o principal fator crítico é a participação do número “um” (dono, gestor, proprietário, diretor) da empresa.

Terence (2002, p.193) afirma que os fatores críticos de sucesso são específicos e dependem de cada empresa e de cada setor, pois estão diretamente relacionados com as análises ambientais.

Os consultores foram unânimes em afirmar que as micro e pequenas empresas precisam de ajuda profissional para implantação do Planejamento Estratégico, porque,

segundo Nakamura (2000), há muitas particularidades: administração não-profissional, falta de pessoal qualificado, inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais e falta de planejamento. Segundo Almeida (1994, p.15), a pequena empresa não dispõe de tempo para realizar o planejamento estratégico e desconhece a técnica do Planejamento Estratégico (TERENCE, 2002, p. 193).

Em relação à contratação de um profissional para elaborar e implantar o planejamento estratégico, efetivar as mudanças e colocar em prática a administração, Contador (1995) afirma que as empresas que tentarem executar essas tarefas sem o conhecimento técnico necessário dificilmente terão sucesso. Por essa razão, o autor recomenda que a empresa recorra a especialistas que tenham arcabouço teórico e experiência.

Contador (1995) enfatiza ainda que a consultoria externa pode desempenhar um papel muito importante para auxiliar a empresa, porque tem conhecimento do ambiente externo; domina os conceitos, as metodologias e as técnicas; tem experiência anterior que indica o caminho melhor, mais seguro e mais rápido e é treinada para ajudar as pessoas a fazerem pela primeira vez.

Outro pré-requisito para a elaboração e implantação do Planejamento Estratégico são os controles e informações da empresa. Souza & Qualharini (2007, p.8) enfatizam “o que geralmente dificulta a implantação dessa ferramenta em empresas de pequeno porte é o fato de não possuírem [...] uma gama de informações[...] que possibilitem um maior apoio nesse evento”. Quezada et al (1999, p.121) concordam com essa afirmativa, acrescentando, entretanto, que, apesar dessa limitação, é possível desenvolver esse processo, uma vez que muitas informações utilizadas podem ser encontradas nos balanços das empresas e as informações externas podem ser obtidas por meio de fornecedores, clientes e funcionários. O **Consultor J** menciona que não trabalha com chute de informações, “trabalho com dados, números, informações e decisões baseadas em critérios de um administrador”. O **Consultor K** afirma que as pequenas empresas não possuem informações internas e nem externas de forma organizada e aplicável ao exercício do planejamento: “esses dados são inexistentes e até julgados supérfluos por parte dos empresários”.

O tema estrutura foi debatido por Wright, Mintzberg, Chandler, Whittington e outros autores, entretanto merece destaque a visão defendida por Chandler (1962), estudioso de grandes organizações; para ele “a estrutura segue a estratégia” e, para Whittington (2002), as abordagens clássicas e evolucionárias também defendem essa mesma idéia. Na empresa de pequeno porte, para os consultores, a estrutura é um fator limitador, e pensam como Hall &

Saias (1980): “a estratégia precisa se adequar à empresa” e os processualistas que defendem a idéia de que as estruturas não mudam tão rapidamente e não combinam com as estratégias.

Nas questões culturais, os consultores disseram que a cultura da pequena empresa é um fator crítico para a elaboração e implantação do Planejamento Estratégico. Para o **Consultor E**, a cultura organizacional é de imediatismo e precisa ser modificada. O empresário não tem a cultura de investir e reinvestir no negócio, não faz planejamento, “ele simplesmente decide e implanta as coisas na empresa”, resiste às mudanças, quer resultados imediatos e não há comprometimento dos funcionários.

Conforme mencionado por Mintzberg et al (2000, p.197), as ligações entre os conceitos de cultura e estratégia são muitas e variadas, dentre as quais salientam-se: Estilo de tomada de decisões (a cultura influencia o estilo de pensar favorecido em uma organização), Resistência a mudanças estratégicas e Superar a resistência às mudanças estratégicas. Fontes Filho (2006) também comenta que não podemos escolher as estratégias e políticas que quisermos. “Mudanças são certamente possíveis, mas devem ser condizentes com a realidade da cultura da empresa”.

O tópico principal de análise e que melhor responde à pergunta de pesquisa é a respeito das limitações e suas causas nesse processo de Planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas. As limitações são muitas e, para facilitar o entendimento, podemos dividir essa análise em quatro grandes categorias, a saber: limitações relacionadas ao planejamento estratégico, às pequenas empresas, às barreiras culturais, às características do pequeno empresário.

O tópico principal de análise e que melhor responde à pergunta de pesquisa é a respeito das limitações e suas causas nesse processo de Planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas. As limitações são muitas e para facilitar o entendimento elaboramos o quadro 6.

Quadro 6 – Limitações e suas causas neste processo de implantação do Planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas

LIMITAÇÕES NA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
A) Limitações relacionadas ao Planejamento Estratégico
A1) Falta de conhecimento da existência do Planejamento Estratégico
A2) Desconhecimento da metodologia de Planejamento Estratégico
A3) Dificuldade em obter informações do ambiente
A4) Dificuldades em obter informações internas da empresa

A5) Receio de conhecer as fraquezas e os problemas da empresa
A6) Dificuldade na definição de metas e objetivos
A7) Ter objetivos estratégicos sintonizados com o diagnóstico da empresa
A8) As empresas interrompem o Planejamento Estratégico para resolver pequenos problemas (não há continuidade de ações)
B) Limitações comuns às pequenas empresas
B1) Falta de pessoal qualificado, o empresário dá oportunidades a familiares sem qualificação
B2) Falta de tempo
B3) Falta de recursos financeiros e estrutura
B4) Não há divisão de tarefas
B5) Visão subestimada da concorrência
B6) Falta de controles e sistemas informatizados
C) Limitações relacionadas às barreiras culturais
C1) Falta de visão de longo prazo
C2) Resistência em aceitar mudanças
C3) Falta de comprometimento dos funcionários
C4) Sigilo desnecessário de informações
C5) Falta de confiança nos empregados
D) Limitações características do Pequeno Empresário
D1) Imediatismo de resultados
D2) Centralização do processo
D3) Dificuldade do empresário em divulgar o plano aos funcionários
D4) Gestão intuitiva
D5) Improvisação
D6) Conservadorismo
D7) Administração não-profissional
D8) Valores (conceitos, idéias) do empresário se confundindo com a empresa
D9) Gestão informal
D10) Despreparo do proprietário da empresa

Fonte: Elaboração própria

Nas limitações próprias do Planejamento Estratégico foram identificadas várias subcategorias que são: falta de conhecimento da existência do Planejamento Estratégico; desconhecimento da metodologia de Planejamento Estratégico; dificuldade em obter informações do ambiente, dificuldade em obter informações internas da empresa, os empresários alegam que um dos motivos para não planejar é o receio de conhecer as fraquezas e os problemas da sua empresa, ou seja, dificuldade em identificar os fatores-chave de sucesso da empresa (recursos e habilidades indispensáveis); dificuldade na definição das metas e

objetivos; ter objetivos estratégicos sintonizados com o diagnóstico da empresa; as empresas interrompem a elaboração do planejamento estratégico para resolver pequenos problemas (não há continuidade das ações).

Segundo Bortoli Neto (1997), o empresário das MPEs não conhece as ferramentas e metodologias do Planejamento Estratégico. Os **Consultores A, B, G, H e L** mencionaram que o empresário desconhece a técnica de planejamento estratégico, não possui metodologia de trabalho e conseqüentemente não acredita nos resultados do planejamento estratégico.

De acordo com Tiffany & Peterson (1998), mediante as razões de fracasso na elaboração do planejamento estratégico nas MPEs, verifica-se que existe uma dificuldade em aliar as particularidades da pequena empresa à realização de um planejamento estratégico que seja simples, apresente resultados práticos e auxilie a empresa a tornar-se mais competitiva. A falta de conhecimento acerca do processo é crítica para a implantação do planejamento estratégico. O **Consultor D** afirma: “o empresário não tem cultura acadêmica, não tem conhecimentos, não tem formação específica”.

De acordo com Astrauskas (2003), independentemente do modelo de planejamento estratégico que seja adotado, é consenso que estabelecer metas e objetivos é essencial em todos os planos. Tiffany & Peterson (1998, p. 357) enumeram, dentre as razões para o fracasso do planejamento estratégico nas pequenas empresas, a incapacidade de definir metas e objetivos. O **Consultor C** confirmou essa dificuldade, “o empresário não sabe para onde a empresa seguirá, o que querem, não tem essas informações bem definidas. Ele não possui informações básicas bem definidas, todo mundo faz tudo ao mesmo tempo” e o entrevistado questionou “como colocar metas de tudo para todas as pessoas; as metas seriam as mesmas para todos? É necessário dividir as atribuições para iniciar a organização na empresa”.

Os objetivos devem estar sintonizados com o diagnóstico da empresa. Almeida (1994, p.42) optou preliminarmente pela elaboração das estratégias e somente depois estabeleceu os objetivos, uma vez que as estratégias são formuladas mediante as quatro grandes atividades realizadas anteriormente e que o objetivo não pode vir antes da estratégia, mas sim ter coerência com ela. Fontes Filho (2006, p.23) enfatiza que, ao elaborarmos uma estratégia, temos de estar seguros de nossa capacidade em segui-la. “Essa estratégia está sintonizada com a razão de ser de minha organização ou significa uma grande mudança?”. Wright et al (2000, p.85) salientam que o diagnóstico da empresa (oportunidades e ameaças em relação aos pontos fortes e fracos) possibilitará a determinação das ações a serem efetuadas. Para o **Consultor E**, o empresário quer um diagnóstico rápido e as propostas de melhorias.

Fontes Filho (2006, p.24) relata que é muito comum a organização identificar seus problemas e fraquezas, interromper o processo de formulação do planejamento estratégico para resolvê-los. O **Consultor B** afirmou que o empresário não entende que o planejamento estratégico é um processo complexo e requer continuidade de ações, ou seja, o empresário não deveria interromper a elaboração do plano para resolver pequenas crises cotidianas.

Nas limitações comuns às pequenas empresas foram identificadas várias subcategorias que são: falta de pessoal qualificado, o empresário dá oportunidade a familiares dos empregados e, geralmente, esses não tem qualificação para administrar a empresa, falta de tempo, falta de recursos financeiros e estrutura, não há divisão de tarefas, visão subestimada da concorrência, falta de controles e sistemas informatizados.

As particularidades estruturais das MPEs mais comuns são concernentes aos aspectos internos, das quais se destacam a informalidade das relações, a estrutura organizacional reduzida, a administração não-profissional, a falta de recursos e pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais, a falta de comprometimento dos funcionários e, conseqüentemente de planejamento (ALMEIDA, 1994; GOLDE, 1986; TIFFANY & PETERSON, 1998). Terence (2002), Machado (2005) e Nakamura (2000) demonstraram que essas limitações são próprias das pequenas empresas. O **Consultor E** comentou que a pequena empresa não tem equipe preparada para elaboração do planejamento estratégico.

De acordo com Bortoli Neto (1997), em função das limitações inerentes aos moldes dos pequenos modelos de negócio, as Pequenas Empresas não devem atuar em várias frentes simultaneamente, é necessário, assim, analisar e direcionar estrategicamente suas ações para otimizar os recursos diversos investidos (recursos financeiros, tempo, mão de obra, entre outros). Para Almeida (1994, p. 15), o processo de planejamento estratégico nas MPEs deve ser simplificado, uma vez que o pequeno empresário não dispõe de tempo, nem recursos para realizar um plano estratégico complexo. Essa falta de tempo para se dedicar à elaboração do planejamento estratégico foi citada por diversos Consultores, e o **Consultor E** reforça: “a primeira limitação é a disponibilidade das pessoas, o planejamento estratégico demanda tempo, a empresa precisa saber que “o importante vem antes do que é urgente””.

Quanto às características inerentes às MPEs, Lezana (1995) destaca que possuem Estrutura Organizacional Simples, ou seja, nessas empresas não há grande preocupação com níveis hierárquicos definidos, e geralmente há apenas dois níveis: patrão e empregados. Os consultores comentaram que a pequena empresa não tem divisão de setores, é desorganizada, não tem sistemas e informações. Conforme o **Consultor C**, “quando existe um organograma

formalizado, geralmente, na prática, é bem diferente. Numa empresa pequena todo mundo faz tudo ao mesmo tempo, não há divisão de funções bem definidas”.

Essas pequenas empresas têm uma visão subestimada da concorrência e, conforme Tiffany & Peterson (1998) e Terence (2002), essa limitação figura entre as razões para o fracasso do planejamento estratégico nas pequenas empresas. O **Consultor K** também menciona que eles não possuem informações internas e nem externas de forma organizada e aplicável ao exercício do planejamento: “esses dados são inexistentes e até julgados supérfluos por parte dos empresários”.

Para Sauaia & Sylos (2000), dentre os principais fatores que acabam desencadeando o fracasso das empresas, eles mencionam falta de controles de custos e falta de um sistema de planejamento e informações gerenciais. Para Souza & Qualharini (2007) os sistemas de controles são informais. O **Consultor E** confirma que as pequenas empresas não possuem controles e sistemas informatizados.

Nas limitações relativas às barreiras culturais, podemos distinguir alguns subtópicos: falta de visão de longo prazo, resistência em aceitar mudanças, falta de comprometimento dos funcionários, sigilo de informações e falta de confiança nos empregados.

De acordo com Whittington (2002), os clássicos vêem a estratégia como um processo racional de planejamento em longo prazo, período esse essencial para garantir o futuro, entretanto os micro e pequenos empresários têm um pensamento imediatista, tornando esse processo um pouco difícil. Para Porter (1999, p.67), nos princípios do posicionamento estratégico, a estratégia requer continuidade de direção. Uma das premissas da escola empreendedora é que a empresa deve definir uma proposição de valor a ser sustentada no longo prazo (Mintzberg et al (2000, p.111). Para o **Consultor C**, “o micro e pequeno empresário mensura os resultados em curto prazo”.

Segundo Golde (1986), o pequeno empresário encara o sigilo como uma razão para não discutir o plano com ninguém, pois ele acredita que esse sigilo proporcione uma vantagem à sua organização em matéria de concorrência com grandes empresas, que são obrigadas a fazer extensos relatórios e submeter-se a vários regulamentos. Tiffany & Peterson (1998, p. 357) enumeram, entre as razões para o fracasso do planejamento estratégico nas pequenas empresas, a incapacidade de comunicar o plano para os demais membros da organização. O **Consultor O** considera que o empresário tem dificuldade em confiar no consultor, em conversar a respeito do “caixa 2” e dos segredos da empresa.

Nas limitações relativas às características comuns aos empresários podemos distinguir alguns subtópicos: imediatismo de resultados, centralização do processo, dificuldade do

proprietário em divulgar o plano aos funcionários, gestão intuitiva, improvisação, conservadorismo, administração não-profissional, valores (conceitos, idéias) do empresário se confundindo com a empresa, gestão informal e despreparo do proprietário da empresa.

Terence (2002), Almeida (1994) e Souza & Qualharini (2007) apontam a centralização de poder como uma das causas da limitação ao planejamento estratégico. O **Consultor E** reforça: “O empresário não delega, quer resolver tudo, é centralizador”. Para o **consultor L** “existe a incapacidade do empresário em delegar, em ter visão mais ampla e ele acaba tendo ações mais restritas na empresa, não consegue pensar grande”.

Ao mesmo tempo, Souza & Qualharini (2007, p. 10) valorizam “na pequena empresa essa centralização em alguns aspectos é positiva, pois permite que a empresa tenha uma alta flexibilidade, já que o processo de tomada de decisão é rápido”. Apenas o **Consultor O** discordou da centralização como fator limitador, em sua opinião, no aspecto decisório, a centralização facilita, pois o consultor fala e o empresário entende facilmente, existe sintonia; o processo de decisão é mais rápido, ao contrário da grande empresa na qual existe mais burocracia, guerra de poder entre os setores - “tudo tem o seu lado difícil e seu lado fácil, a pequena empresa tem algumas limitações e dificuldades, mas também tem muitas facilidades”.

Terence (2002) afirma que uma das limitações do empresário é sua dificuldade na comunicação aos funcionários. Nakamura (2000) menciona transtornos na comunicação interna de estratégias empresariais, isso porque, na maioria das vezes, o administrador das MPEs não explicita as estratégias adotadas pela empresa aos funcionários. Tiffany & Peterson (1998, p. 357) enumeram, entre as razões para o fracasso do planejamento estratégico nas pequenas empresas, a incapacidade de comunicar o plano para os demais membros da organização. A respeito da comunicação, nada foi mencionado por nenhum dos 16(dezesseis) consultores.

Terence (2002) propõe que a apresentação da técnica de planejamento estratégico ameniza a gestão intuitiva. Almeida (1994) também menciona que o administrador na MPE utiliza a intuição como principal base para a tomada de decisão. Na escola empreendedora, segundo Mintzberg et al (2000), o processo de formação de estratégia é enraizado na experiência e na intuição do líder. De fato, para o **consultor C**, o empresário não planeja e trabalha somente com o “feeling”.

Terence (2002) também teve a preocupação na apresentação da técnica de planejamento estratégico para amenizar a improvisação e o conservadorismo. O **Consultor L**

destacou que “o empresário não conhece o planejamento estratégico, o pessoal não está envolvido com o planejamento, tudo é muito improvisado”.

Segundo Motta & Pereira (1991, p.102), a micro e pequena empresa tem características de pessoalidade, informalidade e administração não-profissional. Nakamura (2000) e Terence (2002) também mencionaram a respeito dessa administração não-profissional. Para o **Consultor I**, atualmente, o empresário precisa administrar a escassez e então ele precisa de maior profissionalismo.

A respeito da limitação dos valores do empresário (no sentido de conceitos, idéias) que se confundem com os valores da empresa. Mintzberg et al (2000, p.29), na escola do design, mostram que os valores gerenciais (as crenças e preferências daqueles que lideram formalmente a organização) são muito importantes na formação de estratégia. Na escola cultural, os autores demonstram que as empresas bem-sucedidas são “dominadas” por valores-chave, como atendimento, qualidade e inovação, os quais provêm vantagem competitiva. Fontes Filho (2006), em sua proposta de roteiro, questiona: “Quais valores e princípios são mais importantes para a organização?”. Para o **Consultor O**, o comportamento da empresa é semelhante à personalidade do empresário, “se ele é organizado e responsável, a empresa também será organizada e responsável, seus valores pessoais são transferidos para a empresa”.

Almeida (1994) afirma que a informalidade na MPE pode ser evidenciada pela não utilização de instrumentos formais para tratar de seus problemas. O problema relacionado à informalidade na administração das MPEs está estreitamente ligado à falta de normas e de comunicações escritas entre o administrador e os funcionários. Os Consultores na sua grande maioria também afirmaram que a micro empresa não tem planejamento estratégico e que, na pequena empresa, nem sempre é estruturado e formalizado como um plano a seguir, que a estratégia está na cabeça do empresário. Para o **Consultor L**, “o empresário não conhece o planejamento estratégico, o pessoal não está envolvido com o planejamento, tudo é muito improvisado”. Quando o Planejamento Estratégico é desenvolvido, a maioria dos consultores afirmou que não formaliza todas as etapas do plano.

A capacitação do empresário é um fator limitador ao Planejamento Estratégico. O SEBRAE (2004) reconhece que, para evitar a falência de tantas empresas, necessita aprimorar e intensificar os seus programas de capacitação empresarial, dando ênfase às fases de planejamento e desenvolvimento inicial da empresa, proporcionando aos futuros empresários um maior embasamento acerca do assunto. Golde (1986) enfatiza que os altos dirigentes de uma pequena empresa são freqüentemente seus fundadores e nem sempre possuem

capacidade de planejamento e isso se torna um fator que dificulta a aplicação do planejamento estratégico em uma pequena empresa. Os **Consultores A, B, G, H e L** confirmaram “o empresário desconhece a técnica de planejamento estratégico, não possuem metodologia de trabalho e não possuem preparo e capacitação”.

No quadro 7, apresentamos um resumo a respeito da avaliação das etapas mais difíceis no desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico. Na concepção dos consultores, a elaboração do Planejamento Estratégico não segue formalmente todas as etapas descritas na literatura, e as dificuldades se concentram principalmente no início do Planejamento Estratégico, na fase exploratória ou levantamento de dados. Em menor proporção, os consultores mencionaram que existe dificuldade na análise interna, limitações na falta de dados para a análise externa. Outros apontaram dificuldades na etapa de resultados, pois o empresário implanta a estratégia e deseja verificar se houve melhorias financeiras na organização.

Quadro 7 – Etapas mais difíceis no desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico

ETAPAS MAIS DIFÍCEIS NO DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
A) Início do Planejamento estratégico (fase exploratória ou levantamento de dados)
B) Análise interna (falta de dados e controles na empresa)
C) Falta de dados para análise externa
C) Etapas de resultados (o empresário verifica estratégia planejada e estratégia alcançada)

Fonte: Elaboração própria

Para Mintzberg et al (2000, p.31), o planejamento estratégico nada mais é do que um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em diferentes etapas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada em técnicas.

Para os consultores, a etapa de levantamento das informações para análise é complexa, pois as MPEs não possuem as informações, os funcionários não querem aceitar e nem fazer críticas aos seus setores. O **Consultor A** confirmou: “eles não querem expor seus setores, admitir as fraquezas e, muitas vezes, as pessoas brigam por discordar das idéias”. Terence (2002) propõe a análise interna e externa da organização para conhecer a empresa e preparar estratégias adequadas às necessidades da empresa.

Em relação ao que pode ser feito para amenizar estas dificuldades e facilitar a elaboração e implantação do Planejamento Estratégico, existem propostas de elaboração de

um roteiro prático, a participação do consultor como facilitador, simplificação do processo e utilização de modelos preexistentes.

Quadro 8 – Sugestões para facilitar a implantação do planejamento estratégico

COMO AMENIZAR AS DIFICULDADES E FACILITAR A ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
A) Elaboração de roteiro prático
B) Participação do consultor como facilitador
C) Simplificação do processo
C) Utilizar modelos preexistentes

Fonte: Elaboração própria

Terence (2002) e Fontes Filho (2006) propõem um roteiro prático de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa. O **Consultor P** utiliza modelos preexistentes, que comprovadamente deram certo em outras organizações, que sejam práticos e aprimorem a conscientização da empresa.

Segundo Almeida (1994, p. 15), o processo de planejamento estratégico nas MPEs deve ser simplificado, uma vez que o pequeno empresário não dispõe de tempo nem recursos para realizar um plano estratégico complexo. Os **Consultores L e M** buscam melhorias no relacionamento com o pequeno empresário através de reuniões freqüentes, pois isso facilita a implantação.

Na opinião dos consultores a empresa não tem segurança em termos de políticas públicas, os bancos “sugam” tudo o que o empresário tem, o futuro é incerto e o empresário se sente sozinho, sem perspectivas e oportunidades de negócio e não sabe como vai fazer o planejamento estratégico.

Essa visão corrobora com o pensamento processualista de Whittington (2002), que questiona o planejamento em longo prazo, pois vê a estratégia como um processo emergente de aprendizado e adaptação.

Cabe também mencionar que os evolucionistas consideram o futuro algo muito volátil e imprevisível para ser planejado e acreditam que a melhor estratégia é concentrar-se na maximização das chances de sobrevivência hoje. Por último, os sistêmicos adotam uma posição relativista, argumentando que formas e metas do desenvolvimento de estratégias dependem muito do contexto social, devendo ser compreendidas com sensibilidade sociológica.

Concluindo, verifica-se que as principais razões para a limitação da aplicação do Planejamento Estratégico nas pequenas empresas são, em concordância com o pensamento de Wheelen & Hunger (1992), a falta de tempo para planejamento de longo prazo; a falta de familiaridade com o Planejamento Estratégico; a falta das habilidades necessárias e a falta de confiança em empregados e consultores para compartilhar dos planos estratégicos da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade entre as empresas tem aumentado gradativamente e as micro e pequenas empresas, para sobreviver e crescer neste mercado globalizado, precisam utilizar, da melhor forma possível, estratégias e ferramentas gerenciais. O Planejamento Estratégico se apresenta como uma dessas ferramentas que podem gerar resultados significativos para essas empresas.

O Planejamento deve servir para que as empresas consigam fazer uma adequada análise dos ambientes interno e externo e preparar-se para as mudanças e, se possível, antecipar-se a elas. O Planejamento estratégico deve ser visto como uma ferramenta para auxiliar na identificação e operacionalização de estratégias presentes em todos os níveis da organização.

Considerando o número de estabelecimentos por porte, observa-se que as MPEs possuem uma representatividade significativa de 97% do total de estabelecimentos, assim, a realização de estudos relacionados a instrumentos de gestão para esse porte de organizações é extremamente relevante. Na literatura, percebe-se uma grande lacuna entre as teorias desenvolvidas para as grandes empresas e a sua utilização pelas organizações de pequeno porte. O Planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que apresenta muitos benefícios para a competitividade das empresas, contudo os micro e pequenos empresários praticamente a desconhecem.

Diante do exposto, conclui-se que o planejamento estratégico apesar de ser uma das ferramentas administrativas mais importantes, ainda recebe um número elevado de críticas por parte de alguns autores, mais precisamente com relação a aspectos específicos, como rigidez do processo, dificuldade de implementação e certa imprevisibilidade quanto ao futuro. Quando implantados em micro e pequena empresa, esses aspectos são maximizados, visto que essas empresas possuem uma estrutura menor e têm certa relutância em adotar essa ferramenta. Isso ocorre devido ao pouco conhecimento que eles detêm sobre o processo e ao fato de acharem que se trata de um processo complexo e caro.

Na verdade, apesar de ser um processo de certa forma complexo, ele pode ser adaptado para a realidade das MPEs, de forma a maximizar os lucros da empresa e, mais do que isso, proporcionar a possibilidade da longevidade da empresa, uma vez que muitas são as MPEs que fecham antes de completar o primeiro ano de existência.

Essa pesquisa proporcionou maior conhecimento a respeito do Planejamento Estratégico, ao mesmo tempo apresentou suas limitações nas micro e pequenas empresas,

analisou as razões para a baixa efetividade de sua utilização nas micro e pequenas empresas e identificou junto aos consultores entrevistados a melhor maneira de implantá-lo.

Em relação aos motivos que levam os empresários a implantar o Planejamento Estratégico, é possível estabelecer 3 (três) categorias principais: a maximização financeira, a vantagem competitiva através da organização da empresa e a sobrevivência no mercado.

Os fatores críticos de sucesso na implantação do Planejamento Estratégico são: participação e comprometimento do proprietário da empresa, ajuda profissional do consultor, ter controles e informações da empresa, estrutura para estratégia e questões culturais para que se consiga implantar o Planejamento Estratégico.

O tópico principal de análise e que melhor responde à pergunta de pesquisa é a respeito das limitações e suas causas nesse processo de Planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas. As limitações são muitas: falta de conhecimento da existência do Planejamento Estratégico; desconhecimento da metodologia de Planejamento Estratégico; dificuldade em obter informações do ambiente, dificuldade em obter informações internas da empresa, os empresários alegam que um dos motivos para não planejar é o receio de conhecer as fraquezas e os problemas da sua empresa, ou seja, dificuldade em identificar os fatores-chave de sucesso da empresa (recursos e habilidades indispensáveis); dificuldade na definição das metas e objetivos; ter objetivos estratégicos sintonizados com o diagnóstico da empresa; as empresas interrompem a elaboração do planejamento estratégico para resolver pequenos problemas (não há continuidade das ações).

A lista das limitações é muito extensa e, no que tange às pequenas empresas, podemos citar: falta de pessoal qualificado, o empresário dá oportunidade a familiares dos empregados e, geralmente, esses não têm qualificação para administrar a empresa, falta de tempo, falta de recursos financeiros e estrutura, não há divisão de tarefas, visão subestimada da concorrência, falta de controles e sistemas informatizados.

Nas limitações relativas às barreiras culturais, podemos distinguir: falta de visão de longo prazo, resistência em aceitar mudanças, falta de comprometimento dos funcionários, sigilo de informações e falta de confiança nos empregados.

Nas limitações relativas às características comuns aos empresários, podemos distinguir: imediatismo de resultados, centralização do processo, dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários, gestão intuitiva, improvisação, conservadorismo, administração não-profissional, valores (conceitos, idéias) do empresário se confundindo com a empresa, gestão informal e despreparo do proprietário da empresa.

Na avaliação das etapas mais difíceis no desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico, foi constatado que não se segue formalmente todas as etapas descritas na literatura e as dificuldades se concentram principalmente no início do Planejamento Estratégico, na fase exploratória ou levantamento de dados.

Em relação ao que pode ser feito para amenizar essas dificuldades e facilitar a elaboração e implantação do Planejamento Estratégico, existem propostas de elaboração de um roteiro prático, a participação do consultor como facilitador, simplificação do processo e utilização de modelos preexistentes.

Os planos formais podem ser úteis ao processo estratégico dessas empresas, caso sejam utilizados como instrumentos que determinem os objetivos das mesmas e contribuam para direcionar as ações da empresa, despertando a necessidade de um engajamento tanto por parte do empresário como dos funcionários durante todo o processo. Cabe aqui assinalar que, após a elaboração e a implantação do planejamento estratégico, é necessário que haja uma revisão constante das estratégias adotadas, ou seja, o planejamento estratégico é um procedimento contínuo.

Os consultores mostraram que muitas coisas ainda precisam ser feitas nesse processo de implantação de planejamento estratégico, visto que os empresários desse tipo de empresa normalmente são imediatistas, não conhecem bem o próprio negócio, desconhecem o poder dos concorrentes e acreditam que o processo, além de complexo, é caro. Além disso, existe uma relutância muito grande em fornecer dados da empresa para terceiros e ficam receosos de contratar um consultor para a realização desse trabalho. E quando os empresários aceitam, mostram-se pouco engajados no processo, dificultando, dessa forma, o trabalho dos consultores e não dando continuidade ao processo, propiciando, dessa forma, um possível fracasso em longo prazo.

De qualquer forma, a mentalidade dos micro e pequenos empresários tende a mudar e levar em consideração a importância da implantação do planejamento estratégico em suas organizações. Há muito a ser feito ainda, mas o primeiro passo já foi dado, e por meio de trabalhos futuros explorando esse nicho de mercado, muitas mudanças poderão ser vistas ao longo do tempo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M.I.R. *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas*. Tese (Doutorado) – FEA-USP, São Paulo, 1994.

_____. *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano com a utilização de planilhas Excel*. São Paulo: Atlas, 2001.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZAJDER, F. *O método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANDRADE, Maria Margarida. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. tradução de Antonio Zoratto Sanvicente e Guilherme Ary Plonky. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ASTRAUSKAS, F. B. *Planejamento estratégico para empresas concordatárias e em recuperação judicial*. 2003. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

ATAMANCZUK, Mauricio João; KOVALESKI, João Luiz. *Metodologia para planejamento estratégico na pequena empresa: um estudo de caso*. II Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais, 2006.

AZEVEDO, João Humberto de. *Como Iniciar uma Empresa de Sucesso*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 1992.

BAMBERGER, I. *Value systems, strategies and the performance of small and medium-sized firms*. European Small Business Journal, v. 1, n. 4, p. 25-39, 1983.

BATALHA, M., DEMORI, F. *A pequena e média indústria em Santa Catarina*. Florianópolis: Ed. UFSC, 1990.

BOM ANGELO, Eduardo. Definição e ambiente econômico. In: BRITTO, Francisco. *Empreendedores brasileiros: Vivendo e aprendendo com grandes nomes*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BORTOLI NETO, A. A virada dos pequenos. *Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios*, n.100, p.37, 1997.

CASAROTTO FILHO, Nelson. *Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade: redes de empresas, engenharia simultânea, plano de negócio*. São Paulo: Atlas, 2002.

CASAROTTO FILHO, Nelson, PIRES, Luis Henrique. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 2001.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. Tradução Flavio Deni Seffen; revisão técnica Alberto Henrique da Cruz Feliciano. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHANDLER, A.D. *Strategy and Structure*. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHÉR, Rogério. *A gerência das Pequenas e Médias Empresas: o que saber para administrá-las*. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Maltese, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. *Vamos Abrir um Novo Negócio?* São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda., 1995.

CONTADOR, José Celso. *Recomendações sobre o processo de planejamento estratégico*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.3m p.39-48, mai./jun., 1995.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2002.

CRUZ, Tadeu. *Sistemas de Informações Gerenciais: Tecnologia da informação e a empresa do século XXI*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DAVIG, W. *Business strategies in smaller manufacturing firms*. Journal of Small Business Management, 24(1), 38-46, 1986.

DIEESE. *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa*, 2007.

DRUCKER, Peter. *Práticas de Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira, 2003.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. *Planejamento Estratégico da pequena e média empresa: aplicações no setor turístico*. Rio de Janeiro: Publit, 2006.

FREITAS, Maria Vany. *Entre Ruas, Lembranças e Palavras: a trajetória dos catadores de papel em Belo Horizonte*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2005.

GAJ, Luis. *Tornando a administração estratégica possível*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, Fernando A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, Eugênio G. S.; JÚNIOR HAYASHI, Paulo. *Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow*. Encontro da ANPAD, 22. Anais. 1998.

GLASER, B., STRAUSS, A. *Discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine Publishing Company; 1967.

GOLDE, R.A. *Planejamento prático para pequenas empresas*. In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, v.9, p.7-34, 1986.

HAIR, Jr. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. trad. Lene Belon Ribeiro. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, D.J.; SAIAS, M.A. *Strategy follows structure*. Strategic Management Journal 1:149:63, 1980

HAMBRICK, D. C. (1983) *Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types*. Academy of Management Journal, Vol. 26, No 1, pp. 5-26.

HANDY, Charles B. *Understanding Organizations*. Penguin Books, England, 1977.

HARBISON, J.R., PEKAR JR., P. *Alianças estratégicas – quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso*. São Paulo: Futura, 1999.

JONES, David. *Characteristics of planning in small firms*. Journal of Small Business Management, 1982

KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1975.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2002.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 2003.

LEZANA, Álvaro. *Formação de jovens empreendedores* INIEMP/Escola de Novos Empreendedores/UFSC/SEBRAE, 1995.

LEWIS, Jordan. *Alianças Estratégicas: estruturando e Administrando Parcerias para o Aumento da Lucratividade*. Tradução de Nivaldo Montigelli. São Paulo: Editora Pioneira, 1992.

LIMA, Arnaldo José de; TOMIELLO, Naira; SILVEIRA, Rosana Rosa. *Metodologias de planejamento estratégico: uma discussão preliminar para IES*. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis – SC, Brasil, 08 a 10 de dezembro de 2004.

LOBATO, D.; FILHO, J. M.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A.. *Estratégia de empresas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

LONGENECKER, Justin G. et all. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*, tradução de Maria Lucia G. L. e Signey Stancatti; revisão técnica de Roberto Luís Margatho Glingani. São Paulo: Makron Books, 1997.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. *Administração de pequenas empresas*, tradução de Oxbridge Centro de Idiomas; revisão técnica de Álvaro Mello, Carlos Tasso Eira de Aquino e Raul Ribas. São Paulo: Thomson, 2007.

LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.

MACHADO, José Roberto. *A arte de administrar pequenos negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

MARIOTTO, F.L. *Mobilizando estratégias emergentes*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV-SP, v. 43, n.2, p 78-93, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. Maximiano. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDES, Juliana Veiga & ESCRIVÃO, Edmundo Filho. *Sistemas Integrados de Gestão em Médias Empresas: estudo sobre adoção em empresas da grande São Paulo*. Anais do XI Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, realizado em Salvador-BA, Ago/2000.

MILES, R.E; SNOW, C.C. *Organizational Strategy: structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILLER, D. & TOULOUSE, J-M. *Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms*. American Journal of Small Business, v. 10, n. 3, p. 47-62, 1986.

MINAYO, M. C. de S. (Org.) et al. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

MORELLI, G. H. *Micro e pequena empresa: a necessidade de prioridade na política econômica*. Maranhão: Série Estudos e Pesquisas. Ed. SEBRAE, 1994.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F.C.P; PEREIRA, L.B. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1991.

NAKAMURA, M.M *Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP*. de Mestrado Universidade de São Carlos, 2000.

NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. (1998). *Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso*. In: XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais, Niterói, Rio de Janeiro/RJ.

OLIVEIRA, D.P.R. *Excelência na administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, D.P.R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, M.A.L. *Qualidade: o desafio da pequena e média empresa*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1994.

PAGNONCELLI; VASCONCELLOS. *Sucesso Empresarial Planejado*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PIANCA, Sandra. *Um estudo sobre os fatores percebidos como condicionantes do sucesso do micro e pequeno empreendimento industrial no município de Ivaiporã, Estado do Paraná*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986

_____. *Quanto menor a empresa mais importante a estratégia*. Qualidade Total, p. 12, mar, 1995.

_____. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989

_____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

QUEZADA, L.E.; CÓRDOVA, F.M.; WIDER, S.; O'BRIEN, P. *A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms*. International Journal of production economics. v. 60-61, abr. p.87-94.

RESNICK, P. *A Bíblia da pequena empresa*. São Paulo: Makron Books, 1990.

RICE JR, G. H. & LINDECAMP, D. P. Personality types and business success of small retailers. *Journal of Occupational Psychology*, v. 62, n. 2, 1989.

RODRIGUEZ, Martius V. & FERRANTE, Agustin Juan. *Tecnologia da informação e mudança organizacional*. IBPI Press, 2000.

RUGMAN, A. M. & VERBEKE, A. Does competitive strategy work for small business? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 5(3), 45-50, 1987.

SALOMON, E. *Teoria da Administração Financeira*. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.

SAMPAIO, C., PERIN, M. G.. *Planejamento Estratégico*. 4ª ed. Porto alegre: SEBRAE:RS, 2004.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; SYLOS, Andréa de Lima. *Plano Empresarial em 4 etapas*. Caderno de pesquisas em administração. São Paulo, v.1, n.11, 1º trim, 2000.

- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SEBRAE. *As MPes na economia. Estudos e Pesquisas*, 2000. Disponível em www.sebraesp.com.br. Acesso em 15 de maio de 2008.
- SEBRAE. *Índices e causas de fechamento das empresas*. Análise organizada por Luci Ribeiro 2004. Disponível em www.asn.interjornal.com.br. Acesso em 12 de maio de 2008.
- SEBRAE-SP. *Planejamento estratégico e estratégia empresarial*, 2003. Disponível em www.sebraesp.com.br. Acesso em 18 de maio de 2008.
- SEBRAE-SP. *Estudo comparativo: pequenas empresas versus grandes empresas no Estado de São Paulo*, 2004. Disponível em www.sebraesp.com.br. Acesso em 25 de abril de 2008.
- SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Coleção de manuais de controles básicos para micro e pequenas empresas*, 2006.
- SEXTON, D. L. & AUKEN, P. V. Prevalence of strategic planning in small business. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, v. 20, n. 3, p. 20-26, 1982.
- SEXTON, T. M. & DAHLE, R. D. Factors affecting long-range planning in the small business firm. *Marquette Business Review*, v. 20, n. 4, p. 158-165, 1976.
- SHUMAN, J. C. *Corporate planning in small companies: a survey*. *Long Range Planning*, v. 8, n. 5, 1975.
- SIMÕES, S.C. *Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- SMITH, K. G., GUTHRIE, J. P. & CHEN, M-J. *Miles and Snow's typology of strategy, organizational size and organizational performance*. *Academy of Management Proceedings*, 1986.
- SNOW, C. C. & HREBINIAK, L. G. *Strategy, distinctive competence, and organizational performance*. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, jun., p. 317-335, 1980.
- SOUZA, Antonio. *Gerência Financeira para micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- SOUZA, W.; QUALHARINI, E. *O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas*. III Workshop Gestão Integrada. São Paulo: 25 e 26 de Maio de 2007.
- STEFANO, S.R. *Estudos cognitivos e a formação de estratégia: uma reflexão crítica*. In: Discentes de mestrado de administração. PPA UEL/UEM (Paraná). Londrina, 2007.
- STONER, James A. F.; FREEMANN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1994
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Tradução Luciane de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAYLOR, B. *Strategies for planning. Long Range Planning*, Elmsford, p.27-40, Aug. 1975

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. *Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. Dissertação de Mestrado Universidade de São Carlos, 2002.

TIFFANY, Paul & PETERSON, Steven.D. *Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THOMPSON JR, A.A.; STRICKLAND III, A.J. *Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2004.

VASCONCELLOS FILHO; Pagnoncelli. *Construindo Estratégias para vencer*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e Relatórios em Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

WHEELEN, T. L. & HUNGER, J. D. *Strategic Management and Business Policy*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1992

WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson, 2002.

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

ZAHRA, S. A. & PEARCE II, J. A. *Research evidence on the Miles-Snow typology*. Journal of Management, v. 16, n. 4, p. 751-768, 1990.

7. ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL - FGV

Professor Orientador: **Prof. Dr. Joaquim Rubens Fontes Filho**

Dissertação: Planejamento Estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas

Problema: Quais as limitações na implantação do Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas empresas

Nome do consultor

1) Na sua opinião, quais os motivos mais importantes que levam o empresário a implantar o planejamento estratégico?

2. Quais são os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para o desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico nas Micro e Pequenas Empresas?

3. Em sua opinião, existem limitações nesse processo de planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas? Quais são essas limitações e suas causas?

4. Que etapas são mais difíceis no desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico?

5. Se existem dificuldades na implantação do planejamento estratégico, de que forma elas podem ser superadas?

INFORMAÇÕES ADICIONAIS

1. Como você classifica o grau de experiência em planejamento estratégico?

2. Além de planejamento estratégico você presta consultoria em outros assuntos?

3. Qual a equipe de consultores envolvida na implantação do planejamento estratégico na micro e pequena empresa?

4. Qual o tempo conveniente para desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico numa micro e pequena empresa?
