
ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO E APLICAÇÃO DE UM ROTEIRO EM PEQUENAS EMPRESAS

Ana Cláudia Fernandes Terence

Universidade Estadual Paulista (FCAV/UNESP)

Doutora pela Universidade de São Paulo (USP)

Email: anaterence@fav.unesp.br - Brasil

Edmundo Escrivão Filho

Universidade de São Paulo (EESC/USP)

Doutor pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

E-mail: edesfi@sc.usp.br - Brasil

Resumo: Este artigo visa contribuir para um melhor entendimento do processo estratégico nas pequenas organizações, mais especificamente, seu objetivo é apresentar os resultados da utilização de um roteiro desenvolvido para auxiliar o empresário na elaboração do planejamento estratégico, levando em conta as especificidades de gestão das micro e pequenas empresas - MPEs. O planejamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta que orienta os rumos e as ações da organização em seu ambiente externo e interno. Pode-se caracterizar este planejamento como um processo contínuo que estabelece a interação da empresa com o ambiente, que permite definir seus objetivos e suas potencialidades e que orienta para o melhor aproveitamento dos recursos que utiliza. O fato de quase não se usar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas MPEs deve-se a alguns fatores tais como a estrutura simples destas organizações, poucos recursos para a contratação de profissionais e/ou serviços de consultorias para suprir a falta de conhecimento administrativo, excesso de tarefas operacionais no dia-a-dia do dirigente, centralização de poder, entre outros. Assim, faz-se necessário abordar o planejamento estratégico de forma menos complexa e formal e, principalmente, considerando-se as principais características de gestão deste segmento de empresas.

Abstract: This article aims to contribute to a better understanding of the strategic process in small organizations, more specifically, its goal is to present the results of the use of a route designed to help the entrepreneur in developing the strategic plan, taking into account the specificities of management micro and small enterprises - MEPs. The strategic plan is presented as a tool that guides the direction and actions of the organization in its external and internal environment. One can characterize this as a planning process that establishes the company's interaction with the environment, to define their goals and their potential and that guides the best use of resources it uses. The fact that nearly did not use strategic planning as a management tool in the MEPs are due to some factors such as the simple structure of these organizations, few resources for the recruitment of professional and / or consulting services to address the lack of administrative knowledge , excess of operational tasks in day-to-day manager, centralization of power, among others. Thus, it is necessary to address the strategic

planning in complex and less formal and, especially, considering the main characteristics of this segment of the management companies.

Palavras-chave: Planejamento nas MPes; Processo estratégico; Decisões estratégicas.

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta que orienta os rumos e as ações da organização em seu ambiente externo e interno. Pode-se caracterizar este planejamento como um processo contínuo que estabelece a interação da empresa com o ambiente, que permite definir seus objetivos e suas potencialidades e que orienta para o melhor aproveitamento dos recursos que utiliza.

Apesar de alguns autores afirmarem que as transformações no ambiente de negócios sugerem o desenvolvimento das empresas de pequeno porte, estas apresentam uma série de problemas que resultam, muitas vezes, em alta taxa de mortalidade. Constata-se que as pequenas empresas ainda necessitam de abordagens gerenciais mais eficazes para tornarem-se competitivas, pois nota-se que grande parte dos problemas que enfrentam deriva de questões estratégicas – contextuais e de gestão – que, por sua vez, acarretam outros problemas (BORTOLI NETO, 2005). A estratégia neste segmento é, portanto, uma ferramenta simples e poderosa para melhorar sua competitividade e identificar novos negócios (QUEZADA et al., 1999; WOODS; JOYCE, 2003).

Nas pequenas organizações, utiliza-se pouco o planejamento estratégico, seja pela complexidade desta ferramenta, seja pelas características de gestão das empresas deste porte. O dirigente da pequena empresa reluta em se dedicar à elaboração do planejamento por considerá-lo uma questão demasiadamente técnica e de poucos resultados práticos e ainda uma tarefa que demanda muito tempo para se realizar e pôr em prática (COELHO; SOUZA, 1999).

O fato de quase não se usar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas pequenas empresas deve-se a alguns fatores tais como a estrutura simples destas organizações, poucos recursos para a contratação de profissionais e/ou serviços de consultorias para suprir a falta de conhecimento administrativo, excesso de tarefas operacionais no dia-a-dia do dirigente, centralização de poder, entre outros. Assim, faz-se necessário abordar o planejamento estratégico de forma menos complexa e formal e, principalmente, considerando-se as principais características de gestão deste segmento de empresas.

Este artigo visa contribuir para um melhor entendimento do processo estratégico nas pequenas organizações, mais especificamente, seu objetivo é apresentar os resultados da utilização de um roteiro desenvolvido para auxiliar o empresário na elaboração do planejamento estratégico, levando em conta as especificidades de gestão das empresas de pequeno porte.

2. AS PEQUENAS EMPRESAS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico, após duas décadas, ainda é uma ferramenta amplamente utilizada pelas empresas. A escola do planejamento surgiu com a publicação de ANSOFF (1990) e predominou na literatura até meados dos anos 70, hesitou nos anos 80 e continua a ter influência na literatura atual (MINTZBERG, LAMPEL, 1999). A gestão estratégica, durante muito tempo, foi entendida fundamentalmente como planejamento estratégico, e este como ferramenta de crescimento, por meio da expansão e diversificação. O planejamento estratégico, assim compreendido, ajuda a elaborar uma estratégia para as organizações, prevê a definição de um curso de ação a ser seguido a partir da identificação de pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças advindas do ambiente empresarial (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003).

Segundo MEGGINSON *et al.* (1991), o planejamento estratégico proporciona vantagens para as empresas, tais como: ajuda a administração a adaptar-se às mudanças do ambiente, ajuda a estabelecer mais precisamente as atividades, auxilia na coordenação entre as várias partes da organização, e tende a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos. Dentre os aspectos positivos, portanto, os autores argumentam que, como processo explícito, auxilia na coleta e análise de dados fundamentais (longo prazo) para se desenvolver e manter o alinhamento da organização com o seu ambiente (ANSOFF, 1990; ARMSTRONG, 1982; QUINN, 1989), para se viabilizarem a integração e o controle de processos (MILLER; CARDINAL, 1994) e para se requererem a comunicação de objetivos e a alocação de recursos (QUINN, 1989). Enfim, proporciona disciplina ao pensamento estratégico na organização e oferece melhores resultados diante dos métodos de tentativa e erro (ARMSTRONG, 1982; ANSOFF, 1990, 1991).

O planejamento estratégico preconiza o esforço dos administradores de coletar informações sobre uma dada oportunidade empresarial e especificar como tais informações serão utilizadas para se criar uma nova organização, capaz de explorá-la adequadamente (DELMAR; SHANE, 2003). Assim, a sua grande contribuição não está na formulação de estratégias, mas em preparar as mentes dos administradores para a tomada de decisões estratégicas. Sob esta ótica, é uma ferramenta de aprendizado capaz de auxiliar os gestores a tomarem decisões estratégicas sólidas, fundamentadas em condições ambientais turbulentas e incertas (KAPLAN, BEINHOCKER, 2003). No entanto, para garantir o sucesso deste planejamento nas empresas de pequeno porte, é necessário observar algumas características que geralmente o envolvem nesse contexto.

GOLDE (1986) recomenda, no processo de planejamento para as pequenas empresas, as seguintes etapas: examinar as características básicas destas organizações, analisar a forma pela qual estas características inibem o processo de planejamento e estudar alguns métodos para eliminar, ou pelo menos reduzir, os obstáculos ao planejamento. Assim sendo, conclui-se que é necessário avaliar, em um primeiro momento, a realidade das organizações de pequeno porte, bem como suas características e limitações ao planejamento, para se propor aos empresários uma forma mais adequada para o desenvolvimento de estratégias.

Na vasta literatura sobre estratégia empresarial, existem diversas metodologias de planejamento estratégico que apresentam as etapas do processo de forma mais detalhada ou mais sintética, dependendo do autor. Todas estas metodologias têm, porém, a mesma finalidade: propor orientações para elaboração, implementação e controle de estratégias empresariais. Ressalte-se que, para as pequenas empresas, mais relevante que a ordem de realização das atividades é a existência das etapas de conscientização e engajamento do

empresário no processo, além do envolvimento dos funcionários que implementarão o plano estratégico.

Para o segmento das pequenas organizações, onde as especificidades de gestão influenciam, dificultam ou mesmo inibem o processo, o fundamental é considerar estas características típicas no processo estratégico. Nota-se que a pequena empresa necessita de um processo de elaboração de estratégias que esteja integrada ao dia-a-dia da empresa e nas atividades dos dirigentes e funcionários.

Pode-se dizer que o planejamento estratégico não vem sendo utilizado no segmento das pequenas empresas por duas razões básicas (TERENCE, 2002):

- As metodologias existentes, que se desenvolveram em função das grandes organizações, também se aplicam às pequenas, porém, desconsiderando-se o fato de serem as empresas de pequeno porte entidades diferentes, com características únicas, que pedem metodologias próprias;
- O planejamento estratégico, não contemplando as especificidades das pequenas empresas, principalmente as características referentes ao papel fundamental do empresário, não se constitui como um processo contínuo e assim impossibilita a obtenção dos resultados esperados.
- A competição entre as empresas vem tornando-se cada vez mais acirrada e as pequenas, para sobreviverem, precisam utilizar-se, da melhor forma possível, de seus recursos e suas habilidades, superar as ameaças ambientais, explorar suas oportunidades e estabelecer os melhores meios para atuarem no mercado. Assim, pode-se entender o planejamento estratégico como uma ferramenta que pode auxiliar a pequena empresa no seu processo de gestão, possibilitando o aperfeiçoamento de seus produtos e serviços, tendo em vista, entre outros aspectos, necessidades dos clientes, análise do setor de atuação, mercado, concorrentes, valores a se oferecer ao cliente, vantagens a longo prazo e lucratividade.

Não se deve, entretanto, compreender o planejamento estratégico como uma ferramenta que, por si só, garanta a melhor estratégia para a empresa ou mesmo melhor emprego e desenvolvimento de seus recursos e habilidades atuais. Trata-se de uma ferramenta que pode auxiliar a organização a identificar e operacionalizar estratégias, mas que se deve encarar como um processo flexível, presente em todos os níveis da empresa.

Existe uma grande lacuna entre as teorias desenvolvidas para as grandes empresas e a sua utilização pelas organizações de pequeno porte. O planejamento estratégico mostra-se uma ferramenta administrativa com inúmeros benefícios para a competitividade destas empresas, porém os empresários praticamente a ignoram. A aplicação do roteiro que se vem mencionando ao longo deste artigo visa contribuir para a diminuição desta lacuna à medida que propõe considerar as especificidades da pequena empresa na utilização da ferramenta de planejamento (TERENCE, 2002).

3. AS ESPECIFICIDADES DE GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA

De acordo com LEONE (1999, p.93), “durante muito tempo pensou-se que as pequenas e médias empresas deveriam utilizar, em menor escala, os mesmos princípios de administração usados pelas grandes empresas.” Porém, a condição particular deste segmento empresarial, que o distingue das grandes organizações, evidencia a necessidade de se fazerem estudos sobre gestão que enfoquem as especificidades, os problemas e as dificuldades das pequenas empresas.

As organizações de pequeno porte possuem características específicas que exercem influência na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão. Bem exploradas e administradas, estas especificidades podem constituir vantagem competitiva, de modo que não se pode deixar de considerá-las no processo de gestão das pequenas empresas.

Encontram-se, na literatura específica, algumas das características mais comuns das empresas de pequeno porte, a seguir apresentadas: propriedade de um indivíduo ou pequeno grupo de pessoas; administração pessoal e centralizada; dirigente como o principal responsável por decisões, com tendência a não delegar autoridade; relações informais; baixo nível de maturidade organizacional; estrutura simples e flexível, na maioria das vezes sem divisão de tarefas; área de operações limitada geralmente à sua localização, ou, quando muito, à região onde está inserida; atividade produtiva que não tem um lugar de destaque ou predominante no mercado; administração não-profissional; falta de qualificação profissional; emprego de mão-de-obra familiar; relacionamento direto entre dirigentes, funcionários, fornecedores e clientes; não apresentação de produtos em escala; direção pouco especializada; recursos escassos; pouca formalidade; pouco uso de ferramentas administrativas; falta de poder de barganha para negociação com fornecedores e/ou compradores (EL-NAMAKI, 1990; GONÇALVES; KOPROWSKI, 1995; LEONE, 1991, 1999; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997; MINTZBERG, 2003; PINHEIRO, 1986; SOLOMON, 1986; TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Por outro lado, destacam-se, nestas empresas, as seguintes características: flexibilidade, agilidade para efetuar mudanças em seus produtos e processos, engajamento dos funcionários, relações próximas a seus fornecedores e clientes e dedicação dos dirigentes.

As especificidades de gestão da pequena empresa que influenciam o processo estratégico podem se agrupar em três categorias (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001):

- **comportamentais:** relacionam-se aos aspectos pessoais do empresário, refletindo seus valores, suas ambições e ideologias, sua visão e outras;
- **estruturais:** mais citadas na literatura, referem-se a aspectos internos, decorrentes da divisão do trabalho, da departamentalização e da interação entre as pessoas na pequena empresa;
- **contextuais:** referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e refletem no processo estratégico, mas não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais.

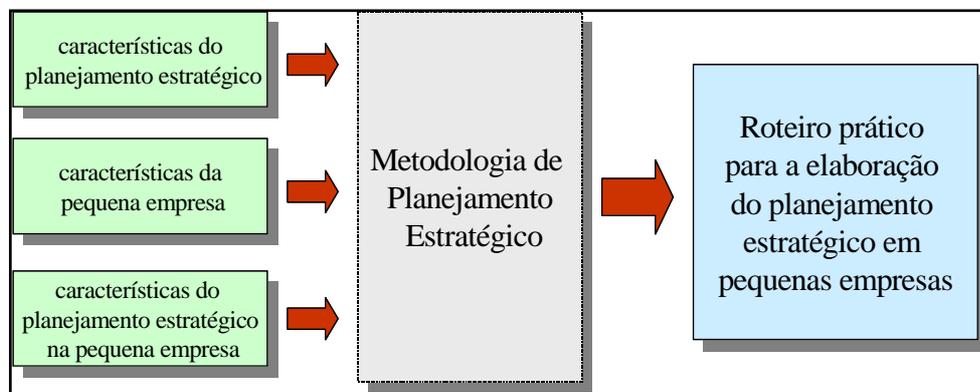
4. ROTEIRO PARA A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Empresários, consultores e pesquisadores interessados, em geral, no segmento de pequena empresa, podem utilizar o roteiro em questão; no entanto, o propósito é que o roteiro seja prático e aplicável pelo próprio empresário para elaborar o planejamento estratégico de

sua organização. Esta característica implica a especificação dos tópicos essenciais ao processo de construção e desenvolvimento do planejamento. Por outro lado, como as necessidades de planejamento variam de empresa para empresa, o roteiro não descarta a reflexão e a dedicação do empresário, revestindo-se também de uma característica generalista.

Elaborou-se o roteiro a partir de características do planejamento estratégico da pequena empresa e do planejamento estratégico na pequena empresa com o intuito de superar os obstáculos e explorar as facilidades existentes no processo. Assim, a partir de tais características apresentadas nos itens anteriores, estruturou-se o roteiro, tomando-se como base algumas metodologias de planejamento estratégico apresentadas por autores da área (FISCHMANN, 1991; OLIVEIRA, 1998; CERTO e PETER, 1993; BETHLEM, 1998; THOMPSON JR e STRICKLAND III, 2000; ALMEIDA, 2001) que compreendem atividades de elaboração do planejamento estratégico que, aliás, devem ser entendidas como atividades metodológicas que envolvem o estabelecimento da estratégia, excluindo-se, portanto, a implementação e o controle (Figura 1).

Figura 1: Estruturação do roteiro



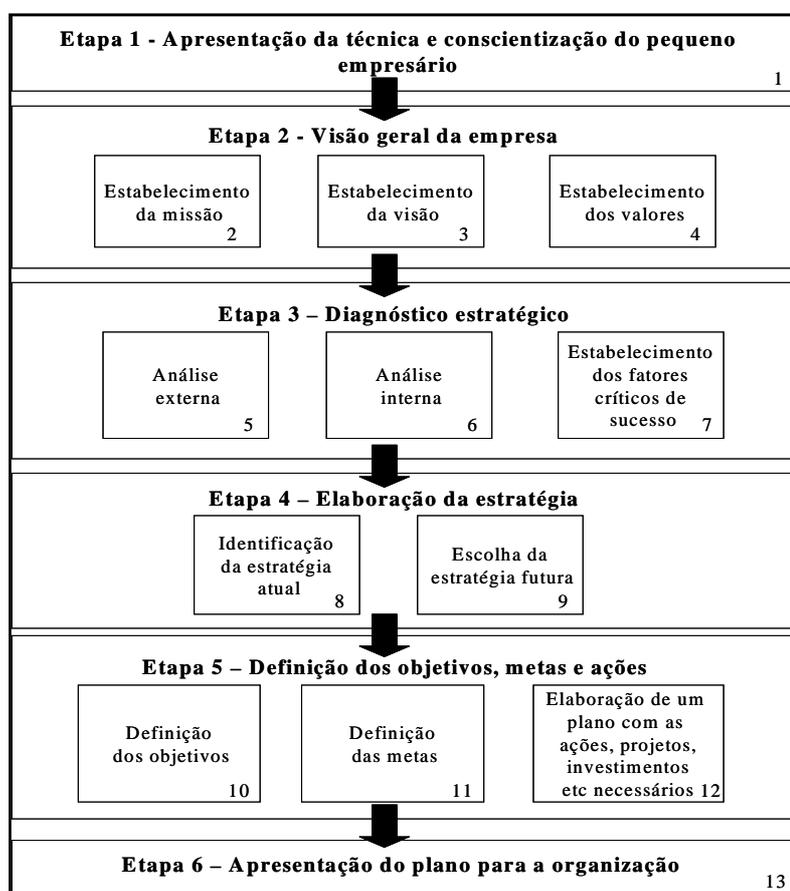
Fonte: TERENCE, 2002

Desta maneira, o roteiro apresenta seis etapas (vide Fig. 2) para a elaboração do planejamento estratégico nas pequenas empresas, que são: (1) apresentação da técnica e conscientização do empresário; (2) estabelecimento da visão geral da empresa, composta pela missão, visão e valores; (3) elaboração do diagnóstico estratégico, ou seja, a análise externa e interna, e fatores críticos de sucesso; (4) elaboração da estratégia a partir da identificação da estratégia atual e escolha da estratégia futura; (5) definição dos objetivos, metas e ações; (6) apresentação do plano para a organização.

Deve-se aplicar o roteiro em etapas. Antes, porém, é preciso abordar a questão do desenvolvimento do planejamento estratégico, definindo-se a equipe que participará do processo. Como, na pequena empresa, a estrutura é reduzida e falta pessoal qualificado, é necessário verificar que funcionários possuem predisposição, criatividade, conhecimento dos produtos, processos e recursos da empresa, bem como identificação com os seus propósitos. Estabelecida a equipe que se incumbirá da elaboração do planejamento estratégico, poder-se-á aplicar o roteiro. É importante ressaltar que a aplicação do roteiro diretamente pelo empresário exigirá disciplina na organização do tempo e no desenvolvimento das atividades.

A etapa preparatória, apresentada por ALMEIDA (1994), e a etapa de avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer o planejamento estratégico, apresentada por FISCHMANN (1987), devem se realizar com o intuito de conscientizar o empresário e prepará-lo para o processo. Acredita-se que, para o desenvolvimento do planejamento estratégico e a obtenção dos benefícios que propicia, faz-se necessário que o empresário se conscientize, primeiramente, da necessidade de estabelecer o plano para que então consiga, por meio de algumas análises, visualizar o futuro e definir as decisões da organização. A primeira atividade para se elaborar o planejamento estratégico na pequena empresa é, portanto, a conscientização referente à necessidade de refletir sobre sua situação atual para se definirem então os planos futuros. O roteiro que se destina a auxiliar na elaboração do planejamento estratégico das pequenas organizações desenvolveu-se conforme etapas descritas na Tabela 1.

Tabela 1: Roteiro de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa



Fonte: TERENCE, 2002

5. A APLICAÇÃO DO ROTEIRO EM PEQUENAS EMPRESAS

Aplicou-se o roteiro prático na elaboração do planejamento estratégico de três indústrias de pequeno porte do setor metal-mecânico da cidade de São Carlos/SP, selecionadas conforme critério estabelecido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que classifica as empresas de acordo com o número de empregados. Segundo o IBGE, as pequenas organizações do setor industrial devem possuir entre 20 e 99 funcionários

(SEBRAE, 2000). Durante a aplicação do roteiro nas empresas selecionadas, identificaram-se as especificidades comportamentais, contextuais e estruturais que exerceram influência no processo estratégico, conforme explicitado a seguir.

- Comportamentais: conservadorismo, individualismo, centralização de atividades, falta de tempo, falta de visão de longo prazo, visão subestimada da concorrência, desconhecimento da técnica pelo empresário, imediatismo de resultados, valores do empresário confundindo-se com os da empresa, dificuldade ou resistência em aceitar mudanças, gestão intuitiva, dificuldade em identificar pontos fracos, falta de consenso e dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários.
- Contextuais: dificuldade em avaliar as ameaças do ambiente, carência de informações sobre o mercado e dificuldade de acesso a fontes de treinamento gerencial compatíveis com suas necessidades.
- Estruturais: dificuldade para obter informações internas, falta de recursos, dificuldade no estabelecimento da missão, dificuldade em definir metas e objetivos, desconhecimento da estratégia atual, falta de pessoal qualificado, falta de recursos, informalidade das relações, administração não profissional e não utilização de técnicas gerenciais.

É importante ressaltar que, das especificidades discriminadas, as estruturais e contextuais, por decorrerem do porte e da forma de organização das pequenas empresas, sempre existirão em maior ou menor grau, razão pela qual o roteiro deve explorá-las ou minimizá-las à medida que as aborda e as considera no processo. Quanto às comportamentais, é preciso empenho para minimizá-las ou extingui-las, pois dependem da dedicação e abertura do empresário. O primeiro passo nesta direção é a conscientização do empresário quanto à importância da técnica. No entanto, deve-se observar que as especificidades comportamentais também são decorrentes das estruturais e contextuais.

A metodologia de pesquisa que se utilizou para o levantamento e estudo de dados caracteriza-se, de acordo com os procedimentos técnicos, como um estudo multicase, que não exige uma abordagem comparativa das organizações investigadas. Desta forma, a análise dos dados empíricos realizou-se considerando aspectos, dificuldades, especificidades e resultados individuais de cada empresa.

Na empresa A, fabricante de peças de usinagem, houve empenho na elaboração da estratégia por crer-se que esta seria uma oportunidade de iniciar a aplicação desta ferramenta. Destacaram-se a disciplina e o interesse do empresário nas atividades e etapas desenvolvidas. Verificou-se, com a aplicação do roteiro, que a empresa possuía muitas informações do ambiente externo (exceto da concorrência) e, em especial, do ambiente interno (o empresário realizava o levantamento de dezenas de indicadores financeiros e de produtividade relacionados à sua gestão), mas revelava certa dificuldade para analisá-las no processo estratégico.

O empresário da organização A reduziu a sua produção e o quadro de funcionários consideravelmente, procurando definir ações para pulverizar a carteira de clientes e também reverter a situação financeira da empresa. Ao iniciar algumas atividades estabelecidas no plano de ação, obteve resultado favorável, comparativamente ao dos últimos anos. O empresário tinha consciência não só de que atuava em um mercado competitivo, que atendia a grandes clientes, mas também de que, na maioria dos casos, pequenas variações no preço final do produto determinavam ou não o fechamento dos pedidos. Entretanto, como sabia que seus clientes precisavam de peças com tecnologia e qualidade, optou por concentrar seus esforços em segmentos que precisavam destes produtos e os valorizavam e, ao mesmo tempo, decidiu promover algumas ações internas para melhorar sua produtividade e ter preços competitivos.

Figura 2: Etapas do roteiro para a elaboração do planejamento estratégico

| ATIVIDADE | PASSOS |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conscientização do empresário | Apresentar a técnica do planejamento ao empresário, esclarecendo eventuais dúvidas e informando as vantagens e desvantagens da utilização desta ferramenta. |
| Estabelecimento da missão | Definir o que é a empresa a partir das seguintes questões: Qual é 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? |
| Estabelecimento dos valores | Identificar as crenças e os princípios a partir: da verificação dos valores que o dirigente considera mais importantes para a empresa; do levantamento dos interesses e das expectativas dos agentes. |
| Estabelecimento da visão | Identificar onde a empresa quer chegar, tomando conhecimento da expectativa e do interesse do dirigente e dos agentes da empresa. |
| Análise Externa | Análise da economia, do mercado potencial, do mercado total e do setor da indústria. A partir da análise acima, identificar as ameaças e oportunidades. |
| Análise Interna | Análise da forma de atuação vigente a partir do desempenho dos produtos, da participação do mercado, do desempenho financeiro, da definição sobre o resultado da estratégia atual. Levantamento dos pontos fracos e fortes. |
| 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 (tecnologia empregada e em desenvolvimento, processo produtivo, fator humano, organização, serviços, produtos, distribuição, assistência técnica, localização, marketing etc.), quais seriam os fatores mais relevantes para a empresa. |
| Definição de objetivos | Definir os objetivos de acordo com a dinâmica do setor de atuação da empresa, missão e análise ambiental. |
| Definição de metas | Definir o período de tempo determinado para as metas. Estabelecer os procedimentos para monitorar as metas. |
| Identificação da estratégia atual | Levantamento das principais ações de investimentos e decisões tomadas no último ano. |
| Escolha de uma estratégia | Realizar a análise exaustiva das atividades anteriores. Selecionar a estratégia de atuação que seja condizente com sua realidade, que proporcione a concretização das metas e dos objetivos e que considere as ações dos concorrentes. |
| Elaboração do plano | Identificar ações, projetos, investimentos etc. que serão necessários para atingir os objetivos propostos através da estratégia selecionada. |

| | |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Apresentação da estratégia e do plano para 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. |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: TERENCE (2002)

A decisão mencionada no parágrafo anterior deve-se em parte ao fato de a empresa A ser tradicional e estar atuando no mercado há muitos anos. O empresário tinha receio de alterar algumas atividades que, mesmo não produzindo o resultado esperado, vinham se realizando sempre da mesma forma na gestão de sua empresa, o que demonstra seu conservadorismo e sua resistência a mudanças. Sabe-se que cabe ao empresário monitorar o ambiente da organização com frequência e também atribuir responsabilidades aos seus funcionários na sua gestão, fato que não se constatou na empresa A. Ao contrário, durante o estabelecimento de metas e ações para o alcance de objetivos propostos, o empresário não delegou responsabilidades aos funcionários, dificultando, assim, o seu engajamento na estratégia adotada pela organização.

A empresa B, fabricante de estruturas metálicas, atua em um mercado altamente diversificado e competitivo, tendo, como concorrentes diretos, organizações de grande porte. O gerente geral, responsável pelas demais áreas da empresa, com o aval do proprietário, elaborou a estratégia na sua totalidade. Como tinha já a intenção de utilizar esta ferramenta, demonstrou interesse em desenvolvê-la, sendo que também via, neste processo, uma oportunidade para aplicar a técnica. O gerente fez algumas críticas ao planejamento estratégico, relacionando-as à sistematização das atividades e à falta de visão do todo que ações desenvolvidas separadamente provocam. No entanto, ressaltou que, se o planejamento estratégico não se realizasse em etapas, não teria tempo suficiente para dedicar-se à sua elaboração.

A empresa B, que tem uma postura mais agressiva no mercado e está atualmente se preparando para um processo sucessório e de profissionalização, apresenta resultados financeiros positivos, mas precisa definir melhor sua forma de atuar, razão pela qual optou por atuar em novos nichos, valorizando o diferencial de seu produto: a qualidade e a flexibilidade, que vão do projeto à entrega do produto final. Por estar em fase de transição, não se designaram os responsáveis pelo cumprimento das metas, considerando-se que esta atividade deve envolver conjuntamente todos os membros e outras ações da empresa. No entanto, o gerente concluiu ser esta uma atividade precípua, sem a qual não seria possível iniciar a implementação do plano estratégico.

A empresa C, que atua no ramo de fabricação de máquinas e implementos agrícolas, caracteriza-se como uma organização familiar e está realizando um processo sucessório. Como este ramo de atuação vem tornando-se cada dia mais competitivo, a empresa C resolveu elaborar o planejamento estratégico tendo em vista um melhor posicionamento no mercado. Apesar de se terem aplicado todas as atividades do roteiro, outros membros da família deverão analisar o resultado que, em função deste exame, possivelmente sofrerá modificações. Somente após um consenso, designar-se-ão responsabilidades e o processo de implementação da estratégia terá início. A empresa C, querendo aumentar sua participação e tornar-se mais competitiva, optou pela estratégia de crescimento, com base na diferenciação

de seu produto: qualidade e confiabilidade. Como não monitora o ambiente externo regulamentemente, necessita implantar esta atividade em seu cotidiano.

Dentre as especificidades que se detectaram nas empresas onde se aplicou o roteiro, um ponto relevante merece consideração: o fato de nunca terem antes desenvolvido um planejamento estratégico ou mesmo uma reflexão estratégica quanto ao futuro e a ações prioritárias. Assim, dando-se continuidade ao processo, acredita-se que se poderão minimizar várias destas especificidades, bem como pôr em evidência os aspectos positivos das pequenas empresas.

Tabela 2: Particularidades das pequenas empresas identificadas na aplicação do roteiro

| ATIVIDADE | PARTICULARIDADES |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conscientização do dirigente | Desconhecimento da ferramenta, falta de tempo, utilização da improvisação, falta de visão de longo prazo, imediatismo de resultado e gestão intuitiva. |
| Estabelecimento da missão | Desconhecimento da missão e dificuldade em estabelecê-la, conservadorismo, falta de consenso, falta de comprometimento dos funcionários e falta de tempo. |
| Estabelecimento dos valores | Conservadorismo e valores do empresário confundindo-se com os da empresa, administração não-profissional, propriedade e administração exercidas pela mesma pessoa. |
| Estabelecimento da visão | Falta de visão de longo prazo, falta de tempo, os valores do empresário confundem-se com os valores da empresa, imediatismo de resultado, propriedade e administração exercida pela mesma pessoa. |
| Análise Externa | Centralização de atividades, visão subestimada da concorrência, 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 | 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. |
| Fatores críticos de sucesso | Centralização de atividades, falta de tempo e desconhecimento do conceito. |
| Definição de objetivos | 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 | 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. |
| Identificação da estratégia atual | Gestão intuitiva e desconhecimento da estratégia atual |
| Escolher uma estratégia | Conservadorismo, dificuldade em aceitar mudanças. |
| Elaborar um plano para atingir os objetivos | Individualismo, dificuldade de acesso a treinamento, falta de recursos, falta de tempo, centralização de atividades. |

| ATIVIDADE | PARTICULARIDADES |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Apresentar o plano e a estratégia para a organização | 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: TERENCE (2002)

A aplicação do roteiro permitiu verificar a influência das especificidades da pequena empresa no processo estratégico. Desta forma, pode-se sugerir medidas para facilitar a aplicação do roteiro.

Tabela 3: Medidas para a aplicação do roteiro na pequena empresa

| METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | | ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA | | MEDIDAS PARA A APLICAÇÃO DO ROTEIRO |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atividade | Descrição | Explorar | Minimizar | |
| Apresentação da técnica e conscientização do empresário | Esclarecer eventuais dúvidas e informar as vantagens e desvantagens da ferramenta. | 1 gestão intuitiva; 2 utilização da improvisação; | 1 desconhecimento da ferramenta; 2 dificuldade do empresário em aceitar mudanças; 3 falta de tempo; | <ul style="list-style-type: none"> em etapas de fácil entendimento; apresentação do roteiro ao empresário; conscientização da importância da ferramenta; |
| Estabelecimento da missão e da visão | Definir o que é a empresa. Identificar onde a empresa quer chegar. | 3 conhecimento do negócio, histórico da empresa e dificuldades; | 4 falta de pessoal qualificado; 5 administração não profissional; 6 falta de visão de longo prazo; 7 imediatismo de resultados; 8 dificuldade em estabelecer a missão; | <ul style="list-style-type: none"> aplicação do roteiro pelo empresário ou por um gerente geral; etapas devem delinear a visão de longo prazo; a missão deve ser elaborada a partir de respostas a algumas questões previamente definidas; |
| Estabelecimento dos valores | Identificar valores, crenças e princípios. | 4 compromisso do empresário no negócio; | 9 confusão entre os valores do empresário e da empresa; | <ul style="list-style-type: none"> os valores do empresário e da empresa são levantados e analisados, para que seja feita, se possível, a sua distinção; |
| Análise ambiental e estabelecimento dos fatores críticos de sucesso | Analisar o ambiente externo. Identificar possíveis ameaças e | 5 as relações sociais do empresário em associações, comunidade | 10 falta de tempo; 11 falta de recursos; 12 falta de | <ul style="list-style-type: none"> o roteiro deve ser aplicado em etapas, exigindo poucas horas semanais do empresário; algumas atividades como, por exemplo, a coleta de informações |

| METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | | ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA | | MEDIDAS PARA A APLICAÇÃO DO ROTEIRO |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atividade | Descrição | Explorar | Minimizar | |
| | oportunidades · Analisar a forma de atuação vigente. Identificar pontos fortes e fracos. Identificar os fatores relevantes para a empresa em seu setor. | etc.; 6 as relações do empresário com clientes e fornecedores; 7 a existência de relatórios e documentos internos que podem ser analisados; 8 conhecimento das potencialidades e dificuldades da empresa; 9 disciplina e dedicação do empresário; 10 estrutura simples e de comunicação rápida. | informações sobre o ambiente; 13 receio do empresário em analisar os concorrentes; 14 dificuldade em avaliar as ameaças; 15 dificuldade em obter informações do ambiente; 16 visão subestimada da concorrência; 17 dificuldade em obter e analisar informações internas; 18 dificuldade em identificar as habilidades e os recursos indispensáveis para o sucesso da empresa; | sobre o ambiente interno e externo, podem ser realizadas nas tarefas cotidianas da empresa e do empresário; • o empresário é induzido a avaliar os pontos críticos do negócio; • existem vários dados de fácil acesso, fora da empresa, que podem ser convertidos em informações; • várias informações sobre o ambiente externo podem ser colhidas com fornecedores, vendedores etc.; • é fundamental refletir sobre as ações dos concorrentes e, para isso, os clientes e fornecedores podem ser uma boa fonte de informações; • na análise externa, o empresário deve refletir sobre as mudanças das expectativas de seus clientes; • existem vários dados de fácil acesso dentro da empresa (relatórios, indicadores etc.) que podem ser convertidos em informações; • os funcionários são uma fonte importante de informações fundamentais sobre as dificuldades internas; • através de alguns itens genéricos, apresentados no roteiro, e de outros, definidos de acordo com o negócio da empresa, o empresário terá condições de levantar as informações necessárias; • o roteiro leva a uma reflexão da gestão da empresa, facilitando a identificação de pontos fortes e fracos e levantamento da estratégia atual; |
| Definição de objetivos e metas | Definir os objetivos de acordo com a dinâmica do setor, missão e análise ambiental. Definir as | 11 interesse em estabelecer ações futuras planejadas; | 19 dificuldade na definição de prazos, metas e objetivos de forma clara; | • as metas e os objetivos devem ser elaborados a partir de uma análise das etapas anteriores, respostas a algumas questões apresentadas e análise das mesmas; |

| METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | | ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA | | MEDIDAS PARA A APLICAÇÃO DO ROTEIRO |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atividade | Descrição | Explorar | Minimizar | |
| | metas e seus respectivos prazos. | | | |
| Identificação da estratégia atual e estabelecimento da estratégia futura | Levantar as principais ações da empresa. Realizar uma análise do resultado das atividades anteriores. Selecionar uma estratégia de acordo com sua necessidade. | 12 conhecimento do negócio e da empresa (potencialidades e dificuldades); | 20 desconhecimento da estratégia atual; 21 dificuldade do empresário em aceitar mudanças; | <ul style="list-style-type: none"> • a análise das atividades anteriores auxilia o estabelecimento da estratégia e leva a uma reflexão sobre a forma de gestão e atuação da empresa no mercado; • a reflexão leva o empresário a identificar possíveis mudanças, diminuindo a sua resistência; |
| Elaboração do plano e apresentação da estratégia para a organização | Identificar as ações, projetos, investimentos etc.. Comunicar a estratégia e a importância do engajamento dos funcionários. | 13 existência de funcionários com grande conhecimento sobre o negócio; 14 participação de familiares no negócio. | 22 dificuldade em divulgar o plano aos funcionários; 23 falta de comprometimento dos funcionários. | <ul style="list-style-type: none"> • as informações divulgadas não devem ter caráter confidencial; • a participação de funcionários no processo diminui esta dificuldade; • algumas etapas exigem a participação de funcionários; • deve haver a conscientização do empresário relativamente à importância da participação de funcionários na equipe. |

Fonte: elaboração dos autores

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O roteiro, desenvolvido com o objetivo de auxiliar o empresário a elaborar o planejamento estratégico e implementá-lo em pequenas organizações, demonstrou ser de fácil uso e constituir real ajuda na adoção desta ferramenta como incremento de competitividade à medida que sua utilização não apenas proporciona reflexões e diretrizes para as atividades da empresa, como também possibilita adaptação e capacidade de resposta às mudanças do mercado.

Nota-se, com a aplicação do roteiro, grande influência das especificidades da pequena empresa em sua gestão. As dificuldades de gestão encontradas baseiam-se em características que se referem a aspectos internos, decorrentes da informalidade da interação na empresa (estruturais), externos, que não estão sob a gestão do empresário (contextuais), e

principalmente pessoais e do empresário (comportamentais). A respeito dos aspectos comportamentais, ressalte-se que exercem grande influência no processo estratégico, pois o desenvolvimento deste depende diretamente do engajamento do proprietário.

A análise do ambiente externo e interno da pequena empresa é fundamental tanto para identificar possíveis oportunidades, ameaças, pontos fortes, pontos fracos e fatores críticos de sucesso, quanto para refletir sobre estes aspectos antes de se definirem as melhores estratégias a adotar na organização. No entanto, é também essencial que esta análise seja realista, completa e impessoal; que facilite a adoção de uma estratégia condizente com sua verdadeira situação, uma vez que o empresário tende a minimizar as ameaças e pontos fracos e supervalorizar as oportunidades e pontos fortes. Pode-se considerar a análise ambiental, na pequena empresa, como uma fonte de atualização e monitoramento do ambiente para o empresário. Realizando esta atividade constantemente, o dirigente terá melhores condições de estabelecer ações condizentes com sua missão e visão e suas potencialidades.

O desenvolvimento do roteiro para auxiliar na elaboração do planejamento estratégico das empresas de pequeno porte tem o intuito de oferecer um agente facilitador que ajude e direcione o empresário no processo, uma vez que este roteiro engloba características da pequena empresa que pode, muitas vezes, dificultá-lo ou inibi-lo.

Ao se aplicar empiricamente o roteiro, identificaram-se alguns obstáculos e pontos favoráveis para a elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa. Dentre os obstáculos, destacam-se a concentração de atividades no empresário, a falta de participação de funcionários no processo, o imediatismo de resultados, a falta de consenso entre os dirigentes, a dificuldade em identificar informações relevantes e analisá-las e a falta de visão de longo prazo. Dentre os aspectos positivos, ressaltam-se a disciplina, o comprometimento e a dedicação dos empresários e o interesse em estabelecer ações futuras planejadas.

Acredita-se que uma das razões para a não utilização do planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte é a dificuldade em obter informações ou mesmo analisá-las. Apenas a utilização do roteiro ou de uma metodologia de planejamento estratégico não garante a elaboração de uma estratégia condizente com a realidade da pequena organização. Este processo depende da qualidade das informações coletadas e da sua análise pelo empresário. Evidencia-se, assim, a importância de estudos relativos à gestão da informação para o processo estratégico na pequena empresa.

7. BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas.** 118 p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

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

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, I. **Critique of Henry Mintzberg's The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management.** *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 449-461, 1991.

ARMSTRONG, J. S. **The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research.** *Strategic Management Journal*, v.3, p. 197-211, 1982.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1998.

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. **Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002.** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n.4, p.48-62, out/dez., 2003

BORTOLI NETO, A. **Elas não sabem ganhar a guerra.** *HSM Management*, v. 9, n. 50, mai./jun., 2005.

CERTO, S. S.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. **A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte.** In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**, 1999, Anais..., São Paulo, São Paulo.

DELMAR, F.; SHANE, S. **Does business planning facilitate development of new ventures?** *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 12, p. 1165-1185, dec, 2003.

EL-NAMAKI, M. S. S. **Small Business: the myths and the reality.** *Long Range Planning*, Great Britain, v.23, n.4, p.78-87, 1990.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas.** 207 p. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

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

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. **A pequena empresa no Brasil.** São Paulo: EDUSP, 1995.

KAPLAN, S.; BEINHOCKER, E. D. **The real value of strategic planning.** *MIT Sloan Management Review*, v. 44, n. 2, winter, 2003.

LEONE, N.M.C.P.G. **A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador.** *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo, v. 31, n.2, p. 53-59, abr./jun, 1991.

LEONE, N.M.C.P.G. **As especificidades das pequenas e médias empresas.** *Revista de Administração*, São Paulo: FEA/USP, Departamento de Administração, v.34, n.2, p.91-94, abr./jun., 1999.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MEGGINSON, L. C.; SCOTT, C.; MEGGINSON, W. **Successful small business management.** Boston, Irwin, 1991.

MILLER, C. C.; CARDINAL, L. B. **Strategic planning and firm performance: a synthesis or more than two decades of research.** *Academy of Management Review*, v. 37, n. 6, p. 1649-1665, dec., 1994.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes.** São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. **Reflecting on the strategy process.** *Sloan Management Review*, v. 40, n. 3, p. 21-30, spring, 1999.

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

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte. Tese (Doutorado).** São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP, 1996.

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, p. 87-94, abr. 1999.

QUINN, J. B. **Strategic change: “logical incrementalism”,** *Sloan Management Review – SMR Classic Reprint*, v. 30, n. 4, p. 45-60, summer, 1989 /retrospective commentary/

SEBRAE. **As MPEs na economia: estudos e pesquisas. 2000.** Disponível em <<http://sebraesp.com.br>> Acesso em out/2000.

SOLOMON, S. **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos no Brasil e no mundo.** Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico na pequena empresa como ferramenta de competitividade: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** 210p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Planejamento estratégico na pequena empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico.** In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 21., 2001, Anais..., Salvador, Bahia.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.

WOODS, A; JOYCE, P. **Owner-managers and the practice of strategic management.** *International Small Business Journal*, v.21, n.2, p.181-195, 2003.