

# O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO MÚLTIPLOSCASO NO RIO GRANDE DO SUL<sup>1</sup>

*Bruno Anicet Bittencourt<sup>2</sup>*

*Aurora Carneiro Zen<sup>3</sup>*

*Marisa Rhoden<sup>4</sup>*

*Ana Carolina Salles<sup>5</sup>*

## RESUMO

As pequenas empresas desempenham um papel importante na economia e na sociedade brasileira, contudo, essas organizações possuem uma alta taxa de mortalidade em função da sua ineficiência gerencial. Nesse sentido, o planejamento estratégico surge como uma ferramenta capaz de contribuir para a sobrevivência e para o crescimento das pequenas empresas. Entretanto, estudos evidenciam que a implementação do planejamento estratégico é uma grande dificuldade para essas empresas. Dessa forma, o presente trabalho consiste em analisar o processo de entrave para implementação do planejamento estratégico em pequenas empresas. Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa com um estudo de dois casos de pequenas empresas gaúchas. A partir disso, o estudo reforçou a necessidade de uma ferramenta adaptada para essas organizações. Verificou-se, também, que o auxílio externo na implementação é válido, porém toda a empresa deve se envolver no processo e que para uma eficaz implementação do planejamento estratégico nas pequenas empresas, torna-se necessário um alinhamento estratégico e um engajamento dos membros da organização.

**Palavras-chave:** Pequenas empresas; Planejamento estratégico; Ferramenta de Gestão.

## ABSTRACT

Small companies play an important role in the Brazilian economy and society, however, these organizations have a high mortality rate due to their managerial inefficiency. In this sense, strategic planning emerges as a tool capable of contributing to the survival and growth of small enterprises. However, studies show that the implementation of strategic planning presents a great difficulty for these companies. Thus, the present work consists of analyzing the process of hindrance to

---

<sup>1</sup> Recebido em 10/01/2017

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul. [brunoabittencourt@gmail.com](mailto:brunoabittencourt@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul. [aurorazen@gmail.com](mailto:aurorazen@gmail.com)

<sup>4</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul. [marisa.rhoden@ufrgs.br](mailto:marisa.rhoden@ufrgs.br)

<sup>5</sup> Universidade Federal do Rio de Janeiro. [salles.ac@bol.com.br](mailto:salles.ac@bol.com.br)

the implementation of strategic planning in small companies. To reach the proposed objective, an exploratory research of qualitative nature was carried out with a study of two cases of small companies from Rio Grande do Sul. From this, the study reinforced the usefulness of a tool adapted to these organizations. It was also verified that the external assistance in the implementation is valid, but the whole company must be involved in the process and that for an effective implementation of the strategic planning in the small companies, it becomes necessary a strategic alignment and an engagement of the members of the organization.

**Keywords:** Small businesses. Strategic planning. Management Tool.

## INTRODUÇÃO

O atual cenário é marcado pela globalização, hipercompetitividade e incertezas entre as organizações. Essa realidade tem impacto ainda maior no âmbito das pequenas empresas que, em razão de seu porte e de seus recursos escassos, apresentam poucas condições para buscarem as vantagens competitivas necessárias para garantir sua sobrevivência e prosperidade (COSTA *et al*, 2014). Nesse sentido, cabe a elas se planejarem e adotarem estratégias para sobreviver e se tornarem mais competitivas.

As pequenas empresas possuem uma representatividade significativa na economia brasileira, elas correspondem 99% do total de empresas, 51,6% dos empregos formais privados e não agrícolas e quase 40% de toda a massa de salários paga no país (SEBRAE, e DIEESE, 2011). Entretanto, essas organizações possuem uma alta taxa de mortalidade, 49,4% encerraram as atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% não sobrevivem além dos quatro anos (SEBRAE, 2014). Entre as causas dessa mortalidade prematura, destacam-se: a falta de capital de giro, a falta de capacitação (escolaridade), a incompetência gerencial e má gestão, a falta de conhecimento do mercado, a não existência de política de preços, produtos, propaganda e distribuição, a carga tributária elevada, a falta de mão de obra qualificada, acesso ao crédito e falta de plano de negócios (FILARDI, 2006; NASCIMENTO *et al*, 2013).

Nesse sentido, percebe-se que o planejamento estratégico surge como ferramenta gerencial capaz de contribuir para a sobrevivência e para o crescimento das pequenas empresas. Para Heijden (1996), o planejamento estratégico é "uma ferramenta de valor inestimável" que proporciona "uma capacidade para gerir os desafios desconhecidos do futuro" De acordo com os estudos de Brinckmann,

Grichnik e Kapsa (2010), as pequenas empresas que desenvolvem e executam um planejamento estratégico possuem desempenho superior àquelas que não o utilizam.

Contudo, existe um grande entrave no processo de realização do planejamento estratégico em pequenas empresas: sua implementação (MCGRATH e O'TOOLE, 2011). Estudos sugerem que somente 10% das estratégias formuladas são implementadas (ANDION, 2006, p.37). Mintzberg e Quinn (2001) também acrescentam que muitas tentativas recentes para formular estratégias usando abordagens que enfatizam o planejamento estratégico têm fracassado em virtude da má implementação.

Nessa perspectiva, este estudo tem por objetivo analisar o processo de implementação de planejamento estratégico em pequenas empresas. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, por meio do estudo de dois casos, uma na área de tecnologia da informação e outra no segmento de soluções ambientais, que haviam implementado o planejamento estratégico nos últimos cinco anos.

O presente artigo está dividido em cinco seções além desta introdução. A próxima seção apresenta uma discussão sobre pequenas empresas, planejamento estratégico e planejamento estratégico em pequenas empresas, procedidos dos procedimentos metodológicos utilizados no estudo. Por fim, apresenta-se os principais resultados e, logo após, as considerações finais da pesquisa.

## **REVISÃO DE LITERATURA**

Esta seção tem como finalidade apresentar o embasamento teórico para a realização da pesquisa realizada esclarecendo conceitos acerca de temáticas relacionadas às pequenas empresas, planejamento estratégico e planejamento estratégico em pequenas empresas.

### *Pequenas empresas*

As pequenas empresas formam um dos principais pilares de sustentação na economia brasileira, seja pela sua enorme capacidade de geração de empregos, seja pelo seu crescimento contínuo no número de estabelecimentos

desconcentrados geograficamente (KOTESKI, 2004). Percebe-se que não existe um consenso quanto à definição dessas empresas em função da sua heterogeneidade (LIMA, 2000), sendo assim, torna-se mais fácil descrevê-las do que conceituá-las (BERNARDES; MARTINELLI, 2003).

Diversos estudos apontam que uma das particularidades de pequenas empresas é sua **gestão** centralizada no proprietário-gerente (GICA, *et al* 2009; AFONINA; CHALUPSKY, 2012). Segundo BERRY (1998), o desenvolvimento, ou não, da pequena empresa depende da capacidade do proprietário de compreender e de fazer o uso adequado de práticas de gestão estratégica. Para isso, os gestores devem lidar com uma outra característica normalmente presente na pequena empresa: os **recursos** escassos (BRINCKMANN; GRICHNIK; KAPSA, 2010; ESTEVES; NOHARA,2011). Essas empresas, geralmente, pagam menos aos seus funcionários (NAJBERG; MORAES; IKEDA,2002), os quais são menos qualificados e multifuncionais, possuem processos produtivos menos avançados tecnologicamente, sistemas de gestão (quando existem) parcialmente implantados (LEONE, 1999; LIMA, 2000; TAVARES, ANTONIALLI, CASTRO, 2010) e recorrem prioritariamente de forma interna para promover o seu desenvolvimento (LIMA, 2001).

Por esse motivo, algumas empresas de pequeno porte atuam em **mercados** restritos (GIMENEZ, 2000) e adotam estratégias reativas de adaptação ao ambiente (LEONE, 1999). Por outro lado, a estrutura enxuta e a capacidade de aprendizagem pode fomentar a capacidade das pequenas empresas para identificar e responder melhor aos estímulos do mercado, de forma mais rápida e barata do que os concorrentes (PRIETO; REVILLA, 2006; SOK; O'CASS, 2011).

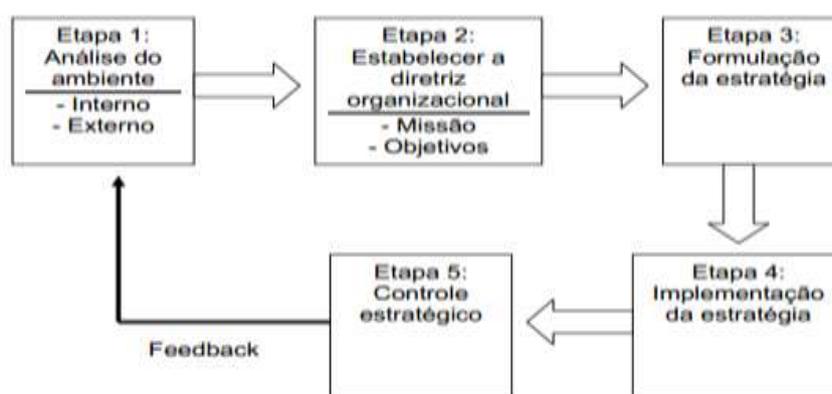
Por fim, é possível destacar três características principais desse tipo de organização: gestão (GICA, *et al*. 2009; AFONINA e CHALUPSKY, 2012), recursos (DELMAR e SHANE, 2003; BRINCKMANN, GRICHNIK, KAPSA, 2010; ESTEVES e NOHARA,2011) e mercado (GIMENEZ, 2000; DIDONET *et al*, 2012). Essa relação corrobora com a identificação apresentada por La Rovere (2001) que apontou três fatores que caracterizam as principais peculiaridades das pequenas empresas: deficiência gerencial, máquinas obsoletas e baixa capacidade de conquistar novos mercados.

### Planejamento estratégico

O planejamento estratégico tem demandado atenção e lugar de destaque nas empresas, uma vez que “na economia de hoje, o custo de um erro resultante do velho método improvisado de tomar decisões é muito alto” (MONTANA e CHARNOV, 2009, p. 117). Na acepção de Ansoff (1984), o planejamento estratégico é um processo sistemático para a tomada de decisões, que objetiva garantir o sucesso da empresa em seu ambiente futuro. Na mesma linha, o planejamento estratégico pode ser visto como o processo de estabelecer os objetivos e os planos de ações adequados para alcançá-los, sendo reconhecido como um importante instrumento de gestão de uma organização (KALKAN e BOZKURT, 2013).

Autores dessa temática (ARMSTRONG, 1982; PORTER, 1985; ANDREWS, 1971; ANSOFF, 1965) descreveram os seguintes componentes-chave do planejamento de estratégico: definição de objetivos, a geração de alternativas para alcançar essas metas, avaliação e decisão entre alternativas, bem como controle de execução. Especificamente, avaliação e decisão entre alternativas exigem pesquisa de mercado, previsões e análise detalhada, em especial as estratégias dos concorrentes. Anos depois, Certo e Peter (1993) sintetizaram esses estágios em cinco etapas básicas que facilitam a execução do planejamento estratégico, entendendo-o como uma ferramenta e que, como muitas outras, pode ser adaptada às necessidades das empresas, conforme ilustrado na Figura 1:

**Figura 1:** Etapas do Planejamento Estratégico



**Fonte:** Adaptado de Certo e Peter *Administração Estratégica*. 1993 p.27

O planejamento estratégico tem início com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos, as oportunidades presentes e futuras. A segunda etapa do planejamento estratégico

consiste no estabelecimento da diretriz organizacional ou determinação da meta da organização. A terceira etapa é definida como a formulação de uma estratégia que visa garantir que a organização alcance seus objetivos. Nesta quarta etapa, colocam-se em ação as estratégias desenvolvidas a partir das etapas anteriores. Por fim, a última etapa consiste no controle estratégico, que se concentra em monitorar e avaliar as ações traçadas e implementadas a partir do planejamento estratégico, dessa forma, tem-se como objetivo ajustar e alterar o planejamento para assegurar um funcionamento adequado na organização em que está sendo aplicado. A partir da descrição das cinco etapas do planejamento estratégico, identificou-se elementos-chave para o sucesso de cada fase (PEREIRA, 2010; BARNEY; HESTERLY, 2011; OLIVEIRA, 2014). Os elementos-chave são apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1:** Elementos-chave para cada etapa do planejamento estratégico

<b>Análise do Ambiente</b>	<b>Diretrizes Organizacionais</b>	<b>Estratégia Organizacional</b>	<b>Implementação Estratégica</b>	<b>Controle Estratégico</b>
Realização do diagnóstico	Elaboração das Diretrizes	Utilização das informações das etapas anteriores	Definição de métricas	Monitoramento
Análise dos dados obtidos	Aplicação na Prática	Definição de objetivos claros	Engajamento dos funcionários	Avaliação
				Ação

**Fonte:** Elaborado pelos Autores

Com isso, na primeira etapa, a realização de um diagnóstico interno e externo junto de uma análise dos dados obtidos a partir dele, seriam os critérios para estabelecer o sucesso dessa fase. Depois disso, a elaboração das diretrizes e a sua aplicação na prática são os fatores que identificariam a segunda etapa como bem sucedida. Já a terceira, teria na utilização das informações obtidas nas etapas anteriores e no estabelecimento de objetivos claros, os seus principais indicadores. Após essa fase, a definição de métricas e engajamento de funcionários seriam passos fundamentais para o sucesso da quarta etapa. Por fim, no quinto momento, monitorar, avaliar e agir seriam as ações necessárias para haver um bom controle do planejamento e para assegurar sua continuação.

Nesse sentido, é possível identificar algumas áreas de atuação do planejamento estratégico, como a importância da compreensão do **ambiente externo** para a eficácia do uso da ferramenta. As incertezas e pressões ambientais influenciam estruturas organizacionais, tomadas de decisão, monitoramento ambiental e performance das empresas (BOYD; FULK, 1996). Sendo assim, o ambiente percebido reflete a interpretação subjetiva do ambiente real, e isso afeta o interior da organização (BOWDITCH; BUONO, 2002). Carroll e Buchholtz (2003) sugerem que o ambiente é “chave” para o entendimento das relações entre organizações e sociedade. Já Mintzberg e Quinn (2001) acrescentam a importância do ambiente na sua conceituação, no momento em que afirmam que o planejamento é orientado para a análise sistemática e detalhada e visa compreender o ambiente para poder influenciá-lo.

Sendo assim, o entendimento do **ambiente interno** é outra variável de extrema relevância na execução do planejamento estratégico. Argumenta-se que o processo de planejamento é um processo de aprendizagem pró-ativa, pois expande o conhecimento do gestor sobre o negócio e reduz a incerteza decisória (DELMAR; SHANE, 2003; ARMSTRONG, 1982). Através da aprendizagem, os empresários podem melhorar o seu acesso ao capital financeiro, bem como obter eficácia na abordagem do negócio, aumentando suas chances de sucesso (CASTROGIOVANNI, 1996). Para Frost (2003), os benefícios da ferramenta de planejamento estratégico incluem o aumento da consciência sobre o ambiente de negócios, sobre questões estratégicas, bem como o entendimento sobre as forças e as fraquezas que ajudam a reduzir o risco envolvido no processo de tomada de decisões e no estabelecimento de prioridades.

Para que isso ocorra, torna-se importante a definição de uma **estratégia** alinhada aos objetivos da empresa. O planejamento implica a especificação de objetivos e promove a identificação de medidas eficazes para alcançar essas metas, além de permitir as empresas controlar a realização do objetivo, ou seja, se ocorrerem desvios do plano, as causas para esses desvios podem ser identificados (OLIVEIRA, 2014). Em síntese, é possível identificar três áreas de atuação fundamentais para a realização do planejamento estratégico: a compreensão do ambiente externo em que a empresa está inserida, o entendimento das

competências e capacidades internas da empresa e a formulação de estratégia alinhada a essas duas análises anteriores (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003; DELMAR; SHANE, 2003; OLIVEIRA, 2014). A partir disso, a empresa tende a usufruir os benefícios que essa ferramenta de gestão proporciona.

### *Planejamento estratégico em pequenas empresas*

As pequenas empresas necessitam de abordagens gerenciais mais eficazes para tornarem-se competitivas, uma vez que grande parte dos problemas que enfrentam derivam de questões estratégicas – contextuais e de gestão – que, por sua vez, acarretam outros problemas (BORTOLI NETO, 2005), como a falta de capital de giro, a incompetência gerencial e má gestão, a falta de conhecimento do mercado, a não existência de política de preços, produtos, propaganda e distribuição, acesso ao crédito e falta de plano de negócios (FILARDI, 2006; NASCIMENTO *et al*, 2013). Sendo assim, o planejamento estratégico deve ser seriamente considerado pelos gestores das empresas de pequeno porte (SCHWENK; SHRADER, 1993). A falta de um planejamento estratégico nas pequenas empresas conduz a práticas de gestão ultrapassadas, incluindo um estilo autocrático de gestão praticada pelo proprietário (GICA, *et al*. 2009).

A partir da pesquisa de Stonehouse e Pemberton (2002), percebe-se que as pequenas empresas enfatizam a área financeira - metas de lucro – em detrimento de outras áreas organizacionais, mostrando uma forte preocupação para horizontes de planejamento de curto prazo. Dessa forma, parece confirmar uma predisposição mais para o planejamento de ações do que para o planejamento estratégico. Sendo o primeiro focado em ações de curto prazo, visão mais tática e operacional, e mais segmentado para uma área da empresa e o segundo com uma visão mais de longo prazo, envolvendo questões estratégicas de toda a empresa (PEREIRA, 2010; BARNEY; HESTERLY, 2011). A literatura sobre planejamento estratégico apresenta diversas metodologias que, por sua vez, foram delineadas para serem aplicadas em empresas de grande porte (TERENCE, 2002). Dessa forma, cabe à pequena empresa utilizar a estrutura do planejamento estratégico tradicional e adaptá-lo a sua realidade, uma vez que as organizações de pequeno porte possuem características específicas que influenciam sua atuação e demandam um processo

diferenciado de gestão (TERRENCE, 2002). Bem exploradas e administradas, estas especificidades podem constituir fontes de vantagem competitiva, de modo que não se pode deixar de considerá-las no processo de gestão das pequenas empresas (LEONE, 1999; FILARDI, 2006).

Diante disso, a fim de obter uma melhor compreensão a respeito da utilização do planejamento estratégico em pequenas empresas, foram confrontadas as principais características verificadas no referencial de pequenas empresas com as áreas básicas de atuação do planejamento estratégico identificadas na segunda seção do referencial teórico. Dessa forma, agrupou-se ambiente externo e mercado, ambiente interno e recursos e estratégia e gestão. Estes três elementos centrais identificados no processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas, podem ser melhor observados na Figura 2.

**Figura 2:** Elementos centrais do planejamento estratégico nas pequenas empresas



Fonte: Elaborado pelos Autores

No âmbito de **ambiente externo e mercado**, Ansoff (1991) coloca que as transformações do ambiente tornaram-se cada vez mais complexas, variadas e descontínuas. Nesse sentido, a compreensão dessa esfera proposta pelo planejamento estratégico visa facilitar a atuação da pequena empresa no mercado na qual esta inserida. Sendo assim, a partir desse conhecimento, a pequena empresa pode se posicionar diante do mercado e buscar desenvolver produtos que estejam adaptados às necessidades específicas dos clientes a fim de garantir vantagem competitiva (O'DWYER *et al.*, 2009). Para Rueda-Manazares *et al.* (2008), os ambientes caracterizados por grande incerteza podem influenciar gerentes a

assumir posturas mais pró-ativas, estabelecendo relações de colaboração com uma gama mais ampla de *stakeholders*.

No que tange o **ambiente interno e recursos**, Oliveira (2014) afirma que a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidade da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição no mercado. Esse entendimento permite que a pequena empresa consiga gerir seus recursos escassos afim de garantir melhores resultados.

Ja no campo de **estratégia e gestão**, Afonina e Chalupsky (2012) defendem que as ferramentas de gestão podem trazer uma vasta gama de benefícios para as organizações sob a condição de que os gestores tenham a clara percepção e compreensão delas e do seu uso. Sendo assim, é possível verificar que a capacitação do gerente-proprietário, que exerce papel de influenciador na pequena empresa, é de extrema importância para que a estratégia formulada auxilie alcançar os objetivos traçados (ANSOFF, 1969).

## **PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS**

Visando atingir o objetivo de analisar o processo de implementação de planejamento estratégico em pequenas empresas, esta pesquisa foi desenvolvida sob uma abordagem qualitativa exploratória. A abordagem qualitativa permite observar um fenômeno em sua totalidade, visando oferecer descrições ricas e explanações sobre o contexto onde o fenômeno ocorre (VIEIRA, 2006). Segundo Silverman (2009), a essência de uma pesquisa qualitativa está na imersão dos pesquisadores em um conjunto de acontecimentos e eventos do qual extraem maior conhecimento e relações do fenômeno em análise.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de casos, uma investigação empírica que busca compreender um fenômeno contemporâneo de maneira profunda em seu contexto (YIN, 2001). Os critérios para a seleção dos dois casos analisados foram os seguintes: ser uma pequena empresa, de acordo com o critério do SEBRAE (2014), que classifica esse tipo de empresas pelo número de funcionários: 10 a 49 funcionários, e ter realizado planejamento estratégico nos últimos cinco anos. A partir disso, foram selecionadas duas empresas. A Empresa A,

que realizou o planejamento estratégico com o auxílio de uma consultoria externa, e possui quase vinte anos de atuação no mercado, 42 funcionários e atua na área de soluções ambientais. Já a Empresa B, que realiza o planejamento estratégico internamente, está há quinze anos no mercado, possui 48 funcionários e atua na área de tecnologia da informação (TI). A similaridade do tempo de atuação e da quantidade de funcionários possibilitaram uma melhor comparação da realização do planejamento estratégico, embora ainda se tenha a limitação dos segmentos de atuação serem distintos. Foram utilizados nomes fictícios para preservar a identidade das empresas.

O procedimento de coleta de dados foi realizado a partir de dados primários e secundários. Os dados primários correspondem a informações obtidas pelos autores diretamente com a empresa, como as entrevistas com o diretor e dois funcionários de cada uma das empresas baseadas em um questionário semiestruturado, coletadas pessoalmente, pré-agendadas, com duração média de uma hora e com autorização para gravação. Além das entrevistas, foram analisados documentos organizacionais, com a finalidade de compreender a estrutura interna das empresas. Já os dados secundários, por sua vez, correspondem a consulta a livros, artigos publicados em periódicos, dissertações e *sítes* na internet para obter complementação de informações relativas às empresas selecionadas para o presente estudo.

O tratamento dos dados foi realizado a partir da transcrição das entrevistas e, também, da análise do confronto dos dados primários com os dados secundários. Já para a análise dos dados, utilizou-se das categorias propostas na Figura 2 da revisão de literatura: ambiente externo com mercado, ambiente interno com recursos e estratégia com gestão. Nessa direção, Bauer (2002) afirma que a codificação e a categorização do material textual constituem uma tarefa de construção na qual se busca estabelecer a relação entre a teoria e o material de campo. Além dessa etapa inicial, foi realizada uma comparação entre as duas organizações, com base nas cinco etapas do planejamento estratégico da Figura 1 (análise do ambiente, diretrizes organizacionais, estratégia organizacional, implementação estratégica e controle estratégico) e seus elementos chave descritos no Quadro 1.

## RESULTADOS

Nessa seção serão apresentados os casos selecionados, a análise do processo de planejamento estratégico realizado por cada empresa e a comparação entre elas.

### *Caso 1: Empresa A Soluções Ambientais*

A Empresa A atua no segmento de soluções ambientais, é uma empresa gaúcha com quase 20 anos de atuação na fabricação e venda de equipamentos de tratamento de resíduos sólidos e de efluentes líquidos e gasosos. Possui departamentos de consultoria, prestação de serviços e indústria. Localizada no município de Alvorada, região metropolitana de Porto Alegre, a empresa possui a missão de encontrar soluções para problemas ambientais de empresas e instituições.

Ao longo do tempo, a empresa identificou a necessidade de descentralizar as tarefas do diretor, além disso, foi verificada a necessidade de possuir um objetivo, ter definido quais seriam os planos para os anos seguintes. Para o diretor da empresa, a frase que traduziria o momento em que Empresa A estava passando era “pra quem não sabe aonde quer chegar, qualquer lugar serve”. Assim, tornou-se importante realizar um planejamento estratégico para a empresa. Em um primeiro momento, a pretensão seria fazê-lo internamente, no entanto, por falta de estrutura interna para conduzi-lo, decidiram contratar uma consultoria externa para auxiliar no processo.

Nesse sentido, a Empresa A começou o seu planejamento estratégico, tendo o apoio de uma empresa de consultoria e de um conselho formado pelo diretor e pelos gerentes da organização. O planejamento teve como horizonte um período de cinco anos e não passou por alterações desde então. Para compreender melhor como foi esse processo, foram feitas três entrevistas envolvendo o diretor e dois funcionários que explicaram e apontaram seus pontos de vista diante da implementação do planejamento estratégico na empresa.

### *Caso 2: Empresa B Consultoria de Tecnologia de Informação*

A Empresa B está no mercado há quinze anos, possui como diferenciais a qualidade, o aperfeiçoamento técnico e a humanização das relações de trabalho, isso porque acredita que uma empresa que produz soluções em tecnologia da informação precisa ter um cuidado que vai além dos sistemas produzidos. Com atuação em Porto Alegre e em São Paulo, possui como principais serviços: soluções em tecnologia da informação (TI), elaboração de sistemas, fábrica de software, consultoria e outsourcing, visando proporcionar soluções às necessidades das organizações atendidas.

Com o crescimento da empresa, surgiu a necessidade de ferramentas gerenciais, com isso, foi realizado o primeiro planejamento estratégico da Empresa B. Segundo o gestor, essa necessidade surgiu a partir do momento em que foi verificada a importância que a organização estava tendo para os sócios, “bom, essa brincadeira ficou séria, tem muitas famílias dependendo de nós”. Nesse sentido, tornou-se necessário analisar com o que queriam trabalhar e quais os objetivos que a organização almejava.

Mesmo com um horizonte planejado para os próximos dois anos, a Empresa B estava sempre buscando aperfeiçoar seu planejamento, até que, três anos depois da primeira versão, a empresa verificou que precisaria de algo a mais, então decidiu contratar uma consultoria externa para auxiliar nas suas limitações. Segundo o gestor, o motivo da contratação do serviço foi: “eu trouxe o consultor para empresa pra colocar o dedo na ferida”.

Depois dos insumos fornecidos pela consultoria, houve diversas modificações no planejamento estratégico e na estrutura da empresa. Para entender um pouco melhor como ocorreu a implementação desse plano na Empresa B, foram realizadas três entrevistas, sendo uma com o diretor-sócio e as outras duas com funcionários de diferentes funções.

#### *Análise Planejamento Estratégico*

Essa subseção corresponde à análise do processo de planejamento estratégico da Empresa A e da Empresa B com base nos elementos identificados na Figura 2.

## Análise Planejamento Estratégico Empresa A

### *Ambiente externo - mercado*

A partir da análise do processo de implementação do planejamento estratégico, verificou-se que a empresa realizou uma profunda pesquisa de mercado e análise de ambiente externo. No entanto, não foram geradas grandes mudanças a partir delas, como exemplifica a citação da assistente financeira, quando questionada quanto às alterações advindas da análise de ambiente: “Nada mudou. Foi só pra mostrar mesmo. Nunca mais mexeram nisso”. Assim, percebe-se que a empresa não aproveitou os benefícios gerados pela ferramenta, visto que o entendimento do ambiente e mercado é capaz de impactar diretamente o interior da organização (BOWDITCH e BUONO, 2002).

### *Ambiente interno – recursos*

Nessa etapa, foi possível notar que a Empresa A não possuiu uma organização para a realização da ferramenta. Isso pode ser verificado a partir da falta de engajamento dos funcionários e, também, da falta de divisão de tarefas, conforme respondido pelo gestor: “Não foi (colocado em prática), a gente seguiu por algumas reuniões, mas só uns pontos específicos seguiram. A implementação efetiva não aconteceu”. Dessa forma, verifica-se que a empresa não envolveu todos os funcionários, desprezando a abrangência do planejamento estratégico que engloba toda a organização (KALKAN e BOZKURT, 2013).

### *Estratégia - gestão*

Nesse âmbito, se percebeu que não foram definidos objetivos claros e métricas práticas pela empresa. Quando questionados, os funcionários afirmaram não ter acesso a esse tipo de informação. Já o gestor relatou que até foram realizados, porém, não foram colocados em prática: “foi feito tudo isso, só que depois disso, foi arquivado”. Sendo assim, é possível notar que a empresa desconsiderou premissas importantes do planejamento estratégico : identificação de medidas eficazes para alcançar as metas e controlar a realização do objetivo (OLIVEIRA, 2014).

## Análise Planejamento Estratégico Empresa B

### *Ambiente externo – mercado*

A análise do ambiente e de mercado da Empresa B ocorreu de forma prática, com a coleta de insumos necessários e, ainda, a partir de uma necessidade da empresa de compreender melhor o mercado em que estava inserida. A partir do auxílio de uma consultoria, a organização obteve dados importantes que resultaram em conhecimento para ela e acabaram gerando ações. Dessa forma, esse resultado percebido pela empresa corrobora com o defendido por Carroll e Buchholtz (2003), que sugerem que o ambiente é “chave” para o entendimento das relações entre organizações e sociedade.

### *Ambiente interno – recursos*

Foi possível verificar que a empresa realizou uma análise de ambiente interno eficaz, uma vez que conseguiu, a partir dos dados obtidos, implementar melhorias nos seus processos. Ainda, a Empresa B possui estrutura e organização que incentivam o envolvimento dos funcionários nas decisões da empresa, gerando assim, comprometimento deles com os planejamentos estabelecidos. Com isso, percebe-se que a empresa usufruiu do processo de planejamento para gerar aprendizagem e conhecimento; como defendido por Delmar e Shane (2003).

### *Estratégia – gestão*

Nesta etapa, percebeu-se que a empresa está bem alinhada no que diz respeito às decisões estratégicas estabelecidas a partir do planejamento e a gestão das ações provenientes dele. Sendo assim, é possível notar que as ações da empresa vão ao encontro do apresentado por Ansoff (1969) uma vez que a estratégia formulada está auxiliando ao alcance dos objetivos traçados. Contudo, a empresa ainda deve-se desenvolver no controle estratégico, já que não possui indicadores de avaliação para os resultados.

## Comparação entre Empresa A e Empresa B

Nesta subseção, serão confrontados os processos de planejamento estratégico da Empresa A e da Empresa B, a partir das etapas do planejamento estratégico expostas na Figura 1 e seus elementos chave anunciados no Quadro 1.

### *Análise de ambiente*

Nessa etapa, as duas empresas tiveram o auxílio de uma consultoria externa para compreender melhor o seu ambiente interno e externo. A partir disso, houve a realização de um diagnóstico, gerando assim, diversos insumos para ambas as organizações. No Quadro 2, estão os elementos chave dessa etapa juntamente de trechos das entrevistas.

**Quadro 2:** Elementos Chave – Análise de Ambiente

Etapas do Planejamento Estratégico	Análise de ambiente		
Elementos Chave	<b>Realização (Interno+Externo)</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>Análise dos Dados Obtidos</b>
EMPRESA A	"A empresa de consultoria fez uma pesquisa com o pessoal daqui e um trabalho com o pessoal de fora também." Gestor		"É que teríamos que trabalhar mais com recursos humanos, um sistema que interligasse tudo e passasse informações e servisse de comunicação entre a empresa." Gestor
EMPRESA B	"Teve uma empresa de consultoria externa, que realizou pesquisas de mercado e pesquisas internas também." Gerente de Projetos		"Teve um ano que tivemos uma diretriz (objetivo) de aparecer mais, foi até a partir das pesquisas realizadas que precisávamos nos divulgar." Gerente de Projetos

**Fonte:** Elaborado pelos Autores

Ansolf (1993) argumenta que as pequenas empresas possuem apenas duas opções: ficar fora de ambientes turbulentos ou enfrentar diretamente as consequências da incerteza e da turbulência. Com base nisso, é possível verificar que as duas organizações utilizaram principalmente pesquisas para a obtenção de informações do ambiente. Contudo, a eficácia do uso desses dados diferiram entre

as empresas, uma vez que a Empresa B enfrentou os obstáculos e implementou as melhorias propostas, a Empresa A teve apenas tentativas sem êxito.

### *Diretrizes organizacionais*

Na segunda fase, as duas empresas trabalharam de maneiras diferentes. A Empresa A optou pela elaboração em conjunto com a consultoria, já a Empresa B decidiu que essa escolha seria juntamente de seus funcionários. Como aplicabilidade dessas direções, foi verificada uma identificação muito maior na Empresa B do que na Empresa A, enquanto na primeira havia um posicionamento claro, na segunda não era possível avaliar seu propósito. No Quadro 3, as frases das entrevistas que exemplificam melhor essa análise.

**Quadro 3:** Elementos Chave – Diretrizes Organizacionais

Etapas do Planejamento Estratégico	Diretrizes organizacionais	
Elementos Chave	<b>Elaboração das Diretrizes</b>	<b>Aplicação na Prática</b>
EMPRESA A	"Foi junto com a empresa de consultoria, o diretor e a gerencia. Palavra por palavra foi sendo discutida, até que se chegou num consenso." Gestor	"Pros funcionários, foi feito uma apresentação, pra mostrar pra eles a nossa visão. Pra fora acabou não saindo, ficou internamente." Gestor
EMPRESA B	"Olha só, nós colocamos, discutimos missão, visão, valores da empresa e aí o que cada uma pessoa colocou, eu trouxe pra planilha, comparamos, vimos quais mais tinham e definimos, muito simples!" Gestor	"Todos os funcionários sabem que o que estamos realizando não está saindo das nossas cabeças, estamos seguindo o que foi estabelecido, é tudo muito claro." Gestor "Esse ano, por exemplo, estamos nos guiando muito pela nossa visão." Gerente de Projetos

**Fonte:** Elaborado pelos Autores

Outra questão relevante diz respeito à complexidade das diretrizes estabelecidas, a Empresa B priorizou a simplicidade, escolha que resultou em grande identificação com os funcionários. A partir disso, nota-se também, uma aplicabilidade maior das diretrizes definidas no planejamento dessa empresa, uma vez que elas são usadas como guia para as ações. Já na Empresa A, houve uma

apresentação para os funcionários, no entanto, não se percebeu a utilização clara das diretrizes para a orientação das ações planejadas.

### *Estratégia organizacional*

Nessa fase, as duas empresas utilizaram as informações obtidas nas etapas anteriores para definir seus objetivos. No entanto, não foi possível identificar nenhum plano da Empresa A, diferentemente do ocorrido na Empresa B, que possuía objetivos bem específicos. No Quadro 4, estão trechos das entrevistas nos quais é possível compreender melhor esse processo em cada organização.

**Quadro 4:** Elementos Chave – Estratégia Organizacional

Etapas do Planejamento Estratégico	Estratégia organizacional	
Elementos Chave	<b>Utilização das Informações Obtidas da Análise + Diretrizes</b>	<b>Definição de objetivos claros</b>
EMPRESA A	"Um dos pontos fracos é a questão da comunicação, fizemos algo de RH, dinâmicas e tal. Acho que melhorou um passinho, muito pouco em relação o que podíamos ter melhorado, mas continuamos com essa ideia, temos que chegar mais perto das pessoas." Gestor	"Não, isso não tinha acesso." Assistente Financeira
EMPRESA B	"Se a diretriz é investir em melhoria contínua, e nós estamos com um programa de melhoria contínua, então estamos implantando. Teve um ano que era aumentar as vendas, daí o setor comercial foi todo reformulado." Gerente de Projetos	"Todos os funcionários sabem que o que estamos realizando não está saindo das nossas cabeças, estamos seguindo o que foi estabelecido, é tudo muito claro." Gestor

**Fonte:** Elaborado pelos Autores

Nas duas empresas notou-se uma preocupação com a implementação de melhorias, no entanto, na Empresa B, verificou-se uma eficácia maior nesse processo, uma vez que a empresa realmente colocou em prática as ações estabelecidas. A consequência dessa diferença entre as empresas poderia ser a definição de objetivos claros na Empresa B e a falta deles na Empresa A.

### Implementação estratégica

Nessa fase, como foi visto anteriormente, a Empresa A enfrentou dificuldades, o que resultou na não implementação de seu plano. Diferentemente do ocorrido com a empresa de soluções ambientais, a Empresa B conseguiu colocar seu plano em prática e já está colhendo os resultados dele. O Quadro 5 apresenta os elementos chave para a implementação, juntamente das frases dos entrevistados que demonstram o posicionamento das empresas diante de cada momento

**Quadro 5:** Elementos Chave – Implementação Estratégica

Etapas do Planejamento Estratégico	Implementação estratégia	
Elementos Chave	Definição de Métricas	Engajamento dos Funcionários
EMPRESA A	"Aqueles metas e indicadores estabelecidos no planejamento estratégico, nós não usamos, começamos no início, mas depois paramos" Gestor	"Nós tínhamos pessoas aqui, que nem sabiam o que era PE, achavam que era só para encher linguiça, que não ia dar em nada. Não havia engajamento das pessoas." Supervisor de Produção
EMPRESA B	"Bom, essa questão foi feita somente de faturamento. Isso é outra fraqueza que nós temos. Estamos nos organizando para criar um BSC para controlar essas ações." Gestor	"Então, todo mundo tem um envolvimento muito forte e um espaço para trazem ideias, sugestões o ano inteiro. Isso é muito facilitado aqui." Gerente de Projetos

**Fonte:** Elaborado pelos Autores

A definição de métricas pode ser considerada um elemento fundamental no processo de implementação do planejamento estratégico, uma vez que é responsável por orientar e estimular as ações, além de acompanhar os resultados. No entanto, as duas organizações tiveram dificuldades nesse momento por razões diversas. A Empresa A até definiu as métricas a serem utilizadas, mas como suas ações não foram desempenhadas, não utilizou os indicadores. Já a Empresa B, que não havia definido nenhuma métrica, embora tivesse implementado seu plano, está buscando ferramentas para suprir essa deficiência.

Outra questão de extrema importância para a implementação do planejamento estratégico é o envolvimento dos funcionários no processo. Nesse panorama, o contraste de cenários das duas empresas é ainda maior: enquanto na

Empresa A os funcionários não tinham conhecimento nem acesso ao plano, na Empresa B, havia um incentivo à participação e ações de divulgação da ferramenta.

Assim, podemos perceber que na Empresa A teve dificuldades na implementação conforme visto pela literatura. Mintzberg e Quinn (2001) já afirmavam que a implementação é a fase mais difícil do processo de planejamento estratégico. Grande número de planos acabam arquivados ou são utilizados somente para apresentação ou para melhorar a imagem da empresa, porque a inabilidade marcou sua fase de implantação.

### *Controle estratégico*

A última etapa visa monitorar as ações realizadas, avaliar se estão de acordo com o estipulado e ajustar mudanças quando necessário. Nesse controle, as duas organizações tiveram algumas dificuldades - a Empresa A não chegou a implementar o plano, e a Empresa B, no momento em que deixou de definir métricas. No Quadro 6 é possível identificar como foi o processo em cada uma das empresas.

Como visto anteriormente, a principal dificuldade da Empresa B era o acompanhamento do seu planejamento estratégico, uma vez que não tinha o conhecimento de quanto tinha melhorado. A não definição de métricas pela empresa não implica na falta de controle estratégico total. Isso ocorre já que, embora o plano não fosse monitorado, a Empresa B avaliava e alterava a ferramenta, como é possível verificar nas falas dos entrevistados da empresa. Quanto ao monitoramento, o gestor afirmou que estão em processo de implementação do acompanhamento. Já a Empresa A, embora tivesse recebido da empresa de consultoria uma ferramenta de monitoramento, não o colocou em prática. Essa atitude deve ser resultado da falta de implementação das ações estabelecidas no plano. Contudo, isso não os impediria de ter alterado o planejamento de acordo com as necessidades e as limitações da empresa, que também não ocorreu. Por fim, verificou-se uma crença no poder do planejamento estratégico muito maior na Empresa B do que na Empresa A.

**Quadro 6:** Elementos Chave – Controle Estratégico

Etapas do Planejamento Estratégico	Controle estratégico		
Elementos Chave	Monitoramento	Avaliação	Ação
EMPRESA A	"Não, não teve nenhum acompanhamento." "A gente não chegou a acompanhar, foi mais pra fazer uma avaliação de como seria. Fizemos três cenários, mas não se acompanhou. Está quieto." Gestor	"No fim, eles nos entregaram uma ferramenta para controlar isso, no Excel, era só lançar os valores, no início nós fazíamos, mas por falta da gente mesmo, acabou ficando abandonado aquilo. " Gestor	"Continuamos com o original." Gestor
EMPRESA B	"Até estava montando agora, antes de tu chegares, um mapa estratégico para dimensionar, saber o quanto eu pretendo de cada ação." Gestor	"De tanto em tanto tempo, são os sócios que avaliam, como eles tem reunião toda semana, estão sempre avaliando a empresa." Auxiliar Administrativa	"Tem que fazer revisão, porque o mercado muda e não pode virar um "Titanic" ter um norte e nada mudar, se não ferra, não tem o que fazer. É bem simples, estamos sempre melhorando, é o nosso foco. " Gestor

**Fonte:** Elaborado pelos Autores

As duas empresas tiveram dificuldades na última etapa que é essencial para a continuidade do processo de planejamento estratégico. Oliveira (2014) afirma que o plano pode acabar se transformando em aspecto negativo para a empresa, se não for periodicamente revisto a partir de suas premissas. Os processos de análise interna e externa devem ser atividades que se repetem periodicamente, bem como a revisão dos objetivos básicos da organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar o processo de implementação do planejamento estratégico em pequenas empresas. O planejamento estratégico é considerado uma ferramenta de gestão capaz de auxiliar na sobrevivência e no crescimento de organizações. Contudo, a implementação dele vem sendo considerada um obstáculo para as pequenas empresas, o que justifica a importância

desse estudo. A partir disso, foi realizada uma pesquisa com duas organizações para verificar como ocorre a implementação da ferramenta.

Identificou-se um modelo a fim de compreender as particularidades do planejamento estratégico nas pequenas empresas, a partir das principais características verificadas no referencial de pequenas empresas com as áreas básicas de atuação do planejamento estratégico identificadas na segunda seção do referencial teórico. Dessa forma, agrupou-se ambiente externo e mercado, ambiente interno e recursos e estratégia e gestão. Estes três elementos centrais identificados no processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas (Figura 2), serviram de base para a análise assim como as etapas do planejamento estratégico (Figura 1) e os seus elementos-chave (Quadro 1).

A partir do estudo, foi possível concluir algumas questões. Quanto ao auxílio externo no processo de realização do planejamento estratégico, verificou-se que a participação de uma consultoria possibilita uma visão diferenciada daquela obtida pela organização e, também, traz conhecimentos de gestão que agregam ao processo. No entanto, torna-se necessário que a empresa contratante tenha participação efetiva na realização da ferramenta, uma vez que o planejamento estratégico necessita do envolvimento de todas as áreas da empresa e lida com decisões estratégicas a respeito de seu futuro.

Além disso, outra conclusão oriunda do trabalho está ligada ao propósito da organização. Entende-se por propósito, a força motriz da empresa, a identidade coletiva que representa a razão da organização existir. Essa questão está diretamente relacionada ao sucesso de implementação do planejamento estratégico nas organizações, pois no momento em que se tem uma identidade conjunta, compreende-se a razão de cada ação, promovendo um maior engajamento das pessoas envolvidas. Dessa forma, tende-se a ir além do estabelecimento de diretrizes organizacionais, uma vez que essas últimas direções são apenas um reflexo do propósito da empresa.

A partir dessa constatação, verificou-se que esse identidade coletiva é o ponto de partida para as demais necessidades da empresa. Isso porque, com um propósito de existência bem definido, a utilização de consultoria externa não afetaria os objetivos principais da empresa, apenas a auxiliaria a atingí-los. Além disso, a

organização, no momento em que possui um propósito e comunica ele a todos, envolve mais facilmente os funcionários na execução das atividades. O engajamento dos funcionários foi outro elemento identificado para a implementação do planejamento estratégico nas pequenas empresas. Como foi visto, essa ferramenta envolve a organização como um todo, ou seja, ela necessita que todas as áreas estejam alinhadas ao que foi estruturado. Dessa forma, se não ocorrer a participação dos funcionários, as chances do planejamento ser colocado em prática são mínimas.

Por fim, o trabalho reforça que as pequenas empresas devem receber tratamento diferenciado em relação às demais empresas, até porque possuem realidades muito diferentes se comparadas a elas. Ou seja, no processo de implementação do planejamento estratégico, deve-se levar em consideração as particularidades de cada organização, entender suas capacidades e limitações e, a partir disso, estabelecer as ações a serem realizadas. Somado a isso, verificou-se a importância de a empresa possuir de forma mais efetiva um alinhamento conjunto, um engajamento de pessoas e uma determinação de objetivos futuros.

Este trabalho espera contribuir para que as pequenas empresas aperfeiçoem seu processo de implementação de planejamento estratégico. No âmbito teórico, essa pesquisa visa contribuir para a literatura de planejamento estratégico nessas organizações, uma vez que a literatura ainda é incipiente no assunto (FULLER, 2003).

Sugerem-se novos estudos com a finalidade de aprofundar essa pesquisa e identificar metodologias que englobem as particularidades identificadas. Estudos de natureza quantitativa poderiam mapear as principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas brasileiras na etapa de implementação do planejamento estratégico, além de identificar características comuns entre as empresas que obtêm sucesso nessa etapa.

## REFERÊNCIAS

AFONINA, A. and CHQLUPSKY, V. The current strategic management tools and techniques: The evidence from Czech Republic, **Economics and Management**, Vol. 17(4), 1535-1544. 2012

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento Estratégico, Coleção Gestão Empresarial, 2006. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/3.pdf> > Acesso em 18 de Abril de 2014

ANDREWS, K.R. The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones-Irwin, Inc, Homewood, IL. 1971

ANSOFF, H. I. Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management'. *Strategic Management Journal*(12):449-461. 1991.

ANSOFF, H. Igor. Implanting strategic management. London, Prentice-Hall International. 1984

ANSOFF, Igor. Business Strategy. England. Penguin Books, 1969

ARMSTRONG, J.S. The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. **Strategic Management Journal** 3 (3), 197–211. 1982

ATHERTON, Andrew. A future for small business? Prospective scenarios for the development of the economy based on current policy thinking and counterfactual reasoning. **Futures**. 37 777–794. 2005

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BAUER, M. Análise de Conteúdo Clássica. In: BAUER, M., GALSHELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

BERRY, Maureen. Strategic Planning in Small High Tech Companies. **Long Range Planning**, Vol. 31, No. 3, pp. 455 to 466, 1998.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BOYD, Brian K.; FULK, Janet. "Executive scanning and perceived uncertainty: a multidimensional model." **Journal of Management** 22 (1), 1-22. 1996.

BRINCKMANN, Jan; GRICHNIK, Dietmar; KAPSA, Diana. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. **Journal of Business Venturing**. 25 pg 24–40. 2010.

CARROLL, A.B.; BUCHHOLTZ; A.K.. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 5th ed. Australia: Thomson South-Western, 2003.

CASTROGIOVANNI, G.J. Pre-startup planning and the survival of new small businesses: theoretical linkages. **Journal of Management** 22 (6), 801–822. 1996.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 469p. 1993.

COSTA, Helena Araújo ; GONÇALVES, Josy Sapucaia ; HOFFMANN, Valmir Emil. Cooperação entre micro e pequenas empresas de hospedagem como fonte de vantagem competitiva: estudo dos albergues de Belo Horizonte (MG) **Revista Turismo - Visão e Ação - Eletrônica**, Vol. 16 - n. 1 - Jan. - Abr. 2014

DELMAR, F., SHANE, S. Does business planning facilitate the development of new ventures? **Strategic Management Journal** 24 (12), 1165–1185. 2003.

DIDONET, Simone; SIMMONS, Geoff; DIAZ-VALLAVICENCIO, Guilherme; PALMER, Mark. The relationship between small business market orientation and environmental uncertainty. **Marketing Intelligence & Planning**. Vol. 30 No. 7, pp. 757-779. 2012

ESTEVEZ, Guilherme; NOHARA, Juliana Jordan. Fatores Críticos à Estabilidade das Alianças Estratégicas das Micro e Pequenas Empresas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p.182-204, jul./set . 2011

FILARDI, L. F. Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. 2006. 170 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo, 2006.

FROST, F.A. The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: An Australasian study. **Strategic Change** Vol. 12: 49- 62. 2003

GICA, O. A.; POP I.; BOTA, M. Elements of strategic practices in Transylvanian SMEs, *Studia Universitatis Babeş- Bolyan, Negotia, Liv*, 4, 140-148. 2009

GIMENEZ, F. *O estrategista na pequena empresa*. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2000, 164 p.

HEIJDEN, K. Van Der, *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, Wiley, Chichester, UK, 1996.

KALKAN, Adnan; BOZKURT, Ozlem Çetinkaya. The choice and use of strategic planning tools and techniques in Turkish SMEs according to attitudes of executives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99 1016 – 1025. 2013

KOTESKI, Marcos Antônio. As Micro e Pequenas Empresas no contexto econômico brasileiro. *Revista FAE Business*, nº 8 USP São Paulo 2004.

LA ROVERE R. L. Perspectiva das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. Revista Economia Contemporânea. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia, v.5 p.137-153, 2001.

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

LIMA, E. O. As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. Anais... Londrina, PR: 2001, p. 421-436.

LIMA, J. B. Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME. In: ENCONTRO DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1, 2000, Maringá. Anais..Maringá: Universidade Estadual de Maringá,/Universidade Estadual de Londrina, p. 1-20. 2000.

MCGRATH, Helen; O'TOOLE, Thomas. Challenges in implementing the market as networks approach to marketing for SMES. Irish Marketing Review Vol 21 n°1e2. 2011.

MINTZBERG, Henry e QUINN; James BRIAN. O processo da estratégia. 3.ed. Porto Alegre: Book, 2, 404p. 2001

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. Administração. Trad. Cid Knipel Moreira. 3ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2010.

NAJBERG, S.; MORAES, R. M.; IKEDA, M. Participação dos empregos do setor público no Mercado de trabalho. Informe-se, Rio de Janeiro (RJ), Área de Assuntos Fiscais e de Emprego, BNDES, n. 42, jun. 2002. 8p.

NASCIMENTO, Marcelo; LIMA, Carlos Rogério Montenegro de; LIMA, Mauricio Andrade de ; ENSSLIN, Eduardo Rolim. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. Revista Eletronica Estratégia e Negocios., Florianópolis, v.6, n.2, p. 244-283, mai./ago. 2013

O'DWYER, M., GILMORE, A., CARSON, D. Innovative marketing in SMEs. European Journal of Marketing 43, 46–61, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas. 32 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. E. Competitive Advantage. New York: The Free Press. 1985.

PRIETO, I.; REVILLA, E. Learning Capability and Business Performance: A non - financial and Financial Assesment. *The Learning Organization journal*,13(2). Págs 166-185. 2006.

RUEDA-MANAZARES A.; ARAGÓN-CORREA, A.; SHARMA, S. The influence of stakeholders on the environmental strategy os service firms: the moderating effects of complexity, uncertainty and munificence. *British Academy of Management*, 19(2), 185-203. 2008

SCHWENK, C. R., SHRADER, C. B. Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17 (3), pp. 53-64. 1993.

SEBRAE. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: Novembro de 2014.

SEBRAE; DIEESE. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011. São Paulo: Sebrae/Dieese, 2011.

SILVERMAN, David. Interpretação de Dados Qualitativos. Métodos para a análise de entrevistas, textos e interpretações. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SOK, Phyra; O'CASS, Aron. Understanding service firms brand value creation: a multilevel perspective including the overarching role of service brand marketing capability. *Journal of Services Marketing*. 25/7. 528– 539. 2011

STONEHOUSE, George e PEMBERTON, Jonathan. Strategic planning in SMEs - some empirical findings, *Management Decision*, Vol. 40, n. 9, 2002.

TAVARES, Bruno ; ANTONIALLI, Luiz Marcelo ; CASTRO, Cleber Carvalho. A Influencia da Estratégia ve Vinculos Interorganizacionais sobre a Dinamica de Micro e Pequenas Empresas. Contextus. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*. Vol.8 – N°2 – jul/dez 2010

TERENCE, Ana Cláudia F.; ESCRIVÃO, Edmundo F. Planejamento estratégico na pequena empresa: As particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. São Paulo, USP, São Carlos, 2002.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; SOUAIN, D. D. *Pesquisa Qualitativa em Administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV. 224p.2006.