



**Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado**

**FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO  
SETOR DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E VENDA DE PRODUTOS DE  
INFORMÁTICA.**

**DUANA MELINA UCHÔA MEDEIROS**

**Campina Grande  
2010**

**DUANA MELINA UCHÔA MEDEIROS**

**Formação de Estratégias em Micro e Pequenas Empresas do Setor de  
Prestação de Serviços e Venda de Produtos de Informática.**

**Relatório de Estágio Supervisionado  
apresentado à Universidade Federal  
de Campina Grande como um dos  
pré-requisitos para a obtenção do  
grau de Bacharel em Administração  
de Empresas.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Lúcia Santana de Freitas.**

**Campina Grande**

**2010**

## **COMISSÃO DE ESTÁGIO**

Membros:

---

Duana Melina Uchôa Medeiros

**Aluna**

---

Lúcia Santana de Freitas

**Professora Orientadora**

---

Verônica Macário de Oliveira

**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

**Campina Grande**

**2010**

**DUANA MELINA UCHÔA MEDEIROS**

**FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO  
SETOR DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E VENDA DE PRODUTOS DE  
INFORMÁTICA.**

Relatório de Estágio Supervisionado defendido e  
aprovado em 25 de novembro de 2010 pela Banca  
Examinadora constituída pelos professores:

---

Lúcia Santana de Freitas  
Orientadora

---

Adriana Salete de Farias  
Examinadora

---

Vinícius Farias Moreira  
Examinador

**Campina Grande  
2010**

## **DEDICATÓRIA**

A meus pais, que me deram a vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me dar inteligência e oportunidade para alcançar todos os meus objetivos.

Agradeço a minha mãe Diana, por ter me dado uma criação exemplar, me mostrando todos os princípios necessários para se ter uma vida digna e feliz, além de todo o amor a mim dedicado em cada dia de minha vida, desde sempre.

Agradeço ao meu pai Jacob que, apesar de morar em outra cidade, sempre foi um pai muito presente, me deu todo apoio, amor incondicional e compreensão. E se hoje cheguei onde estou, ele foi o principal responsável por isso. Meu pai, meu exemplo de vida.

Agradeço aos meus avós por todos os anos de dedicação e cuidado.

Agradeço ao meu noivo Fábio, por toda a paciência e companheirismo durante esses últimos meses.

Agradeço a todos os meus amigos, em especial a meu amigo Wesley e sua esposa Liz que por incontáveis vezes enxugaram minhas lágrimas e me fizeram sorrir, acreditaram no meu potencial, me apoiaram e me deram toda atenção e carinho.

Agradeço a meu amigo Danilo por cada momento de conversas, risadas e de estudo juntos durante todo o curso, e em especial por todo o apoio dado para me ajudar a concluir esta etapa valiosa de minha vida. Agradeço também à minha amiga Eliane, por cada telefonema, cada dica, cada conversa, cada palavra... Agradeço a meu amigo João que por muitas vezes me incentivou a continuar mesmo quando tudo parecia impossível. Agradeço a Breno, Antônio, Dani, Fabiano, Vanessa, Raissa, Karol e a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a minha formação acadêmica.

Agradeço de maneira única e especial à minha orientadora, Lúcia, por toda a paciência, por toda a orientação, por todas as diretrizes dadas para a realização deste estudo, como também por cada momento que passamos juntas, momentos estes que me fizeram aprender muito sobre a Administração, como também sobre a vida, pois além de uma excelente profissional, ela é uma pessoa fantástica e companheira. Muito obrigada por tudo.

Medeiros, D. M. U. **Formação de Estratégias em Micro e Pequenas Empresas do Setor de Prestação de Serviços e Venda de Produtos de Informática.** 64 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2010.

## **Resumo**

O cenário em que estão inseridas as organizações é caracterizado por competitividade acirrada onde as mudanças ocorrem com uma rapidez impressionante e as dificuldades enfrentadas são crescentes e constantes. Planejar estrategicamente, portanto, se tornou imprescindível às empresas, principalmente às empresas de pequeno porte tendo em vista a fragilidade de seus processos e as dificuldades que enfrentam. Diante deste contexto, o presente trabalho teve como objetivo analisar a formação da estratégia e o desempenho organizacional obtidos por empresas de pequeno porte do setor de prestação de serviços e venda de produtos de informática. Quanto à metodologia, o estudo caracteriza-se como descritivo e exploratório e levado a cabo através do estudo de caso. Foram estudadas cinco empresas do setor mencionado, a partir da proposta apresentada por Santos et AL. (2007). Os resultados da pesquisa mostram que os aspectos do processo de formação de estratégias que diferem as empresas com desempenho superior das que obtiveram desempenho inferior são: o conhecimento já acumulado na empresa sobre o mercado como sendo mais importante para a decisão de adotar a estratégia que pesquisas e análises formais, o cumprimento de uma agenda de acompanhamento e avaliação da implantação da estratégia, foco também em ações e estratégias de competidores, firmeza das pessoas que apoiaram a decisão estratégica na hora de implementá-las e as mudanças representadas pela estratégia em relação às vigentes até então na empresa.

**Palavras-chave:** Formação de Estratégias, Micro e Pequenas Empresas, Setor de Informática, Desempenho Organizacional.

Medeiros, D. M. U. **Formação de Estratégias em Micro e Pequenas Empresas do Setor de Prestação de Serviços e Venda de Produtos de Informática.** 64 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2010.

## **ABSTRACT**

The scenario in which they operate organizations is characterized by fierce competition where changes occur remarkably quickly and the difficulties are increasing and constant. Strategically plan, therefore, become indispensable to businesses, primarily to small businesses in view of the fragility of their processes and the difficulties they face. Against this background, this study aimed to analyze the formation of strategy and organizational performance obtained by small businesses in the sector service delivery and sale of computer products. Regarding methodology, the study characterized as descriptive and exploratory and conducted through the case study. We studied five companies in the sector mentioned, from the proposal presented by Santos et AL. (2007). The survey results show that aspects of the formation of strategies that differ from companies with superior performance that had lower performance are: the knowledge already accumulated in the company on the market as being more important for the decision to adopt the strategy that searches and formal reviews, the fulfillment of an agenda for monitoring and evaluating the implementation of the strategy, also focus on actions and strategies of competitors, the firmness of the people who supported the strategic decision in time to implement them and the changes represented by the strategy in relation to hitherto existing in the company.

**Key-words:** Training Strategies, Micro and Small Enterprises Sector Information Technology, Organizational Performance.

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução</b>	<b>10</b>
<b>2. Fundamentação Teórica</b>	<b>14</b>
2.1 Micro e Pequenas Empresas	14
2.2 Formação de Estratégia em Micro e Pequenas Empresas	18
2.2.1 Modelo de formação de estratégia proposto por Aselmo (2007)	22
2.2.2 Modelo de formação de estratégia proposto por Piovezan et al. (2008)	24
2.2.3 Modelo de formação de estratégia proposto por Santos et al. (2007)	28
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>34</b>
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>38</b>
4.1 Evolução e Caracterização do Setor de Informática	38
4.2 Aspectos Inerentes ao Processo de Formação de Estratégias	40
4.2.1 Aspectos Relativos à Formalização e Informalização (F/I)	41
4.2.2 Aspectos Relativos à Avaliação Ambiental (A/A)	44
4.2.3 Aspectos Relativos ao Envolvimento das Pessoas (P)	46
4.2.4 Aspectos Relativos à Inovação e Mudanças (I/M)	48
4.3 Desempenho	49
4.4 Relação entre formação da estratégia e desempenho	50
4.4.1 Empresas com desempenho acima da média do grupo	51
4.4.2 Empresas com desempenho abaixo da média do grupo	53
4.3.3 Formação de estratégias e desempenho superior	55
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>58</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>61</b>
<b>7. ANEXOS</b>	<b>63</b>

# *Capítulo 1*

## 1. INTRODUÇÃO

Desde a Revolução Industrial, o cenário em que as organizações estão inseridas vem sofrendo mudanças significativas. A mão-de-obra antes artesanal foi configurada como manufatura e posteriormente como maquinofatura. Além disso, em 1913, Henry Ford desenvolveu o que seria conhecido por produção em série marcando sua época com um grande avanço econômico-tecnológico. Após a 1ª guerra mundial as atividades industriais foram maximizadas pelas nações e juntamente com os desenvolvimentos científicos e tecnológicos culminou no aumento considerável da oferta de produtos. Com a 2ª guerra mundial, a produção, aliada a personalização dos produtos, passou a ser flexível provocando o aumento da concorrência entre as empresas.

Atualmente, em decorrência do crescente processo de globalização foram reduzidas as distâncias entre os países favorecendo o comércio nacional e internacional com o desenvolvimento dos meios de comunicação e transportes, a concorrência se tornou acirrada, a sociedade moderna passou a exigir muito mais das empresas, a qualidade e tecnologia da produção e dos produtos passaram a ser equivalentes e os preços a ser semelhantes. Agora as organizações se vêem obrigadas a buscar um diferencial que está cada vez menos nos produtos e cada vez mais na empresa, precisam oferecer aos clientes qualidade de vida, proteção ambiental, ética e estética, e ainda sustentar uma relação positiva com todos os seus *stakeholders*.

Nesse ambiente imprevisível e de constantes mudanças, os gestores têm percebido a importância de se planejar estrategicamente as ações das empresas para minimizar as chances de fracasso. A gestão estratégica, sem dúvida, ajuda a construir o cenário futuro, favorecendo a velocidade com que as decisões são tomadas, e aperfeiçoa a utilização dos recursos e capacidades da empresa, evitando o desperdício. O grande impasse gira em torno do paradigma de que apenas o planejamento estratégico estruturado ou formalizado poderia delinear um futuro esperado para as empresas e maneiras de alcançar ou se aproximar o mais possível desse futuro desejado, porém, algumas empresas mais ousadas já vêm demonstrando que no contexto de mercado atual as estratégias que surgem de forma emergente estão ocupando seu espaço e trazendo retornos cada vez maiores.

Contudo, pensar estrategicamente configura um diferencial competitivo para empresas de qualquer tipo e qualquer porte. Entretanto, ainda existem muitos gestores que acreditam que o planejamento estratégico é uma ferramenta que só poderá ser utilizada por empresas de grande porte por terem recursos abundantes, porém, para micro e pequenas empresas esta ferramenta se torna ainda mais essencial exatamente por terem recursos limitados que necessitam ser geridos para o seu total aproveitamento.

Da mesma forma com que as grandes corporações competem entre si, as micro e pequenas empresas também o fazem, diferindo apenas por possuírem algumas características próprias que devem ser levadas em consideração não apenas para a formação da estratégia, mas para o seu desenvolvimento como um todo, dentre as mais importantes: possuem baixo volume de capital empregado, alta taxa de natalidade e mortalidade, grande centralização do poder decisório, baixo investimento em inovação tecnológica, dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro, utilização de mão-de-obra não especializada.

Dentro do universo das pequenas empresas, considerando o contexto acima mencionado, destaca-se o setor de prestação de serviços e venda de produtos de informática. Este setor vem crescendo de maneira acelerada devido à inclusão da sociedade à tecnologia digital. Em um curto espaço de tempo, a abertura do mercado para este tipo de organização fez crescer a taxa de novos entrantes e, conseqüentemente, a rivalidade entre as empresas, ou seja, o aumento da oferta forçou os preços para baixo e multiplicou os consumidores.

Para acompanhar os avanços tecnológicos e a tendência da busca por computadores pessoais que possam ser *customizados*, as empresas atuantes do setor de informática investem em produtos e serviços inovadores que chamem a atenção dos consumidores, porém, para o nível de competitividade do setor, esses investimentos não são o bastante e a procura por estratégias diferenciais, sejam elas criadas de forma planejada ou emergente, vem se sobressaindo.

Assim, diante deste contexto, se faz o seguinte questionamento: Como as estratégias são formuladas em pequenas empresas do setor de prestação de serviços e venda de produtos de informática?

Diante da problemática formulada anteriormente, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar a formação da estratégia e o desempenho organizacional obtidos por empresas de pequeno porte do setor de prestação de

serviços e venda de produtos de informática. Este objetivo será desdobrado em três aspectos mais específicos: (1) identificar os aspectos do processo de formação de estratégias considerados pelas empresas em estudo; (2) Identificar o desempenho organizacional obtido por essas empresas; e (3) Relacionar aspectos do processo de formação de estratégia que levaram a organização a um maior ou menor desempenho.

Estruturalmente, este trabalho estará dividido em capítulos ademais do presente: O capítulo 2 que consta a fundamentação teórica. O capítulo 3 com a metodologia de pesquisa a ser utilizada. Capítulo 4 trazendo a análise dos resultados. E por último as considerações finais e, como composição também da estruturação do trabalho, referências bibliográficas e anexos.

# *Capítulo 2*

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Servindo de base para a compreensão do tema explorado neste trabalho acadêmico, a seguir serão explicitados os fundamentos teóricos que darão suporte ao trabalho.

### **2.1 Micro e Pequenas Empresas**

Essenciais para a economia brasileira, as micro e pequenas empresas (MPEs) representam, segundo o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas), 98% das empresas existentes. Ao longo do tempo, os incentivos e as facilidades proporcionadas à abertura de empresas de menores portes se tornaram mais atraentes aos empreendedores que enxergaram nas MPEs uma oportunidade lucrativa de negócio. Em um país com altos encargos tributários, a idéia de se pagar menos impostos devido ao novo regime (Simples Nacional ou Super Simples) oferecido às MPEs, sem dúvida, alavancou a criação de novas empresas. Além disso, a criação de programas de incentivo, como o Programa Brasil Empreendedor de 1999, a ajuda de órgãos como o SEBRAE e a disponibilidade de recursos e linhas de financiamentos oferecidos por bancos como o BNDES, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal tornou o sonho de alguns dos assalariados brasileiros bem mais próximo da realidade.

Ainda segundo o SEBRAE, as MPEs são responsáveis por 67% das ocupações. É bem verdade que as empresas de pequeno porte absorvem a mão-de-obra ociosa e abre oportunidades para aqueles que não se encaixa nos parâmetros exigidos pelas grandes corporações, como no caso de jovens em busca do primeiro emprego e pessoas com mais de 40 anos. Em um estudo realizado em 2003, o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) explica que as MPEs constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, sendo uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em

geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

Mas a magnitude das MPEs não se restringe apenas aos aspectos anteriormente citados. A recente crise financeira e econômica dos EUA abalou a economia mundial e, no Brasil, demonstrou outro potencial do segmento. Foram as empresas menores que, segundo o SEBRAE, seguraram o emprego no país. Com uma estrutura mais flexível, as MPEs respondem melhor e mais rápido às crises, tendo uma recuperação, em sua maioria, em curto prazo. Além disso, são as empresas de pequeno porte que suprem a demanda das empresas de maiores porte por terceirização das atividades de apoio ao negócio principal.

Contudo, o fato das MPEs serem maioria e proporcionarem boa parte das ocupações não significa o sucesso absoluto da categoria, pois apenas 20% do PIB brasileiro é constituído por elas. O que ocorre é que os governantes não fazem jus à importância das MPEs deixando-as a mercê das dinâmicas de mercado, com ausência de políticas que efetivamente prestem auxílio a sobrevivência, não apenas a abertura, ou que de certa forma zelem pelo diferencial da categoria. Este aspecto atrelado a dificuldade de capital de giro, carga tributária, falta de clientes, concorrência acirrada, falta de planejamento prévio à abertura e a inadequada gestão administrativa culmina no conjunto dos principais motivos que levam as Micro e Pequenas empresas a altos índices de mortalidade (SEBRAE, 2005). Problema este que vem despertando o interesse de pesquisadores e estudiosos para práticas específicas de gestão, competitividade e inserção destas empresas no mercado uma vez que possuem características próprias que as diferenciam das grandes corporações.

Atualmente, há alguns critérios básicos para que uma empresa seja considerada uma micro ou pequena empresa no Brasil. Os dois critérios mais utilizados para o enquadramento são: pelo número de funcionários que a compõe, classificação promovida pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas), e pela receita bruta anual, classificação promovida pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) e pelo SIMPLES (Lei nº 9.317/96), (ver tabela 1).

TABELA 1: Classificação segundo o número de empregados.

Porte/Setor	Indústria	Comércio/Serviços
Micro	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequeno Porte	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Médio Porte	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande Porte	500 ou mais empregados	100 ou mais empregados

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2005).

Na classificação segundo o faturamento bruto anual, o enquadramento promovido pelo Simples Nacional (ver tabela 2) apresenta uma relevante discrepância em relação ao promovido pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. Apesar de utilizarem o mesmo critério de classificação, há um diferencial de quase 300% para MPEs e de quase 100% para empresas de pequeno porte como demonstra a tabela a seguir:

TABELA 2: Classificação segundo faturamento bruto anual.

Classificador/Porte	Micro Empresas	Pequeno Porte
Simples Nacional	Até R\$ 120.000,00	Até R\$ 1.200.000,00
Estatuto MPE	Até R\$ 433.755,14	Até R\$ 2.133.222,00

Fonte: Adaptado de SALES et. al. (2004).

Independente do tipo de critério utilizado, as MPEs apresentam algumas características que as diferenciam de uma grande empresa. Segundo estudo realizado pelo IBGE em 2003, algumas das principais características das micro e pequenas empresas são apontadas, dentre elas:

- a) Baixa intensidade de capital;
- b) Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- c) Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- d) Poder decisório centralizado;

- e) Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- f) Registros contábeis pouco adequados;
- g) Contratação direta de mão-de-obra;
- h) Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- i) Baixo investimento em inovação tecnológica;
- j) Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- l) Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Outras características são apontadas por Leone (1999), sendo estas agrupadas em três tipos de especificidades: organizacionais, decisórias e individuais.

QUADRO 1: Características das Micro e Pequenas Empresas.

<b>Especificidades Organizacionais</b>	<b>Especificidades Decisórias</b>	<b>Especificidades Individuais</b>
Pobreza de recursos; Gestão centralizadora; Situação extra-organizacional incontrolável; Fracas maturidade organizacional; Fracas das partes no mercado; Estrutura simples e leve; Ausência de planejamento; Fracas especialização; Estratégia intuitiva; Sistema de informações simples.	Tomada de decisão intuitiva; Horizonte temporal de curto prazo; Inexistência de dados quantitativos; Alto grau de autonomia decisória; Racionalidade econômica, política e familiar.	Onipotência do proprietário/dirigente; Identidade entre pessoa física e jurídica; Dependência perante certos funcionários; Influência pessoal do proprietário/dirigente; Simbiose entre patrimônio social e pessoal; Propriedade dos capitais; Propensão a riscos calculados.

Fonte: Adaptado de Leone (1999).

Analisando a abordagem do IBGE (2003) e a abordagem de Leone (1999), pode-se notar traços semelhantes que aponta aquelas características mais latentes nas Micro e Pequenas empresas brasileiras: gestão informal, escassez de recursos e baixa qualidade gerencial. As outras características acabam por representarem desdobramentos destas três principais. A gestão informal deriva da mistura entre o

patrimônio da empresa e o patrimônio pessoal do proprietário/dirigente, há um alto grau de centralização do poder fazendo a empresa criar laços de dependência e a maioria dos funcionários possui algum tipo de vínculo familiar. Enquanto que a escassez dos recursos resulta da dificuldade destas empresas em conseguir financiamentos para investimentos, agregado a isso vem a carga tributária que apesar de ser menor para as MPEs (Super Simples) ainda sim é bastante elevada e termina levando a um alto índice de sonegação de impostos. E por fim, a baixa qualidade gerencial devido a ausência de informações sobre processos, falta de controle, desconhecimento do mercado e dificuldades de tomar decisões de risco.

Os problemas enfrentados pelas MPEs poderiam ser minimizados se os micro e pequenos empresários pensassem seu negócio previamente e procurassem adotar estratégias diferenciais planejadas ou mesmo emergentes. Contudo, a incapacidade de se construir uma estratégia competitiva se tornou um obstáculo que certamente tem levado muitas dessas empresas a falência.

## **2.2 Formação de Estratégia em Micro e Pequenas Empresas**

No contexto atual onde as mudanças ambientais acontecem num ritmo acelerado e as empresas vivem uma constante e acirrada competitividade, a estratégia tem sido um conceito bastante utilizado como alternativa diferencial primordial à sobrevivência. Devido à dimensão de sua importância, virou foco de estudos de autores que tentam explicar o que seria a estratégia e a forma como surge. Cada um de sua maneira foi construindo seus próprios conceitos e, os resultados convergem em alguns pontos e divergem em outros.

Apesar de existir inúmeros conceitos que tentem definir a estratégia, Mintzberg (2000) afirma que a estratégia ainda carece de uma definição que seja universalmente aceita. E na tentativa de englobar todos os seus significados, o autor desenvolve o conceito de estratégia baseado nas cinco dimensões em que pode ser compreendida:

**a) Plano:** equivale a dizer que estratégia é um curso de ação, uma diretriz para lidar com uma situação. Nesta dimensão, a estratégia tem duas características essenciais: é elaborada de forma anterior à implementação

das ações, e desenvolvida de forma consciente e, na maioria das vezes, explicitada através de um planejamento formal;

**b) Pretexto:** a estratégia se constitui de forma específica, como um truque ou artifício, com a intenção de obter vantagem sobre um concorrente ou competidor. A estratégia como pretexto foca sua atenção no aspecto dinâmico e competitivo entre as organizações que disputam o mercado;

**c) Padrão:** foca na ação e indica a estratégia a ser realizada. Como um fluxo de ações, indica a consistência no comportamento adotado ou no padrão que caracteriza uma corrente de ações;

**d) Posição:** indica o lugar no ambiente onde se concentram os recursos. É uma idéia que inclui as escolhas dos segmentos e nichos, ou a posição ocupada no mercado para evitar os competidores ou ser melhor do que eles. É uma maneira de contextualizar a empresa, inserindo-a em seu ambiente competitivo;

**e) Perspectiva:** consiste não apenas de uma posição escolhida, desejada, sob uma perspectiva de longo prazo, mas também em uma forma dos gestores e da organização, como um todo, enxergarem o mundo e avaliarem as possibilidades da empresa perante o mercado. É a forma de ver, interpretar e agir sobre o mundo, regulando o comportamento por meio de um conjunto de normas e valores compartilhados pela organização.

Outro autor, Porter (1996), em seu artigo descreve a estratégia competitiva como sendo ações ofensivas e defensivas de uma empresa para criar uma posição sustentável dentro da indústria (mercado atuante). Diferentemente de outros autores, Porter acredita que, apesar de contribuir para o aumento da produtividade e conseqüentemente para a diminuição dos custos, a eficiência operacional não é estratégia, pois para ele só existem três tipos de estratégias genéricas. São elas:

**a) Custo:** a empresa centra seus esforços na diminuição do custo de produção de sua indústria, podendo minimizar gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa, desenvolvimento ou qualquer outro campo que possa ser fonte de vantagem de custo. Geralmente são produtores de produtos-padrão que oferecem o preço como principal atrativo aos clientes.

**b) Diferenciação:** a empresa procura ser única naquilo que desenvolve. Neste caso, a indústria considera alguns atributos supervalorizados pelos

consumidores e procura satisfazer esta necessidade de forma singular. O cliente é atraído por uma particularidade que diferencia o produto daqueles oferecidos pela concorrência.

**c) Foco:** a empresa procura escolher um segmento dentro do mercado ou indústria que atua. Através do custo baixo ou da diferenciação, a empresa adapta sua estratégia para atender um grupo restrito. Assim, procura obter vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, embora não possua uma vantagem competitiva geral.

Um terceiro autor, Sznifer (1996), defende que a estratégia é vista como ação criativa e ação de risco. Para ele, trata-se de tentar chegar à frente com algo novo em relação à concorrência. Desta forma, Sznifer acredita que a estratégia parte de três formas que devem atuar simultaneamente:

**a) Criação:** visão inicial que garante o rumo das ações e está associada ao risco;

**b) Pró-ação:** preparando-se para ação, a partir de informações sobre as tendências e análise de dados passados;

**c) Reação:** envolve programas como reengenharia, reformulação e redesenho organizacional, eficazes para reduzir custos, mas não para dar direção ao negócio.

Nas três definições, os autores defendem a ligação entre a organização e o meio em que estão inseridas. Concordam que esta relação produz informações que ajudam na tentativa de prever as rápidas mudanças do contexto em que atuam. Neste sentido, acordam que as decisões estratégicas são importantes para o futuro da empresa. E, de forma geral, há unanimidade sobre a necessidade de se ter estratégias inerentes ao comportamento organizacional, sejam implícitas ou explícitas, planejadas ou não, culminando, portanto, na diferenciação entre estratégias deliberadas e emergentes. As estratégias deliberadas são aquelas que surgem de um processo previamente planejado, de forma racional e, respaldam-se nas premissas da Escola do Posicionamento. Enquanto que as estratégias emergentes surgem de forma não planejada, simplesmente emergem ao longo do processo e, respaldam-se nas premissas da Escola do Aprendizado.

Entendendo melhor as duas abordagens, regressa-se às décadas de 60, 70 e 80, época fundamental para a estratégia empresarial, do surgimento de conceitos e de escolas do pensamento estratégico, dentre elas a Escola do Posicionamento e a

Escola do Aprendizado que dariam base, respectivamente, a corrente das estratégias deliberadas e a corrente das estratégias emergentes. A Escola do Posicionamento defende a formação da estratégia a partir de um processo analítico enquanto que a Escola do Aprendizado defende a formação da estratégia a partir de um processo emergente. Contudo, essa diferença é melhor descrita no livro de Mintzberg et al. (2000), como demonstra a tabela a seguir.

TABELA 3: Premissas da Escola do Posicionamento e da Escola do Aprendizado.

Premissas	
Escola do Posicionamento	Escola do Aprendizado
Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado.	A essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade da organização para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento.
O processo de formação da estratégia é um processo de seleção das posições genéricas com base em cálculos analíticos.	O processo de formação da estratégia assume a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo.
A escolha da melhor estratégia está concentrada nas mãos dos analista ou planejador.	A estratégia pode surgir de todos os tipos de lugares incomuns, ou seja, de qualquer pessoa dentro da organização.
O papel da liderança é preconceber estratégias deliberadas.	O papel da liderança é gerenciar o processo de aprendizado estratégico.
As estratégias saem de um processo totalmente desenvolvido para serem articuladas e implementadas.	As estratégias surgem como padrões do passado, se tornam planos para o futuro e, finalmente, perspectivas para guiar o comportamento geral.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Mintzberg et al. (2000).

Alguns autores da área de estratégia propõem uma integração entre as duas abordagens de formação da estratégia. Segundo Mintzberg e Waters (1985), a forma como a estratégia surge possui um caráter planejado e outro tácito, de aprendizado, ou seja, as estratégias não são puramente deliberadas assim como não são totalmente emergentes. Para eles, apenas de forma planejada significaria aprendizado zero uma vez que apenas de forma emergente significaria controle zero. Mariotto (2003) apud Anselmo (2007) reforça o pensamento de Mintzberg e Waters ao defender em seu modelo conceitual de gestão das estratégias que o processo de planejamento estratégico, que origina a estratégia intencionada (planejada), e o processo de criação contínua da estratégia, que origina a estratégia emergente, devem coexistir dentro do espaço organizacional, considerando a

diversidade de instrumentos e técnicas analíticas para os processos deliberados e a escassez para os processos emergentes.

No geral, o processo de formação de estratégia envolve aspectos emergentes e aspectos de planejamento, entretanto, este processo apresenta particularidades de acordo com as especificidades das organizações. Por isso, a seguir serão destacados três modelos de formação de estratégia.

### **2.2.1 Modelo de formação de estratégia proposto por Anselmo (2007)**

Buscando um modelo de gestão de estratégias que incorporasse as estratégias planejadas e emergentes, Anselmo (2007) propõe em seu estudo a formação de um modelo através da integração de dois outros modelos já existentes: o modelo de subsistemas proposto por Morgan (2002) e o modelo conceitual proposto por Mariotto (2003) mencionado anteriormente. Esse novo método denomina-se modelo baseado em Princípios e Técnicas de gestão e, para que seja possível o entendimento, explica-se o que diz o modelo dos subsistemas.

Segundo Morgan (2002) apud Anselmo (2007), as organizações são compostas por um conjunto de cinco subsistemas. O primeiro deles é o subsistema Estratégico responsável pelas decisões e ações relativas aos negócios, produtos e mercados da empresa e sua eficácia em longo prazo. O segundo subsistema é o Tecnológico que por sua vez se divide em outros dois subsistemas: o subsistema Inovativo, responsável pela criação de novos produtos e processos, e o subsistema Produtivo, responsável pela entrega dos bens e serviços. O terceiro é o subsistema Estrutural responsável pelas definições formais relativas à divisão das tarefas e sua coordenação, compreendendo a definição da estrutura, regras, processos e procedimentos de trabalho.

Seguido pelo subsistema Social que corresponde às relações entre os indivíduos e grupos e os processos de comunicação, liderança, sistemas de recompensas, motivação, poder e cultura. E por fim, o subsistema Administrativo que compreende as atividades formais de planejamento e controle dos demais subsistemas e sua integração.

Integrando os subsistemas de Morgan aos conceitos de Mariotto, fundamenta-se o modelo baseado em Princípios e Técnicas de gestão. Segundo o novo modelo proposto por Anselmo (2007), demonstrado no quadro a seguir, a estratégia planejada parte de informações do ambiente externo e interno (recursos, capacidades e controles), e provém do subsistema administrativo. Enquanto que a estratégia emergente parte de informações de mercado e informações internas contínuas, não subordinadas ao processo formal e periódico do planejamento estratégico, e provém de ações não planejadas dos outros subsistemas que, por estarem mais próximos ao mercado, conseguem identificar oportunidades não previstas no processo formal de planejamento.

QUADRO 2: Princípios e Técnicas de Gestão da Estratégia Planejada à Emergente.

Componentes do modelo de gestão estratégica		Princípios e técnicas de gestão	
		Estratégica planejada	Estratégia emergente
Fronteiras		Abertas, com muitos relacionamentos	Mal definidas com muitas parcerias
Recursos		Equilíbrio tangíveis – intangíveis	Ênfase nos intangíveis
Capacidades		Estáveis, foco na competição	Dinâmicas, foco nas oportunidades
Subsistema estratégico	<i>Inputs</i> do processo	Cenários do ambiente e recursos/capacidades	Mudanças/oportunidades inesperadas do mercado
	Processo estratégico	Estruturado e analítico: centralizado no corporativo e descentralizado no nível dos negócios	Pouco estruturado, equilibrando as iniciativas <i>top down</i> e <i>bottom up</i>
	Tipos de estratégias	Estratégias de diversificação e de posicionamento	Estratégias como regras simples
Subsistema Técnico-inovativo	<i>Inputs</i> ao processo	<i>Benchmarking</i> competitivo e necessidades dos clientes	Mudanças inesperadas do ambiente ou tensão deliberadamente introduzida pela gerência
	Processo de inovação	Formal, por equipes multifuncionais e por projeto	De forma espontânea, por improvisação criativa
	Tipos de inovações	Novos produtos e processos, buscando menor custo e/ou diferenciação da concorrência	Novos produtos e processos, buscando aproveitar janelas de oportunidades que se abrem
Subsistema Técnico-produtivo	<i>Inputs</i> ao processo	Muitos insumos estáveis para manter vantagens	Muitos, variando para aproveitar oportunidades
	Métodos e processos	Produção padronizada ou modular (flexível)	Modelos flexíveis e em redes
	Tipos de produtos	Produtos padronizados ou diferenciados	Produtos variados, ligados a oportunidades
Subsistema estrutural	Estrutura organizacional	Por produto/UEN estáveis, com funções	Células dinâmicas de negócios ( <i>patches</i> ), com

		de apoio centralizadas no corporativo	alto grau de independência
	Regras e políticas organizacionais	Bem definidas e sistematizadas no corporativo	Simple e gerais, permitindo liberdade de ação
	Cargos e tarefas	Escopo amplo e multifuncional	Escopo amplo e por multicompetências
Subsistema social	Processo de comunicação	Distribuído, com certo grau de formalização	Distribuído, amplo e informal
	Sistema de poder	Centralizado na equipe executiva, com delegação para equipes de projetos, baseados na competição	Exercido de forma consentida, e baseado em valores de cooperação e confiança
	Estilo de liderança	Liderança estratégica, orientada para objetivos	Liderança transformacional, baseada em valores
	Motivação e recompensa	Extrínsecas: salário e metas estratégicas	Automotivação individual e das equipes
	Cultura: crenças e valores	Cultura aberta e competitiva	Cultura aberta e cooperativa
Subsistema gerencial	Natureza geral	Parcialmente descentralizado nos negócios	Descentralizado, participativo e com autonomia
	Indicadores de desempenho	Equilibrados entre internos e externos, voltados para manter vantagens competitivas	Equilibrados entre internos e externos, voltados para aproveitar oportunidades de mercado
	Processo de controle	Baseados nos indicadores previamente definidos	Autocontrole dos indivíduos e das equipes
	Resolução de conflitos	Por persuasão, negociação e alianças	Convívio com a dialética e o conflito criativo
	Mudanças	Planejadas, radicais e <i>top down</i>	Mudanças contínuas, por fatores de atração

Fonte: Anselmo (2007)

Resumidamente, este modelo conceitual de formação e gestão de estratégias planejadas e emergentes avalia como as empresas utilizam os princípios e técnicas de gestão propostos e como essa utilização se relaciona com o seu desempenho de longo prazo. É um modelo que abrange empresas de qualquer porte e é apropriado para ambientes dinâmicos e competitivos.

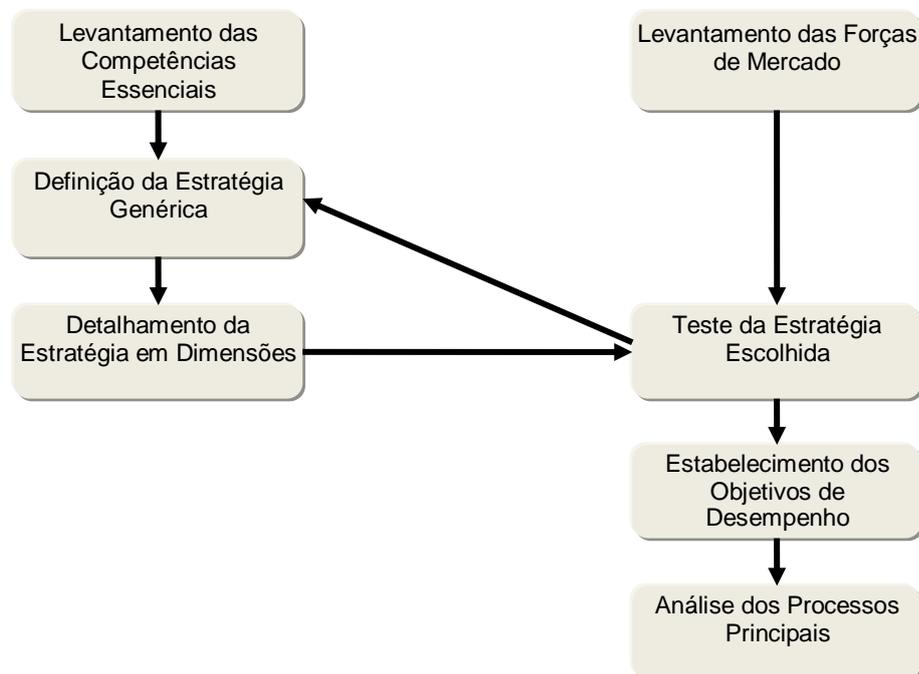
### 2.2.2 Modelo de formação de estratégia proposto por Piovezan et al. (2008)

Pensando ainda nas empresas de todos os portes, porém dando uma abertura maior para as empresas de pequeno e médio porte, Piovezan *et al.*(2008)

propõe um outro método de formulação de estratégia na tentativa de quebrar velhos paradigmas que cercam a relação entre as pequenas e médias empresas e as estratégias formais. É bem verdade que a maioria das técnicas utilizadas no planejamento estratégico são complexas, demandam uma quantidade elevada de investimentos financeiros e conhecimento para implementação, mas isso não significa dizer que as empresas de pequeno e médio porte estão excluídas deste processo.

A proposta de Piovezan et al. (2008) é composta por sete passos principais encadeados, a saber: levantamento das forças de mercado, levantamento das competências essenciais, definição da estratégia genérica, detalhamento da estratégia em dimensões, teste da estratégia escolhida, estabelecimento dos objetivos de desempenho e análise dos processos principais. Segundo o autor, estes passos não são estanques, ou seja, de acordo com o desenvolvimento de um passo, pode haver necessidade de retornar aos passos anteriores.

FIGURA1: Passos para elaboração da estratégia.



Fonte: Piovezan et al. (2008).

O primeiro passo, levantamento das forças de mercado, relaciona a empresa e o ambiente externo e tem como objetivo principal descrever as forças competitivas que determinam a ação da empresa. Contudo, toma-se por base estudos realizados

por Michael Porter no início da década de oitenta, pois constituiu uma boa ferramenta para pensar e avaliar o ambiente externo. Para isso, Porter considera cinco fatores, também conhecidos por forças competitivas, que deverão ser analisados para o desenvolvimento de uma estratégia empresarial eficiente. Esta análise ultrapassa o limite daquilo que se entende por concorrentes diretos, uma vez que considera também: clientes, fornecedores, produtos substitutos e entrantes potenciais como forças competitivas. O resultado desse passo será uma matriz de frases descrevendo cada uma destas forças competitivas.

O segundo passo, levantamento das competências essenciais, tem por objetivo identificar as competências essenciais, ou, segundo Prahalad e Hanel (1990) apud Piovezan et al. medir os resultados do aprendizado coletivo da organização. Segundo esse autor, as competências essenciais devem passar por três testes: (a) as competências essenciais permitem acesso potencial a mercados? (b) o cliente percebe os benefícios? (c) os concorrentes têm dificuldade de imitar?. Além disso, nesse passo, é necessário listar quais são as competências da empresa para estabelecer uma estratégia, por isso, toma-se por base os tipos de competência que Zarifian (1999) apud Piovezan et al. define. Segundo esse autor, as competências essenciais podem ser de cinco tipos: processos, técnicas, organização, serviço e sociais. O resultado desse passo é uma tabela associando os cinco tipos de competências essenciais de Zarifian com a importância que elas têm para o atendimento dos três testes de Prahalad e Hanel.

O terceiro passo, definição da estratégia genérica, procura estabelecer as estratégias que, a partir das competências essenciais descritas no passo anterior, melhor posicionam a empresa no mercado competitivo em resposta as cinco forças competitivas que, segundo Porter (1980), determinam a natureza e o grau de competição que cerca a empresa. É exatamente baseado nos estudos desse autor que segue a definição da estratégia competitiva a ser adotada. Segundo Porter, existem três tipos de estratégias genéricas predefinidas que podem ser usadas individualmente ou em conjunto, são elas: liderança nos custos (a empresa procura diminuir os gastos com a produção para obter menor preço de venda do setor), diferenciação (a empresa procura ser única nas áreas mais valorizadas pelo consumidor do produto/serviço) e foco (a empresa procura obter vantagem competitiva num segmento ou num grupo de segmento do mercado em que atua). Complementando o raciocínio de Porter, Fleury e Fleury (2000) apud Piovezan et al.

detalhou a estratégia de diferenciação em estratégias de inovação em produtos e orientada a serviços para os clientes. O resultado desse passo é uma tabela associando as principais competências essenciais da empresa com as estratégias genéricas definidas por Porter (1980) e Fleury e Fleury (2000), atribuindo valores para a contribuição que as competências trazem para cada uma dessas estratégias, aquela estratégia que ao final obtive maior pontuação é a estratégia escolhida.

No quarto passo, depois de escolhida a estratégia, faz-se o detalhamento da estratégia em dimensões, o objetivo deste passo é de descrever a estratégia de forma mais detalhada indicando as formas de implementação mais convenientes. Este dimensionamento da estratégia é baseado nos conceitos de Porter (1985), e segundo ele, as dimensões da estratégia são:

- a) Especialização;
- b) Identificação das marcas;
- c) Política de canal;
- d) Seleção do canal;
- e) Qualidade do produto;
- f) Liderança tecnológica;
- g) integração vertical;
- h) Posição de custo;
- i) Atendimento;
- j) Política de preço;
- l) Alavancagem;
- m) Relacionamento com a matriz; e
- n) Relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões.

Estas dimensões em geral, captam as diferenças possíveis entre as opções estratégicas de uma empresa em um dado mercado e podem ser descritas para uma empresa em diferentes níveis de detalhe, ainda outras dimensões podem ser acrescentadas para refinar a análise. Contudo, o ponto importante é que estas dimensões forneçam um quadro global da posição da empresa.

O produto dos passos anteriores é uma estratégia adequado para a empresa, porém há necessidade de se confirmar se esta estratégia é realmente a que deve ser utilizada pela empresa. Daí segue-se o quinto passo, teste da estratégia escolhida. Neste passo, as principais dimensões definidas no passo anterior são comparadas com as forças competitivas descritas no primeiro passo. Aqui se atribui

nota 1 (hum) para a dimensão que permitir vantagem em relação a cada uma das forças competitivas, nota 0 (zero) para a dimensão que é neutra em relação a cada uma das forças competitivas e nota -1 (menos hum) para aquela dimensão que representa uma desvantagem em relação a cada uma das forças competitivas. Ao fim, o somatório dos pontos obtidos por cada dimensão apontará a alternativa que representa uma boa estratégia e aquela que pode não ser tão boa. A partir daí, há uma escolha subjetiva onde devem ser verificados se os riscos da estratégia são suficientemente conhecidos e se há a intenção de enfrentá-los.

O sexto passo é o estabelecimento dos objetivos de desempenho e, tem como objetivo levar a estratégia definida a uma forma mais compreensível para o pessoal operacional. Em outras palavras, a estratégia definida deve ser descrita mais detalhadamente em termos de objetivos de desempenho. Segundo Slack et al. (2000) apud Piovezan et al., os objetivos de desempenho são: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. O resultado desta fase é uma matriz fazendo a comparação das dimensões estratégicas escolhidas e os cinco objetivos de desempenho, assim, esta matriz indica o que é estrategicamente desejável para a empresa.

E por fim, o sétimo e último passo é a análise dos processos principais e, tem como objetivo verificar se todos os processos da empresa estão coerentes com a estratégia. Nesta fase, se faz uma tabela cruzando todos os processos da empresa com os objetivos de desempenho. A partir daí, verifica-se a contribuição de cada processo para cada objetivo de desempenho.

### **2.2.3 Modelo de formação de estratégia proposto por Santos et al. (2007)**

Pensando mais especificamente nas micro e pequenas empresas e nas dificuldades que elas enfrentam em encontrar um modelo de formação e implementação de estratégias que se adéque às suas peculiaridades, Santos et al. (2007) propõe um novo modelo de formação de estratégia. Trata-se de um modelo mais simplificado, que demanda pouco investimento financeiro e de conhecimento por ser um modelo menos complexo. Este modelo traz um questionário contendo 32 questões (ver anexos) como instrumento de coleta de dados e, baseia-se em outro

modelo proposto por Pinheiro (1996) e, segundo ele, a estratégia nas micro e pequenas empresas dependem de alguns fatores chave: ambiente externo ou capacidades externas, capacidades internas e empenho de seus proprietários ou dirigentes.

A relação entre o ambiente externo e as empresas de pequeno porte tem sido um desafio que influencia o gerenciamento estratégico destas organizações, seja para o sucesso como para o insucesso. Segundo Covin e Slevin (1989) apud Santos et al., o ambiente externo pode ser hostil ou benigno. Nesse estudo, classificam como hostis aqueles ambientes em que as atividades econômicas são precárias, a competição acirrada, clima difícil e deficiência relativa de oportunidades possíveis de serem exploradas.

Já os ambientes benignos são aqueles seguros para operações, apresentam elevados níveis de investimentos, oportunidades de marketing e várias outras condições favoráveis ao incremento de negócios. De qualquer forma, o importante é frisar que o ambiente externo influencia muito no processo de tomada de decisão acerca das ações estratégicas que a empresa deve assumir.

As capacidades internas, por sua vez, têm a mesma importância que as capacidades externas quando se trata de concepção de estratégias, pois são as competências existentes na companhia que determinam o potencial competitivo para a liderança que a empresa pode mobilizar para estabelecer uma superioridade do negócio em relação aos seus competidores. Contudo, as capacidades internas e externas não são os únicos componentes que influenciam as decisões estratégicas nas micro e pequenas empresas.

Segundo Santos et al. (2007), os dirigentes das organizações geralmente imprimem sua marca pessoal, agindo como um filtro para a formulação de ações e decisões estratégicas e, isto ocorre porque comumente as decisões das micro e pequenas empresas estão centralizadas na figura de seu proprietário ou dirigente. É bem verdade que a influência do proprietário é de suma importância para a sobrevivência das empresas, principalmente em se tratando de empresas de pequeno porte, nos primeiros anos de atuação. Porém, à medida que a empresa cresce, se torna necessária a inserção de outros profissionais que sejam imparciais no sentido de não misturar o lado profissional com o lado pessoal, o que geralmente caracteriza os proprietários de micro e pequenas empresas.

Entendendo melhor, observa-se a figura a seguir. Ela demonstra as capacidades da empresa, externas e internas, que filtradas pelo pensamento estratégico dos proprietários ou dirigentes ajudam a formulação da melhor estratégia para uma tomada de decisão eficiente.

Figura 2: Formulação da estratégia em micro e pequenas empresas.



Fonte: Pinheiro (1996, p.87) apud Santos et al. (2007).

Analisando o modelo proposto acima, tem-se que a formulação da estratégia a priori está ligada as capacidades internas e externas da empresa, isolando cada um destes fatores pode-se obter um universo de informações que ao logo do tempo virou objeto de estudo de diversos autores.

As capacidades externas para Aaker (2001), por exemplo, podem ser definidas através de uma análise externa, onde as empresas buscam conhecer o contexto sócio-político e econômico em que estão inseridas. Segundo este autor, a análise externa permite a uma organização identificar capacidades e forças como oportunidades, ameaças e questões estratégicas que poderão afetar o seu desempenho e, são essas forças que facilitam a tarefa de minimizar os impactos e direcionar os esforços para os resultados.

Aaker (2001) divide a análise externa em quatro questões ou componentes: análise do cliente, análise da concorrência, análise do mercado e análise ambiental.

A saber:

- Análise do cliente: neste componente avalia-se quem são os maiores e melhores clientes, como o mercado pode ser segmentado em grupos que exijam a mesma estratégia de negócio, que elementos do produto/serviço são mais valorizados, quais os objetivos dos clientes, que mudanças estão

ocorrendo na motivação destes, quais as suas insatisfações, necessidades não atendidas, dentre outros fatores;

- Análise da concorrência: avalia-se contra quem se está concorrendo, quem são os concorrentes mais intensos, quem são os que fazem produtos/serviços substitutos, quem são os concorrentes entrantes em potencial, quais são os objetivos destes, suas estratégias, seu nível de comprometimento, suas forças e fraquezas, o custo de suas operações;
- Análise do mercado: avalia-se fatores como o tamanho e crescimento do mercado, a lucratividade, estrutura de custos, sistemas de distribuição, as tendências e fatores que contribuem para o sucesso das organizações;
- Análise ambiental: avalia fatores tecnológicos, políticos, econômicos, culturais, demográficos, as oportunidades e ameaças do ambiente, as incertezas, enfim, o cenário em que a organização se insere.

Relacionando os conceitos de Aaker (2001) com o questionário proposto por Santos et. al (2007) como instrumento de pesquisa, constata-se que para cada componente anteriormente descrito, é formulada pelo menos uma questão, confirmando a importância da análise externa e conseqüentemente das capacidades externas no modelo proposto.

Já as capacidades internas, para o mesmo autor, Aaker (2001), podem ser desenvolvidas a partir de uma análise interna. Para ele a análise interna é tão importante quanto a externa e, afirma que as estratégias de uma empresa deve ser baseada além das oportunidades, ameaças e capacidades externas, em objetivos, pontos fortes e capacidades internas.

Para Aaker (2001), a análise interna sempre começa com uma análise das finanças atuais, das medidas de venda e da lucratividade. A partir disto, sua técnica para análise internas é considerar alguns determinantes da opção estratégica, ou seja, considera algumas características de uma empresa que pode tornar determinada opção estratégica inviável e outras características fundamentais para escolha estratégica. Com isso, o autor determina cinco áreas que garantem um exame minucioso, a saber:

- a. Estratégias passadas e atuais;
- b. Problemas estratégicos;
- c. Capacidades/limitações organizacionais;

- d. Capacidades/limitações financeiras;
- e. Pontos fortes e fracos.

É bom deixar claro que esses pontos devem ser não apenas bem definidos, mas também relacionados com o mercado e com os concorrentes, desta forma, segundo Aaker (2001), a análise interna será bem desenvolvida e as capacidades internas definidas.

Fazendo uma ponte com o modelo proposto por Santos et. al, para que uma empresa de pequeno porte se sobressaia no mercado atual, é necessário que sejam efetivadas ações que implementem todos os aspectos inerentes ao desenvolvimento desta, tendo em vista que os diversos setores da empresa devem trabalhar interligados, com vistas à obtenção máxima dos anseios da organização.

Porém deve se ter em mente que a Administração de qualidade cria estratégias onde fica focalizado o objetivo central do empreendimento, mesmo levando em consideração o caráter pessoal das decisões tomadas pelo dirigente deste tipo de organização.

Tendo em vista que as micro e pequenas empresas se caracterizam por possuírem estrutura simplificada, com poucos funcionários, onde fica demonstrada a existência de pequena hierarquia, posto que este tipo de organização possui formação familiar em sua grande maioria, o modelo proposto por Santos et. al. (2007), acima citado, demonstra de forma objetiva que a formação da estratégia das referidas empresas encontram-se envolvidas na relação: EMPRESA – MERCADO - PROPRIETÁRIO (OU DIRIGENTE).

E é o instrumento de pesquisa deste último modelo que será utilizado na pesquisa que se segue para se apontar aspectos da formação de estratégias em micro e pequenas empresas do setor de informática, através dos aspectos metodológicos descritos a seguir.

# *Capítulo 3*

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (1995, p.43), a pesquisa é definida como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico.”. Assim, considerando as especificidades do estudo e seus respectivos objetivos, a pesquisa foi classificada como exploratória, posto que foi realizado estudo acerca da formação de estratégias em pequenas empresas do ramo de informática situadas na cidade de Campina Grande, tema este que ainda não possui grandes estudos.

A investigação exploratória é realizada em área na qual existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. (VERGARA, 2000, p.47).

Este estudo também se caracteriza como pesquisa descritiva, por descrever de maneira objetiva os aspectos inerentes à formação de estratégia em micro e pequenas empresas. A pesquisa do tipo descritiva se conceitua por ser um tipo de observação que “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 2007, p. 42).

De acordo com seus meios, a presente pesquisa é considerada do tipo estudo de caso, onde foram coletados dados em cinco empresas do referido setor. Essas empresas foram escolhidas aleatoriamente e no decorrer da análise dos dados serão denominadas de empresa A, empresa B, empresa C, empresa D e empresa E como forma de preservação destas.

[...] circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. (VERGARA, 2000, p.49).

A coleta dos dados foi realizada entre os dias 2 e 14 de junho de 2010. Nessa ocasião, foi aplicado um questionário contendo 32 questões fechadas onde foram questionados aspectos intrínsecos à forma de elaboração da estratégia, além de realizada uma conversa informal entre o pesquisador e o gestor como forma de ajustar a linguagem do questionário à realidade da empresa. Este questionário foi adaptado do modelo de formação da estratégia proposto por Santos et al. (2007) e

segue uma escala de avaliação do tipo Likert de 5 pontos, onde o gestor teria que assinalar, para cada uma das perguntas, (1) para Discordo total, (2) Discordo parcial, (3) Neutro, (4) Concordo em parte e (5) Concordo total. Para a análise dos dados, as questões foram agrupadas por nível de concordância e discordância.

Além das 32 questões sobre o processo de formação das estratégias, foram acrescentadas três questões com o intuito de avaliar subjetivamente o desempenho organizacional seguindo o proposto por Santos et. al. (2007). Estas questões englobam aspectos relacionados à percepção do gestor quanto ao desempenho organizacional.

A pesquisa contou também com observação participante do autor, uma vez que seu envolvimento e conhecimento do setor contribuem para análise daquilo que se foi constatado na pesquisa.

Para se chegar, finalmente, à medida de desempenho das empresas estudadas, como forma de quantificar os resultados obtidos no processo de formação da estratégia, foi feito um cálculo de desempenho individual de cada organização, a partir da seguinte fórmula matemática:

Média Individual (MI) =  $[(\text{desempenho geral da empresa dentro da amostra} / 2) + \text{desempenho da empresa em relação às expectativas do gestor} + \text{desempenho da empresa em relação aos principais concorrentes}] / 3$ .

Além disso, fez-se necessário calcular a média geral da amostra dando continuidade à análise do desempenho organizacional. Esta média geral foi obtida a partir da seguinte fórmula:

Média Geral da Amostra (MGA) =  $(\text{MI da empresa A} + \text{MI da empresa B} + \text{MI da empresa C} + \text{MI da empresa D} + \text{MI da empresa E}) / 5$ .

Quanto à análise dos dados, as informações coletadas foram tabuladas e submetidas a dois tipos de análises: análise quantitativa e qualitativa. Quantitativa, pois avalia o nível de concordância e discordância das respostas obtidas. E qualitativa, pois as 32 questões foram divididas em grupos de fatores que determinam de que forma as empresas realizam a formação das estratégias, como demonstra o quadro a abaixo:

QUADRO 3: Grupo de fatores.

<b>Grupo 1:</b> <b>Formalização e Informalização (F/I)</b>	<b>Esse grupo trata de avaliar o grau de formalização e informalização usado</b>	<b>Questões:</b> <b>1, 2, 4, 5, 6, 7,</b>
---	--	--

	no processo de formação das estratégias.	9, 10, 15, 16, 21, 22, 24 e 26.
<b>Grupo 2: Avaliação Ambiental (A/A)</b>	Trata de aspectos relacionados com avaliações específicas do ambiente interno e externo como base para formação das estratégias.	Questões: 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20 e 31.
<b>Grupo 3: Envolvimento das Pessoas (P)</b>	Trata-se de aspectos relacionados com o envolvimento das pessoas com o processo de formação das estratégias, tais como: comunicação, recepção, confiança e participação.	Questões: 3, 8, 23, 25 e 28.
<b>Grupo 4: Inovação e Mudança (I/M)</b>	Refere-se as inovações e mudanças após a implantação da estratégia.	Questões: 27, 29, 30 e 32.

Fonte: Autor, 2010.

De acordo com os aspectos metodológicos descritos e a partir do exposto no quadro 3, segue-se a análise dos dados coletados na pesquisa.

# *Capítulo 4*

## **4. ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo tratará da análise dos dados coletados na pesquisa. Primeiramente será desenvolvida uma caracterização do setor escolhido e, posteriormente uma breve caracterização das empresas envolvidas. A partir daí, segue-se a análise através de aspectos inerentes ao processo de formação de estratégias.

Depois de analisado o caminho percorrido pelas empresas até a criação da estratégia, será demonstrado subjetivamente o desempenho organizacional. Com isso seremos capazes de distinguir a relação entre a forma em que surgem as estratégias e os resultados obtidos pelas empresas depois deste processo.

### **4.1 Evolução e Caracterização do Setor de Informática**

O setor de informática possui características que o individualizam perante os demais tipos de atividades econômicas existentes no atual mercado. Sabe-se que é um ramo de atividade que vem se desenvolvendo de forma rápida e ocupando cada vez mais espaço no cotidiano das empresas e pessoas. A utilização da informática já é vista como instrumento de aprendizagem e sua ação no meio social vêm aumentando entre as pessoas. A cada dia nascem novos produtos e serviços que desenvolvem novas necessidades de consumo na humanidade.

Contudo, essa revolução tecnológica vem provocando mudanças não somente no perfil dos consumidores, mas também no mercado de trabalho. Segundo uma pesquisa realizada pelo SENAC (2003), o mercado de trabalho no mundo vem passando por modificações profundas, especialmente a partir da década de 90, em função dos novos paradigmas tecnológicos trazidos pela informatização, causando mudanças tanto na dimensão da demanda por trabalho, quanto no perfil profissional a ela adequado. Isto significa que atualmente nenhuma empresa pode ficar sem o auxílio da informática, é através dela que tudo é resolvido. O mundo está informatizado e a informática talvez seja a área que mais influenciou o curso do

século XX, onde o avanço tecnológico na transmissão de dados e às novas facilidades de comunicação, que tanto facilitam a atividade empresarial e industrial, são impensáveis sem a evolução dos computadores.

Com esse cenário mundial, estratégias de incentivos à inclusão digital têm sido desenvolvidas. Sabe-se que as grandes potências mundiais, por terem um sistema econômico mais desenvolvido, realizam maiores investimentos, possuem um desenvolvimento tecnológico a frente dos outros países e, conseqüentemente, possuem maior eficácia em seus programas de inclusão digital. Apesar disto, nos países em desenvolvimento, a inclusão digital tem sido uma constante, mesmo que de forma menos acirrada que nas grandes nações.

No Brasil, segundo o IBGE (2009), entre os anos de 2005 e 2008 o percentual de brasileiros de dez anos ou mais de idade que acessaram ao menos uma vez a Internet pelo computador aumentou 75,3%, passando de 20,9% para 34,8% das pessoas nessa faixa etária, ou 56 milhões de usuários, em 2008. Isso demonstra o crescimento do Brasil neste sentido. Recentemente, foi criada pelo Governo Federal uma política de incentivo à inclusão digital que estabelece metas que possibilitam o acesso da população ao mercado da informática, através de incentivos fiscais aos financiamentos de produtos de informática para pessoas de classes sociais menos favorecidas e de baixa renda. De acordo com o portal na internet desenvolvido pelo próprio governo federal, intitulado de Portal Inclusão Digital, vários programas governamentais foram criados com esse intuito, como por exemplo, a lei nº 11.196 de 21 de novembro de 2005, instituindo diminuição na carga tributária de empresas produtoras de bens ou serviços de tecnologia da informação.

Ainda segundo o IBGE, os maiores crescimentos do setor de informática no Brasil acontecem nas regiões Sul e Sudeste do país por se tratarem de regiões mais desenvolvidas que abrangem os maiores pólos comercial do país. Contudo, a região Nordeste vem se destacando, dentro da sua realidade, com grandes desenvolvimentos neste setor, uma vez que, por ser a região mais pobre do Brasil, recebe maiores incentivos fiscais neste sentido.

Tendo como base o contexto de desenvolvimento tecnológico regional, alguns municípios destacam-se pela produção e consumo de produtos de tecnologia da informação. Um desses exemplos é o Município de Campina Grande, Paraíba, que desponta no mercado da informática como verdadeiro pólo de criação de softwares,

dispondo também de algumas empresas do ramo de fabricação de hardwares. Estas empresas fabricam equipamentos elétricos, como estabilizadores, suprimentos para impressoras e realizam a montagem de computadores completos.

Além das empresas voltadas para a criação e fabricação de hardwares na cidade de Campina Grande são encontradas várias empresas de pequeno porte especializadas no ramo de prestação de serviços e a comercialização de produtos de informática. A concentração de empresas do ramo da informática, desde as que desenvolvem hardwares e softwares, até as que prestam serviços de manutenção e venda de computadores em Campina Grande tem tornado o mercado de informática da cidade muito competitivo, já que atrai consumidores de todo o estado e de estados vizinhos para realizar compras no comércio local.

Existe hoje na cidade de Campina Grande uma estrutura de informática que possibilita a atração de mão-de-obra qualificada, dando assim oportunidades de emprego a um número cada vez maior de técnicos em informática.

Voltando-se mais especificamente para as cinco empresas envolvidas no estudo, pode-se dizer que são empresas consolidadas na cidade, todas atuam no mesmo segmento de mercado, prestam os mesmos tipos de serviços e oferecem os mesmos produtos. A empresa “A” possui 8 funcionários e está atuando neste setor há 12 anos, a empresa “B” possui 5 funcionários e atua no mercado há 6 anos, a empresa “C” possui 5 funcionários e está no mercado há 4 anos, já a empresa “D” possui 4 funcionários e atua no mercado há 14 anos, por fim, a empresa “E” possuindo 11 funcionários e atuando no mercado há 8 anos.

## **4.2 Aspectos Inerentes ao Processo de Formação de Estratégias**

Tendo em vista a necessidade de análise dos dados coletados, para a realização da pesquisa aqui exposta, de maneira simples e de fácil entendimento, as perguntas contidas no questionário foram divididas em grupos de aspectos anteriormente descritos, a saber: Formalização e Informalização (F/I), Avaliação Ambiental (A/A), Envolvimento das Pessoas (P) e Inovação e Mudanças (I/M).

Desta forma, as tabelas a seguir expõem as respostas obtidas nos questionários divididas nos grupos de aspectos, onde será assinalado Dt para

discordo totalmente, Dp para discordo parcialmente, N para neutro, Cp para concordo parcialmente e Ct para concordo totalmente. Abaixo de cada tabela será realizada uma análise daquilo que se foi constatado.

#### **4.2.1 Aspectos Relativos à Formalização e Informalização (F/I)**

Este aspecto expõe questões referentes à forma com que as estratégias são desenvolvidas nas organizações. Trata de características formais e/ou informais praticadas no decorrer da elaboração da estratégia.

Apesar de não ser facilmente observável, todas as empresas pesquisadas concordaram que utilizam alguma forma de planejamento quando se trata da construção de suas estratégias. É unânime a percepção dos seus dirigentes no tocante à importância de se planejar suas estratégias (1a). Contudo, quando questionados quanto à periodicidade do planejamento, apenas um dos dirigentes concordou totalmente, tendo dois concordado parcialmente e outros dois se posicionado neutramente (1b). Neste caso, expressam uma característica comum às micro e pequenas empresas que se utilizam de aspectos formais, porém sem uma periodicidade definida. Em conversa informal com um dos dirigentes que se posicionou neutramente, ele explica que apesar de entender a importância de fazer do planejamento uma constante, em alguns momentos se torna difícil fazê-lo devido a determinadas limitações enfrentadas pelas empresas de pequeno porte. E continua seu comentário explicando que nesses períodos de dificuldades utiliza-se de outro fator, que também teve um dos maiores índices de concordância entre as cinco empresas, a intuição e criatividade.

Em um mercado caracterizado pela rapidez com que as mudanças acontecem, todos os participantes concordam que a criatividade se torna uma ferramenta que caminha lado a lado com a estratégia, sendo fundamental para a formação destas. Além disso, a intuição, definida por eles como uma mistura de conhecimento e experiência se torna imprescindível para aqueles momentos em que a decisão precisa ser rapidamente adotada sem que aja tempo para o processo de planejamento (1f).

Quando questionados quanto à exatidão com que a estratégia foi discutida antes de ser adotada, cada empresa respondeu de forma diferente, sendo esta questão apontada como uma das que mais obteve discrepância de respostas. E analisando de forma geral, pode-se dizer que, por se tratar de micro e pequenas empresas, as decisões de adotar determinada estratégia dependem de uma única pessoa, geralmente do proprietário ou dirigente, culminando em outra característica comum às empresas de pequeno porte, a centralização (1c). É tanto que a maioria das empresas reconhece, mesmo que parcialmente que a idéia da estratégia já existia na mente de seus gestores, que normalmente trata-se do proprietário (1e). Contudo, afirmam que esta idéia inicialmente é confusa e que somente um processo de planejamento para torná-la clara e aplicável.

Mesmo afirmando que a idéia que gerou a estratégia já existia na mente de seus gestores, três das cinco empresas pesquisadas afirmaram que é difícil dizer como esta surgiu, ou seja, para a maioria das empresas é difícil afirmar como surgiu a idéia que deu origem à estratégia (1d). Provavelmente, surgiu da experiência acumulada, de uma oportunidade percebida, ou simplesmente da necessidade de inovação, uma vez que todas concordaram que o conhecimento já acumulado na empresa sobre o mercado foi mais importante para a decisão de adotar a estratégia que a própria análise formal (1i).

É comum a todas as empresas ter mais de uma alternativa de ação (1g), já que as idéias são muitas e algumas vezes duas ou mais se encaixam na proposta estratégica da empresa. Além disso, suas estratégias são focadas, em sua maioria, em oportunidades que surgem no mercado. Contudo, apesar de ter alternativas, todos concordam que nem sempre todas são aproveitáveis uma vez que as empresas de pequeno porte possuem limitações financeiras. Por isso, concordam que todas as alternativas devem sempre ser traduzidas em termos financeiros (1h).

Outro ponto abordado no aspecto de formalidade e informalidade questiona sobre o desdobramento da estratégia em metas, planos de ação e orçamentos (1l), percebeu-se que a maioria das empresas traçou objetivos partindo do planejamento, avaliando os aspectos inerentes à execução da estratégia adotada, como, por exemplo, os custos e os benefícios advindos da implantação das novas idéias. Além disso, ficou demonstrada pela maioria das empresas pesquisadas a neutralidade com relação à distância entre estratégia formulada inicialmente e a que foi

implantada efetivamente (1n). Nota-se que o processo de implantação de novas idéias no ambiente interno das empresas em estudo foi regido por um acompanhamento e cumprimento dos prazos predeterminados quando da tomada de decisão sobre as estratégias (1o).

QUADRO 4: Grupo1 - Formalização e Informalização (F/I).

Aspectos da formalização e Informalização / Empresas	A	B	C	D	E
1a. A estratégia foi decidida em um processo formal de análise, discussões e, por fim, de escolha.	Cp	Cp	Ct	Cp	Cp
1b. A estratégia foi decidida dentro do processo periódico de planejamento estratégico da empresa.	Cp	Ct	Cp	N	N
1c. A estratégia foi exaustivamente discutida antes de ser adotada.	N	Dp	Cp	Cp	N
1d. É difícil dizer como surgiu a idéia que afinal gerou a estratégia.	Dp	Cp	Dt	Ct	Ct
1e. A idéia da estratégia já existia, antes de sua adoção formal, na mente de um ou mais componentes da diretoria/gerência.	Ct	Cp	N	Ct	N
1f. Criatividade e intuição foram essenciais na formulação da estratégia.	Ct	Cp	Cp	Ct	Ct
1g. Mais de uma alternativa de ação foi avaliada antes de se decidir pela adoção da estratégia.	Ct	Cp	Ct	Ct	Cp
1h. As alternativas de ação foram traduzidas em termos financeiros para tomar a decisão estratégica mais objetiva.	Ct	Ct	Ct	Cp	Ct
1i. O conhecimento já acumulado na empresa sobre o mercado foi mais importante para a decisão de adotar a estratégia que pesquisa e análises formal.	Ct	Cp	N	Ct	Ct
1j. À época da estratégia, as opções estratégicas eram limitadas, por tanto se pode dizer que a alternativa adotada praticamente se impôs.	N	Cp	Cp	Dt	Cp
1l. A estratégia, uma vez concebida, foi desdobrada em metas, planos de ação, orçamentos.	N	Ct	Cp	Cp	Cp
1m. Estabeleceu-se uma agenda de avaliações para acompanhar a implantação da estratégia.	Cp	Cp	Ct	Cp	Dp
1n. Há uma distancia entre a estratégia formulada/pensada inicialmente e a que foi efetivamente implantada.	Cp	N	N	Cp	Cp
1o. Cumriu-se a agenda de acompanhamento e avaliação da implantação da estratégia.	Cp	Cp	N	Cp	Cp

Fonte: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2010.

No geral, a partir do exposto anteriormente no quadro 4, este grupo de aspecto demonstra que as empresas participantes elaboram suas estratégias de maneira formal, contudo, este planejamento estratégico formal não possui uma periodicidade definida devido ao caráter centralizador e as peculiaridades comuns às micro e pequenas empresas. E são exatamente essas particularidades que fazem

estas empresas utilizarem-se de artifícios como a criatividade e intuição na formulação de suas estratégias.

Além disso, ficou demonstrado, devido ao foco em oportunidades percebidas no mercado, que as empresas costumam apresentar mais de uma alternativa de ação antes de se decidir pela adoção da estratégica e que estas alternativas precisam ser traduzidas em termos financeiros uma vez que empresas de pequeno porte possuem limitações de capital.

#### **4.2.2 Aspectos Relativos à Avaliação Ambiental (A/A)**

Neste ponto, analisam-se todos os aspectos inerentes à aplicação das ferramentas de diagnóstico ambiental quando da elaboração das estratégias, ou seja, avalia-se a preocupação das empresas em analisar o ambiente externo (capacidades externas) e interno (capacidades internas).

Com relação à aplicação da análise ambiental, houve unanimidade com relação à necessidade de conhecimento e desenvolvimento das relações externas, através de análises criteriosas do ambiente (2a). Porém, esta análise é realizada dentro da realidade das micro e pequenas empresas, em outras palavras, ficou demonstrado que devido às limitações comuns às empresas deste porte, não é possível fazer uma análise ambiental baseada em vários fatores e forças do ambiente externo, como os dirigentes gostariam (2b). Mesmo assim, todos demonstraram de alguma forma uma preocupação presente e futura com o ambiente externo, seja com os concorrentes, com as ameaças de novos entrantes, com os fornecedores, clientes ou com qualquer um de seus *stakeholders*.

Isolando o fator concorrentes, nota-se que os participantes reconhecem a força exercida por eles, contudo, suas estratégias não são elaboradas com foco neste ponto (2c). O mesmo ocorre se isolarmos o fator ameaças percebidas, apesar de reconhecer a importância, as empresas não colocam este fator como o ponto que rege a elaboração da estratégia (2f). Ainda se isolarmos o fator competidores, encontra-se o mesmo resultado (2i). Na verdade, ficou claro, com 100% de concordância total, que o foco está nas oportunidades percebidas no ambiente (2e).

Admitiram a importância do entrosamento entre as oportunidades percebidas no ambiente externo e as capacidades internas à empresa, por isso, todos concordaram mesmo que parcialmente que a avaliação das habilidades e competências internas orientou a escolha da estratégia (2h). Um dos dirigentes ao ser questionado afirma que de nada adiantaria uma oportunidade em um campo que não domina, ou que não se tem a habilidade necessária. Melhor seria lutar para abrir uma oportunidade em um campo em que uma habilidade poderia ser aproveitada e empregada.

A segunda unanimidade de concordância total deste grupo de aspectos ficou na preocupação das empresas em continuar monitorando o ambiente externo mesmo depois de escolhida a estratégia e iniciada sua implementação (2g). Ficou demonstrado através das conversas informais que a evolução do meio é um ponto delicado que, se não for cuidadosamente acompanhado, pode atrasar o desenvolvimento da empresa dentro do seu mercado de atuação, trazendo consequências graves.

QUADRO 5: Grupo 2 – Avaliação Ambiental (A/A).

Aspectos da Avaliação Ambiental / Empresas	A	B	C	D	E
2a. Análises criteriosas/cuidadas/detalhadas do ambiente externo orientam a decisão de adotar a estratégia.	Cp	Cp	Ct	Ct	Cp
2b. A decisão de adotar a estratégia foi orientada por uma análise de como os vários fatores e forças do ambiente externo tenderiam a se comportar no futuro.	N	Ct	N	Cp	Cp
2c. A decisão de adotar a estratégia foi adotada por uma avaliação dos prováveis movimentos que os concorrentes fariam em relação à estratégia.	N	Cp	Cp	Ct	Ct
2d. A evolução do ambiente externo, após a adoção da estratégia, ocorreu dentro das expectativas.	Cp	N	Cp	Cp	N
2e. A estratégia adotada visava o aproveitamento de oportunidades percebido no ambiente de atuação da empresa.	Ct	Ct	Ct	Ct	Ct
2f. A estratégia adotada visava neutralizar ameaça percebida no ambiente de atuação da empresa.	Ct	Cp	Cp	N	N
2g. Mesmo depois de escolhida a estratégia e iniciada sua implantação, continuou-se monitoramento o ambiente externo, para que fosse possível verificar se a estratégia continuava adequada.	Ct	Ct	Ct	Ct	Ct
2h. A avaliação das habilidades e competências internas (pontos fortes e pontos fracos) da empresa orientou a escolha da estratégia.	Cp	Ct	Ct	Ct	Cp

2i. A estratégia teve como referencia ações ou estratégias de competidores.	Ct	Cp	N	N	Cp
---	----	----	---	---	----

Fonte: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2010.

Analisando de maneira geral, a partir da síntese apresentada no quadro 5, pode-se constatar que os aspectos inerentes à análise ambiental foi o que se obteve maior nível de respostas positivas, tendo uma pequena parte de respostas neutras e nenhuma resposta discordante. Trazendo para os estudos propostos por Santos et al. (2007), constata-se que as empresas de pequeno porte da amostra realmente utilizam-se, dentro de sua realidade, das capacidades internas e externas para formação de suas estratégias, considerando o conhecimento do ambiente como fator mais importante do que até mesmo as análises formais. Além disso, constata-se que o foco na elaboração das estratégias está nas oportunidades percebidas no ambiente externo, por isso, faz-se importante monitorá-lo para que seja possível verificar se a estratégia adotada continua adequada.

#### **4.2.3 Aspectos Relativos ao Envolvimento das Pessoas (P)**

Este terceiro aspecto trata da participação das pessoas na elaboração das estratégias e da motivação quanto ao comprometimento dos membros com a implementação destas.

No tocante à contribuição dos setores afetados (3a), três empresas demonstraram que obtiveram e que sem esta contribuição seria praticamente impossível seguir com o plano estratégico. As outras duas empresas tiveram opiniões diferentes, tendo uma delas se posicionado neutramente e, apesar de entender que era necessário, não obteve apoio total. A única empresa que se posicionou contra, explica que por se tratar de uma micro empresa as decisões costumam ser centralizadas na pessoa do proprietário e na maioria das vezes a contribuição de outros é praticamente nula, contudo, confessa que enfrenta dificuldades ao longo do processo.

Nota-se também neste ponto que, apesar de obterem contribuições, o poder do grupo praticamente não pesou na decisão estratégica, o que confirma a evidência

encontrada por Santos et al. (2007) de que a pessoa do proprietário ou dirigente, na maioria das empresas de pequeno porte, atua como filtro de idéias para a formação das estratégias, centralizando o poder de decisões (3b). E por essa centralização e pouco envolvimento dos membros que três das empresas concordaram que, pelo menos inicialmente, a estratégia foi recebida com desconfiança (3e).

Além disso, todos os respondentes concordaram que a estratégia foi devidamente comunicada a todos que deveriam compreendê-la e segui-la, já que as micro e pequenas empresas possuem uma vantagem de comunicação por terem poucos funcionários, facilitando assim, as relações interpessoais (3c). É comum às empresas de pequeno porte a comunicação aberta.

Em se tratando da firmeza na hora de implementar a estratégia (3d), constata-se em duas empresas que as pessoas que apoiaram a decisão estratégica também apoiaram esta implementação, em outras duas empresas constata-se que o apoio existiu mas não foi total e, apenas uma empresa afirma que esse apoio foi indiferente, se posicionando neutramente.

QUADRO 6: Grupo 3 - Envolvimento das Pessoas (P).

Aspectos do Envolvimento das Pessoas / Empresas	A	B	C	D	E
3a. Na elaboração da estratégia, foram obtidas contribuições de vários setores da empresa que seriam afetados pela estratégia antes de decidir pela sua adoção.	N	Cp	Ct	Dp	Cp
3b. Na hora da decisão, o poder de grupo e indivíduos pesou mais que as informações objetivas.	Cp	Cp	Dp	Dp	Dp
3c. A estratégia, uma vez decidida, foi devidamente comunicada a todos os que deveriam compreendê-la e segui-la.	Ct	Cp	Cp	Ct	Cp
3d. As pessoas que apoiaram a decisão estratégica também mostraram firmeza na hora de implementá-la.	Ct	Cp	Cp	N	Ct
3e. Pelo menos inicialmente, a idéia da estratégia foi recebida com desconfiança por alguns daqueles que participavam da decisão de adotá-la.	Cp	N	Cp	Dt	Ct

Fonte: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2010.

Com relação ao envolvimento das pessoas com a implementação da estratégia, notou-se, partindo do quadro 6, que as contribuições são evidentes, posto que essas empresas são geralmente formadas por pessoas ligadas diretamente por laços afetivos ao proprietário, ou dirigente, e existe o interesse

particular para o progresso da organização. Contudo, a centralização do poder de decisão como aspecto comum às empresas de pequeno porte faz com que essa contribuição praticamente não tenha peso no processo de formação da estratégia. Apesar disso, os dirigentes ganham apoio dos membros que recebem a estratégia, pelo menos inicialmente, com desconfiança.

#### **4.2.4 Aspectos Relativos à Inovação e Mudanças (I/M)**

Neste ponto da pesquisa, abordou-se as mudanças e inovações exigidas ou ocasionadas pela implementação da estratégia.

Quando questionados em relação às mudanças entre as estratégias iniciais e as novas estratégias que surgiram através do processo de planejamento (4a), as empresas responderam da seguinte forma: em duas das empresas estudadas, as mudanças entre as estratégias foram consideradas indiferentes, posicionando-se neutramente. Já nas outras três, admitiram que as estratégias iniciais eram diferentes daquelas que surgiram através do processo planejado. E em conversa informal com um dos dirigentes, ele confessou que estava utilizando até então uma estratégia errônea que levou a empresa por muito tempo à estagnação, após a mudança estratégica, os resultados obtidos pela empresa foram bem diferentes e aí sim houve o desenvolvimento e o conseqüente avanço.

Em se tratando das mudanças exigidas nas habilidades e competências pela implementação da estratégia (3b), percebeu-se unanimidade na necessidade de adaptação da empresa, quebrando velhos paradigmas, esquecendo alguns costumes e entrando em uma fase de modernização em todos os aspectos inerentes à atividade exercida por estas organizações. A mudança se faz necessária para que as empresas possam crescer no mercado de forma competitiva e na garantia de satisfação do cliente.

No tocante a avanços tecnológicos, as mudanças ocorridas não se evidenciam neste aspecto, o que significa dizer que foram mantidos os padrões atuais até então adotados pela empresa (4c).

De forma mais abrangente, questionados se a estratégia representou mudanças em relação ao que o mercado vinha praticando até então (4d), apenas uma das empresas respondeu neutro, tendo todas as outras concordado que essas mudanças representaram inovações às práticas até então vigentes, provavelmente por considerar o tipo de oportunidade aproveitada, devido ao foco estratégico exercido pelos participantes.

QUADRO 7: Grupo 4 - Inovação e Mudanças (I/M).

Aspectos da Inovação e Mudanças / Empresas	A	B	C	D	E
4a. A estratégia representou mudanças em relação às estratégias até então vigentes na empresa.	Cp	Cp	N	N	Ct
4b. A estratégia exigia mudanças nas habilidades e competências que a empresa possui até então.	Cp	Cp	Cp	Ct	Cp
4c. A estratégia implicava mudanças nos padrões tecnológicos até então adotados pela empresa.	Dt	N	Dp	Dt	Dt
4d. A estratégia representou uma mudança inovadora em relação ao que o mercado vinha praticando até então.	N	Ct	Ct	Cp	Ct

Fonte: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2010.

No geral, o quadro 7 demonstra que a estratégia representou poucas mudanças em relação às estratégias até então vigentes. A maior mudança detectada foi apontada no aspecto de habilidades e competências das empresas. Contudo, nota-se que mesmo sendo pequena, a mudança provocada pela implementação da estratégia representou inovação em relação ao que o mercado vinha praticando, provavelmente considerando o foco da estratégia nas novas oportunidades percebidas.

### 4.3 Desempenho

Como descrito nos aspectos metodológicos, o desempenho organizacional individual e geral das empresas em questão foram calculados através de fórmulas pré-definidas. Vale salientar que a avaliação do desempenho foi realizada de maneira qualitativa, uma vez que partiu da percepção dos respondentes em relação à organização. Já os resultados obtidos são descritos de forma quantitativa como é demonstrado no quadro abaixo.

QUADRO 8: Desempenho individual e geral do grupo.

Empresa	Desempenho			Média Individual
	Questão A	Questão B	Questão C	
<b>A</b>	4,5	4	4	4,16
<b>B</b>	4	4	4	4,00
<b>C</b>	3,5	3	4	3,50
<b>D</b>	3,5	2	3	2,83
<b>E</b>	4	4	3	3,66
<b>Desempenho Geral</b>				<b>3,63</b>

Fonte: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2010.

A partir das informações expostas no quadro 8, as empresas serão classificadas em empresas que obtiveram um desempenho organizacional acima da média geral (empresas A, B e E) e em empresas que obtiveram um desempenho organizacional abaixo da média geral (empresas C e D). Deste ponto em diante quando forem mencionadas as empresas com desempenho superior, significa que estão sendo citadas as empresas A, B e E, da mesma forma, quando mencionadas as empresas com desempenho inferior, significa que estão sendo citadas as empresas C e D.

No geral, pode-se afirmar que, uma vez que o desempenho geral da amostra foi 3,63, 60% das empresas ficaram acima da média e 40% abaixo. Portanto, a seguir classificam-se os aspectos de maior concordância e discordância que levaram as empresas dos grupos a um melhor ou pior desempenho.

#### 4.4 Relação entre formação da estratégia e desempenho

Neste ponto, relaciona-se o que foi respondido pelas empresas participantes com o desempenho obtidos por elas, no intuito de identificar os aspectos que levaram três das cinco empresas a obter um desempenho acima da média do grupo, assim como os aspectos que levaram as outras duas empresas a um desempenho

abaixo da média. Para tanto, relaciona-se os aspectos com maiores índices de concordância e discordância para as empresas com média acima do grupo e os aspectos com maiores índices de concordância e discordância para as empresas com média abaixo do grupo.

#### 4.4.1 Empresas com desempenho acima da média do grupo

O quadro a seguir demonstra os aspectos divididos por grupos que obtiveram o maior índice de **concordância** entre as empresas que apresentaram desempenho acima da média. Esses aspectos selecionados incluem apenas os que obtiveram como resposta, simultaneamente das três empresas, “concordo totalmente” ou “concordo parcialmente”, sintetizados no quadro 9.

QUADRO 9: Aspectos com maiores índices de concordância.

Grupo de aspectos	Aspectos
F/I	<p>1a. A estratégia foi decidida em um processo formal de análise, discussões e, por fim, de escolha.</p> <p>1f. Criatividade e intuição foram essenciais na formulação da estratégia.</p> <p>1g. Mais de uma alternativa de ação foi avaliada antes de se decidir pela adoção da estratégia.</p> <p>1h. As alternativas de ação foram traduzidas em termos financeiros para tomar a decisão estratégica mais objetiva.</p> <p><b>1i. O conhecimento já acumulado na empresa sobre o mercado foi mais importante para a decisão de adotar a estratégia que pesquisa e análises formal.</b></p> <p><b>1o. Cumpriu-se a agenda de acompanhamento e avaliação da implantação da estratégia.</b></p>
A/A	<p>2a. Análises criteriosas/cuidadosas/detalhadas do ambiente externo orientam a decisão de adotar a estratégia.</p> <p>2e. A estratégia adotada visava o aproveitamento de oportunidades percebido no ambiente de atuação da empresa.</p> <p>2g. Mesmo depois de escolhida a estratégia e iniciada sua implantação, continuou-se monitoramento o ambiente externo, para que fosse possível verificar se a estratégia continuava adequada.</p> <p>2h. A avaliação das habilidades e competências internas (pontos fortes e pontos fracos) da empresa orientou a escolha da estratégia.</p> <p><b>2i. A estratégia teve como referencia ações ou estratégias de competidores.</b></p>
P	3c. A estratégia, uma vez decidida, foi devidamente comunicada a todos

	os que deveriam compreendê-la e segui-la. <b>3d. As pessoas que apoiaram a decisão estratégica também mostraram firmeza na hora de implementá-la.</b>
I/M	<b>4a. A estratégia representou mudanças em relação às estratégias até então vigentes na empresa.</b> 4b. A estratégia exigia mudanças nas habilidades e competências que a empresa possui até então.

Fonte: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2010.

Analisando de maneira geral, pode-se destacar vários aspectos que obtiveram concordância entre as três empresas acima da média. Entretanto, ao considerar apenas aqueles que concordam totalmente, pode-se destacar: é importante traduzir as alternativas de ação em termos financeiros (1h), devido às limitações comuns às micro e pequenas empresas. Além disso, ficou evidente o foco das estratégias nas oportunidades percebidas no ambiente de atuação da empresa (2e) e a preocupação de se continuar monitorando o ambiente externo (2g).

O próximo quadro demonstra os aspectos divididos por grupos que obtiveram o maior índice de **discordância** entre as empresas que se classificaram acima da média do grupo. Esses aspectos selecionados incluem apenas os que obtiveram como resposta, simultaneamente das três empresas, “discordo totalmente” ou “discordo parcialmente”.

QUADRO 10: Aspectos com maiores índices de discordância.

Grupo de aspectos	Aspectos
F/I	Não houve
A/A	Não houve
P	Não houve
I/M	4c. A estratégia implicava mudanças nos padrões tecnológicos até então adotados pela empresa.

Fonte: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2010.

Como pode ser observado no quadro 10, pouquíssimas perguntas tiveram discordância como resposta. O aspecto acima descrito foi o único que obteve discordância das três empresas que se classificaram acima da média. Ainda outras questões obtiveram “discordo” como resposta, porém, não das três empresas

simultaneamente, o que significa que não se constituíram uma relevância que pudesse se destacar.

#### 4.4.2 Empresas com desempenho abaixo da média do grupo

O quadro a seguir demonstra os aspectos divididos por grupos que obtiveram o maior índice de **concordância** entre as empresas que se classificaram abaixo da média. Esses aspectos selecionados incluem apenas os que obtiveram como resposta, simultaneamente das duas empresas, “concordo totalmente” ou “concordo parcialmente”, exposto no quadro 11.

QUADRO 11: Aspectos com maiores índices de concordância.

Grupo de aspectos	Aspectos
F/I	<p>1a. A estratégia foi decidida em um processo formal de análise, discussões e, por fim, de escolha.</p> <p>1c. A estratégia foi exaustivamente discutida antes de ser adotada.</p> <p>1f. Criatividade e intuição foram essenciais na formulação da estratégia.</p> <p>1g. Mais de uma alternativa de ação foi avaliada antes de se decidir pela adoção da estratégia.</p> <p>1h. As alternativas de ação foram traduzidas em termos financeiros para tomar a decisão estratégica mais objetiva.</p> <p><b>1l. A estratégia, uma vez concebida, foi desdobrada em metas, planos de ação, orçamentos.</b></p> <p><b>1m. Estabeleceu-se uma agenda de avaliações para acompanhar a implantação da estratégia.</b></p>
A/A	<p>2a. Análises criteriosas/cuidadosas/detalhadas do ambiente externo orientam a decisão de adotar a estratégia.</p> <p><b>2c. A decisão de adotar a estratégia foi adotada por uma avaliação dos prováveis movimentos que os concorrentes fariam em relação à estratégia.</b></p> <p>2e. A estratégia adotada visava o aproveitamento de oportunidades percebido no ambiente de atuação da empresa.</p> <p>2g. Mesmo depois de escolhida a estratégia e iniciada sua implantação, continuou-se monitoramento o ambiente externo, para que fosse possível verificar se a estratégia continuava adequada.</p> <p>2h. A avaliação das habilidades e competências internas (pontos fortes e pontos fracos) da empresa orientou a escolha da estratégia.</p>
P	<p>3c. A estratégia, uma vez decidida, foi devidamente comunicada a todos os que deveriam compreendê-la e segui-la.</p>

I/M	4b. A estratégia exigia mudanças nas habilidades e competências que a empresa possui até então. <b>4d. A estratégia representou uma mudança inovadora em relação ao que o mercado vinha praticando até então.</b>
-----	--

Fonte: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2010.

Igualmente a situação anterior, o nível de concordância é relativamente alto. Entretanto, para as duas empresas que se classificaram abaixo da média, pode-se também destacar quatro perguntas que obtiveram como resposta o “concordo totalmente” simultaneamente. Ambas afirmaram que mais de uma alternativa de ação foi avaliada antes de se decidir pela adoção da estratégia (1g), além disso, foram baseadas em análises criteriosas, dentro das especificidades das micro e pequenas empresas, do ambiente externo (2a). Afirmaram que o foco da estratégia encontra-se em oportunidades percebidas no seu ambiente de atuação (2e) e que mesmo depois de escolhida a estratégia, continuou-se a monitorar o ambiente externo (2g).

O quadro 12 a seguir demonstra os aspectos divididos por grupos que obtiveram o maior índice de **discordância** entre as empresas que se classificaram abaixo da média do grupo. Esses aspectos selecionados incluem apenas os que obtiveram como resposta, simultaneamente das duas empresas, “discordo totalmente” ou “discordo parcialmente”.

QUADRO 12: Aspectos com maiores índices de discordância.

Grupo de aspectos	Aspectos
F/I	Não houve
A/A	Não houve
P	3b. Na hora da decisão, o poder de grupo e indivíduos pesou mais que as informações objetivas.
I/M	4c. A estratégia implicava mudanças nos padrões tecnológicos até então adotados pela empresa.

Fonte: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2010.

Assim como no outro grupo, o grupo abaixo da média também considerou que as estratégias não implicavam em mudanças consideráveis nos padrões tecnológicos até então vigentes na empresa. A diferença aqui está na questão “3b”,

onde ambas concordam que o poder do grupo não pesou mais que as informações objetivas, pela característica centralizadora comum às micro e pequenas empresas.

#### 4.3.3 Formação de estratégias e desempenho superior

Observando o quadro 13, pode-se analisar melhor aquilo que foi concordado entre o grupo acima da média que o diferencia do grupo abaixo da média e justifica este desempenho superior. Os aspectos assinalado no quadro por um “X” foram aqueles que obtiveram concordância.

QUADRO 13: Aspectos com maior nível de concordância.

	Empresas acima da média		Empresas abaixo da média	
	Concorda		Concorda	
	Parcial	Total	Parcial	Total
1 <sup>a</sup>	X		X	
1c			X	
1f	X		X	
1g	X			X
1h		X	X	
1i	X			
1l			X	
1m			X	
1 <sup>o</sup>		X		
2 <sup>a</sup>	X			X
2c			X	
2e		X		X
2g		X		X
2h	X		X	
2i	X			
3c	X		X	
3d	X			
4 <sup>a</sup>	X			
4b	X		X	
4d			X	

Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2010.

Traçando um paralelo entre os dois grupos, destacam-se alguns aspectos que diferenciam as empresas que obtiveram desempenho superior, são eles: o conhecimento já acumulado na empresa sobre o mercado foi mais importante do que as análises formais (1i), cumpriu-se a agenda de acompanhamento e avaliação da implantação da estratégia (1o), a estratégia teve como referencia ações ou estratégias de competidores (2i), as pessoas que apoiaram a decisão estratégica também mostraram firmeza na hora de implementá-la (3d) e, a estratégia representou mudanças em relação às estratégias até então vigentes (4a), os quais destacam-se no quadro 9.

Por outro lado, apenas o grupo que se classificou abaixo da média concordou em unanimidade que a estratégia uma vez concebida foi desdobrada em metas, planos de ação e orçamentos (1l), estabeleceu-se uma agenda de avaliações para acompanhar a implantação da estratégia (1m), a decisão de adotar a estratégia foi adotada por uma avaliação dos prováveis movimentos que os concorrentes fariam em relação à estratégia (2c) e, a estratégia representou uma mudança inovadora em relação ao que o mercado vinha praticando até então (4d), tais aspectos destacam-se no quadro 11.

# *Capítulo 5*

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização de processos planejados de formação de estratégias nas micro e pequenas empresas ainda é algo bastante complexo, e tem sido alvo de estudo de diversos autores. Dificuldades financeiras, complexidade dos processos, falta de conhecimento teórico, envolvimento familiar, centralização do poder, constituem apenas alguns dos aspectos que distanciam essas empresas da formalidade. Desta forma, este estudo buscou analisar a formação da estratégia e o desempenho organizacional obtidos por empresas de pequeno porte do setor de prestação de serviços e venda de produtos de informática.

Através das informações obtidas e analisadas, constatou-se que todas as empresas cumprem etapas de um planejamento estratégico formal, contudo não significa dizer que estas se enquadram dentro de um processo formal de construção de estratégias, visto que este processo engloba vários outros aspectos não constatados na pesquisa. Além disso, não há uma periodicidade neste processo. Em um ambiente imprevisível e de mudanças constantes, onde algumas decisões precisam ser tomadas praticamente de forma instantâneas, ficou claro que os gestores utilizam-se algumas vezes de estratégias emergentes, não planejadas. Também, limitações comuns às micro e pequenas empresas muitas vezes impedem que essas empresas mantenham-se num processo contínuo de planejamento.

Ficou claro que as empresas reconhecem a importância de se conhecer ambiente interno com suas forças e capacidades, assim como o ambiente externo. Por isso, em se tratando do foco das estratégias, conclui-se que as empresas em estudo elaboram estratégias voltadas para oportunidades percebidas no ambiente de atuação. Contudo, as empresas obtiveram desempenho superior demonstraram também um foco nas ações e estratégias de competidores.

Conclui-se ainda que, apesar da disposição das pessoas envolvidas em ajudar no processo de planejamento estratégico das empresas, essa contribuição praticamente não é representativa devido à centralização do poder, aspecto comum nas micro e pequenas empresas. Em outras palavras, a comunicação ocorre de maneira fácil, o comprometimento das pessoas é evidente, mas a decisão estratégica vem do gestor, que normalmente trata-se do proprietário.

Partindo para o ponto posterior à implementação da estratégia, as empresas concordaram quanto à necessidade de mudanças nas habilidades e competências até então vigentes na empresa, por outro lado afirmam que mudanças nos padrões tecnológicos não foram necessárias. Quando questionados sobre as mudanças e inovações das novas estratégias adotadas, responderam que as estratégias representaram mudanças inovadoras em relação ao que o mercado vinha praticando até então. Entretanto, trazendo esta afirmação para a realidade do setor de informática em Campina Grande, pode-se inferir, a partir da pesquisa e da experiência do autor no setor, que aquilo que foi dito pelos respondentes não condiz com a prática, uma vez que as mudanças existem, mas na maioria das vezes não trazem tantos impactos inovadores.

O resultado das práticas desenvolvidas pelas empresas ficou demonstrado no desempenho obtido por elas. Das cinco empresas pesquisadas, três ficaram acima da média do grupo e duas abaixo. A partir daí procurou-se analisar que aspectos contribuíram para um melhor desempenho. Considerou-se o conhecimento já acumulado pela empresa sobre o mercado, o cumprimento da agenda de acompanhamento e avaliação, o foco em ações e estratégias de competidores, a firmeza das pessoas na hora da implementação das estratégias e as mudanças da estratégia em relação às vigentes até então, como sendo os aspectos que diferem as empresas com desempenho superior das empresas com desempenho inferior.

As empresas acima da média utilizam-se da experiência mais do que análises formais na elaboração da estratégia, consideram as ações e estratégias dos competidores e dispõem do apoio das pessoas no momento de implementação destas. Além disso, procuram cumprir uma agenda de monitoramento das estratégias. Este grupo reconhece que as estratégias representaram mudanças para a empresa, porém não consideram inovadoras.

Enquanto que as empresas abaixo da média preocupam-se mais com a implantação das estratégias do que com o seu monitoramento depois de implementada. Preocupam-se mais em como os competidores vão se comportar em relação à estratégia do que com as ações e estratégias destes. E no tocante as mudanças, são contraditórios quando afirmam que a estratégia representou mudanças inovadoras em relação ao que o mercado vinha praticando até então.

Os aspectos do processo de formação de estratégias utilizados exclusivamente pelas empresas que obtiveram desempenho superior contribuíram e justificaram as diferenças de desempenho, entretanto, vale salientar que o desempenho organizacional não depende unicamente do processo de formação e implementação das estratégias organizacionais, embora se reconheça a relevância e implicações desse processo. Desempenho organizacional envolve aspectos e diferentes fatores organizacionais e micro e macro ambientais.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. *Administração Estratégica de Mercado*. 5 ed. Bookman, 2001.

ANSELMO, E. *Estratégia Planejada Versus Estratégia Emergente e Desempenho Empresarial: Um Estudo de Casos Múltiplos*. XXXI ENCONTRO DA ANPAD, set. 2007. Rio de Janeiro, 2007.

DADOS SOBRE INCLUSÃO DIGITAL. Disponível em: <http://www.inclusaodigital.gov.br/>. Acesso em: 10/10/2010.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4 ed. São Paulo: Atlas, p.43, 1995.

GIL, A. C. *Didática do Ensino Superior*. São Paulo: Atlas, p.42, 2007.

IBGE. *As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil*. Censo 2001. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2003. Disponível em: <HTTP://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 21/05/2010.

IBGE. *Sala de Imprensa: Acesso à Internet e posse de telefone móvel*, 2009. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias>. Acessado em 10/10/2010.

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, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de Estratégia*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. *Of strategies, deliberate and emergent*. *Strategic Management Journal*. v.6, n.3, jul. – set., p.257-272, 1985.

PINHEIRO, M. *Gestão e Desempenho das Empresas de Pequeno Porte: Uma Abordagem Conceitual e Empírica*. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

PIOVEZAN, L. H.; LAURINDO, F. J. B.; CARVALHO, M. M. *Proposta de Método para a Formulação de Estratégia em Pequenas e Médias Empresas*. Associação Brasileira de Engenharia da Produção – ABEPRO. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. v.8, n.2, julho 2008.

PORTER, M. E. *What is strategy?* *Harvard Business Review*, p.61-78, 1986.

SALES, A. H. L.; SOUZA NETO, S. P. *Empreendedorismo nas micro e pequenas empresas*. In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2004.

SANTOS, L. L. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. *Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo no Centro-Oeste Mineiro*. out. – dez., 2007. RAE.

SEBRAE. *Dados Sobre Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo*. Disponível em: <HTTP://www.sebraerj.com.br>. Acesso em : 21/05/2010.

SEBRAE. *Critérios e Conceitos para Classificação de Empresas*, 2005. Disponível em: <HTTP://www.sebrae.com.br>. Acessado em: 08/06/2010.

SENAC. *Caracterização de Setores de Atividades Econômicas*, 2003. Disponível em: <HTTP://www.senac.br/pesquisa/informatica.pdf>. Acessado em: 10/10/ 2010.

SZNIFER, M. *Estratégia sim, planejamento não*. Carta Capital. São Paulo.TAM., junho. 1996, n.26, p.26-27. Entrevista a Ana Maria Brescancini.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. 2 ed. São Paulo : Atlas, p.47-49, 2000.

## 7. ANEXOS

### Anexo A

Razão Social da Empresa:

Responsável:

Número de Funcionários:

#### Questionário

Q1. A estratégia foi decidida em um processo formal de análise, discussões e, por fim, de escolha.

Discordo		Neutro		Concordo
1( )Total	2( ) Parcial	3( )	4( ) Em parte	5( )Total

Q2. A estratégia foi decidida dentro do processo periódico de planejamento estratégico da empresa.

Discordo		Neutro		Concordo
1( )Total	2( ) Parcial	3( )	4( ) Em parte	5( )Total

Q3. Na elaboração da estratégia, foram obtidas contribuições de vários setores da empresa que seriam afetados pela estratégia antes de decidir pela sua adoção.

Discordo		Neutro		Concordo
1( )Total	2( ) Parcial	3( )	4( ) Em parte	5( )Total

Q4. A estratégia foi exaustivamente discutida antes de ser adotada.

Discordo		Neutro		Concordo
1( )Total	2( ) Parcial	3( )	4( ) Em parte	5( )Total

Q5. É difícil dizer como surgiu a idéia que afinal gerou a estratégia.

Discordo		Neutro		Concordo
1( )Total	2( ) Parcial	3( )	4( ) Em parte	5( )Total

Q6. A idéia da estratégia já existia, antes de sua adoção formal, na mente de um ou mais componentes da diretoria/gerência.

Discordo		Neutro		Concordo
1( )Total	2( ) Parcial	3( )	4( ) Em parte	5( )Total

Q7. Criatividade e intuição foram essenciais na formulação da estratégia.

Discordo		Neutro		Concordo
1( )Total	2( ) Parcial	3( )	4( ) Em parte	5( )Total

Q8. Na hora da decisão, o poder de grupo e indivíduos pesou mais que as informações objetivas.

Discordo		Neutro		Concordo
1( )Total	2( ) Parcial	3( )	4( ) Em parte	5( )Total

Q9. Mais de uma alternativa de ação foi avaliada antes de se decidir pela adoção da estratégia.

Discordo		Neutro		Concordo
----------	--	--------	--	----------



Q20. A avaliação das habilidades e competências internas (pontos fortes e pontos fracos) da empresa orientou a escolha da estratégia.

Discordo		Neutro		Concordo
1( )Total	2( ) Parcial	3( )	4( ) Em parte	5( )Total

Q21. A estratégia, uma vez concebida, foi desdobrada em metas, planos de ação, orçamentos.

Discordo		Neutro		Concordo
1( )Total	2( ) Parcial	3( )	4( ) Em parte	5( )Total

Q22. Estabeleceu-se uma agenda de avaliações para acompanhar a implantação da estratégia.

Discordo		Neutro		Concordo
1( )Total	2( ) Parcial	3( )	4( ) Em parte	5( )Total

Q23. A estratégia, uma vez decidida, foi devidamente comunicada a todos os que deveriam compreendê-las e segui-la.

Discordo		Neutro		Concordo
1( )Total	2( ) Parcial	3( )	4( ) Em parte	5( )Total

Q24. Há uma distancia entre a estratégia formulada/pensada inicialmente e a que foi efetivamente implantada.

Discordo		Neutro		Concordo
1( )Total	2( ) Parcial	3( )	4( ) Em parte	5( )Total

Q25. As pessoas que apoiaram a decisão estratégica também mostraram firmeza na hora de implementá-la.

Discordo		Neutro		Concordo
1( )Total	2( ) Parcial	3( )	4( ) Em parte	5( )Total

Q26. Cumpru-se a agenda de acompanhamento e avaliação da implantação da estratégia.

Discordo		Neutro		Concordo
1( )Total	2( ) Parcial	3( )	4( ) Em parte	5( )Total

Q27. A estratégia representou mudanças em relação às estratégias até então vigentes na empresa.

Discordo		Neutro		Concordo
1( )Total	2( ) Parcial	3( )	4( ) Em parte	5( )Total

Q28. Pelo menos inicialmente, a idéia da estratégia foi recebida com desconfiança por alguns daqueles que participavam da decisão de adotá-la.

Discordo		Neutro		Concordo
1( )Total	2( ) Parcial	3( )	4( ) Em parte	5( )Total

Q29. A estratégia exigia mudanças nas habilidades e competências que a empresa possui até então.

Discordo		Neutro		Concordo
1( )Total	2( ) Parcial	3( )	4( ) Em parte	5( )Total

Q30. A estratégia implicava mudanças nos padrões tecnológicos até então adotados pela empresa.

Discordo		Neutro		Concordo
1( )Total	2( ) Parcial	3( )	4( ) Em parte	5( )Total

