

## Administração Estratégica como Ferramenta para Pequenas Empresas Familiares

**Inês A. Mascára Mandelli**

[ines.mascara@uol.com.br](mailto:ines.mascara@uol.com.br)

Pontifícia Universidade Católica de Campinas

**Antonio Batocchio**

[batocchi@fem.unicamp.br](mailto:batocchi@fem.unicamp.br)

Universidade Estadual de Campinas

### Resumo

A administração estratégica é importante por se tratar de uma diretriz que ajuda a empresa a desenvolver e manter uma vantagem competitiva superior a de seus concorrentes. A importância é ainda maior para as pequenas empresas, que são extremamente vulneráveis a alterações no mercado. As empresas familiares são comumente consideradas um entrave ao crescimento de uma região, já que os seus administradores adotam um comportamento protecionista em relação a elas e, desse modo, não aproveitam as novas oportunidades do mercado global. Ainda assim, essas empresas são a base da economia nacional e mundial. No Brasil, esse segmento é o que mais cresce, produzindo 2 milhões de empregos diretos. Praticamente não existem dados na literatura brasileira sobre a administração estratégica aplicáveis à pequenas empresas. Nesta pesquisa, está sendo estudada a administração estratégica aplicável a pequenas empresas familiares, avaliando-se o uso da ferramenta *Balanced Scorecard*.

### 1 Introdução

A administração estratégica é importante para organizações de todos os portes, especialmente para as pequenas empresas, pois estas são extremamente vulneráveis às alterações que ocorrem no mercado. Mudanças no ambiente externo, como: concorrentes, clientes, entre outras, podem gerar impacto no fluxo de caixa dessas empresas e, em um curto período de tempo, até levá-las à falência.

O plano de administração estratégica deve mostrar a intenção do administrador em relação à empresa, assim como a sua visão de futuro e de valores, o que pode estar relacionado a incorporar um ou todos os seguintes elementos: clientes, concorrentes, investidores, empregados, operações e o futuro do negócio. A estrutura do pensamento estratégico é uma maneira de guiar todas as decisões da empresa rumo a um crescimento planejado e lucrativo. Estas são as razões pelas quais as empresas precisam de planejamento, de modo que se antecipe ao que o futuro pode garantir e, assim, ir realizando ajustes.

A elaboração de um plano estratégico não requer habilidades além das humanas, nem ajuda de pessoas externas, pois a maioria das habilidades e informações necessárias estão dentro da própria empresa. No entanto, para a devida elaboração de um plano estratégico é necessário o compromisso por parte dos proprietários e uma avaliação honesta tanto sobre a posição atual da empresa, como de um histórico do seu passado.

O mais importante é que o plano estratégico é uma diretriz que ajuda a empresa a desenvolver e manter uma vantagem competitiva superior a de seus concorrentes no mercado.

Por meio da administração estratégica, a empresa desenvolve o conhecimento e as habilidades capazes de levá-la a competir com superioridade.

## **2 Empresas Familiares e Pequenas Empresas**

### **2.1 Empresas familiares**

Empresa familiar é uma organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou que mantém membros da família na administração dos negócios; ou seja, uma empresa que é controlada e/ou administrada por membros de uma família. (LODI, 1993).

No desenvolvimento do planejamento estratégico, todas as empresas trabalham, durante a análise organizacional, com a identificação das suas forças e fraquezas, para que fique claro o que a empresa tem à sua disposição. Da mesma forma, a empresa familiar precisa identificar as suas forças e fraquezas, para poder construir sobre as forças e saber neutralizar as fraquezas. Segundo Lodi (1993, p. 4-5), algumas fraquezas mais comuns de uma empresa familiar são:

- Conflitos de interesses entre família e empresa, os quais geram descapitalização: falta de disciplina, uso ineficiente dos administradores não-familiares e excesso de personalização dos problemas administrativos;
- Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família;
- Falta de apuração de custos; de procedimentos contábeis e de orçamento e, também, de planejamento financeiro. Tudo isso faz com que o lucro da empresa seja um fato eventual e não planejado;
- Resistência à modernização do marketing: falta uma política adequada de produtos e de mercados, e o fato de os responsáveis por vendas serem vendedores antigos, muitas vezes resistentes à inovações;
- Contratação ou promoção de funcionários por laços familiares e não por competência.

A estratégia da empresa deve se basear nas suas forças. Por este motivo, é necessário evidenciar algumas das forças mais comuns das empresas familiares, que são:

- Os funcionários são mais leais do que costumam ser os das grandes empresas;
- No caso do nome da família ter uma grande reputação, ele pode funcionar como uma cobertura econômica e política;
- A sucessão na empresa de administradores familiares competentes faz com que a empresa se torne mais respeitável;
- A sustentação da empresa mesmo quando há prejuízo/perdas;
- Sistema de decisão mais rápido.

Muitas vezes, a empresa familiar é considerada um entrave ao crescimento de uma região, porque os administradores adotam um comportamento protecionista e acabam não aproveitando as novas oportunidades do mercado global. No entanto, verifica-se que há muitas empresas familiares que adaptaram suas estratégias às oportunidades apresentadas pelo mercado global, demonstrando possuírem características fundamentais para atuar em um ambiente altamente competitivo como o atual. A administração da empresa do tipo familiar é considerada menos burocrática e impessoal, pois o acesso à cúpula administrativa é mais fácil, o que pode tornar as operações mais flexíveis e as decisões mais rápidas do que naquelas de capital aberto, sob gestão não familiar. Os administradores de empresas familiares vitoriosas destacam-se mundialmente pela ousadia e pelo espírito empreendedor, diversificando os negócios da família sem perder a competitividade. (GRZYBOVSKI, 1998, p. 36).

## 2.2 Panorama Brasileiro das Empresas Familiares

A característica empreendedora de montar o seu próprio negócio tem sido acentuada em fases de crise, o que justifica o crescimento das empresas familiares, que, pode se dizer, são a base da economia nacional, como também mundial. A história e a formação de expressiva parte das economias mundiais estão intimamente relacionadas à história das empresas familiares, que continuam exercendo grande influência nos mais diferentes mercados. No Brasil, o segmento de empresas familiares é o que mais cresce, produzindo 2 milhões de empregos diretos.

A empresa familiar, no Brasil, participa do Produto Interno Bruto - PIB em diversos segmentos, como, por exemplo: Agronegócio – 12%; Indústria 34% e Serviços 54%, como aponta a pesquisa da Lodi Consultoria – Gestão Plus, 1998.

O Brasil tem de 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% destas são empresas familiares. (VOCÊ S/A, 2000). Tirando as estatais (já privatizadas) e as multinacionais, 95% das maiores empresas são familiares (a maioria na segunda geração). (BNDES). Quanto aos grandes grupos empresariais; no Brasil, 90% são de propriedade familiar. (BETHLEM, 1989).

Concluindo, na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais. (RICCA, 2007).

## 2.3 Panorama Mundial das Empresas Familiares

Uma análise da empresa familiar em nível mundial revela grande heterogeneidade, tanto em relação ao seu tamanho e grau de competitividade, quanto no que diz respeito aos ambientes econômicos em que atua. Existem desde pequenas e médias empresas, especializadas e altamente competitivas, ocupando posições de destaque em nichos do mercado mundial e enfrentando os desafios postos pela globalização, até grandes conglomerados que cresceram e se acomodaram em mercados protegidos, as quais precisam reformular suas atividades para concorrer em um regime de abertura econômica.

Levando-se em consideração o conjunto de pequenas, médias e grandes empresas familiares em nível mundial, elas são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do PIB. (LETHBRIDGE, 1997, p.186-188).

Nos Estados Unidos, estima-se que 35% das quinhentas maiores empresas listadas pela Revista Fortune (1998, p.35) sejam de propriedade de famílias, ou por elas controladas. As empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto (PNB) e, além disso, empregam metade da força de trabalho ali existente. Na Europa, as empresas familiares dominam o segmento das pequenas e médias empresas. Na Alemanha, especificamente; 100% das pequenas e médias empresas estão sob o controle familiar e são responsáveis por 2/3 dos empregos do país. (FORTUNE, 1998, p.39). Na Ásia, a forma de controle varia de acordo com as nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada, na maioria dos setores industriais. (RICCA, 2007).

Uma pesquisa efetuada pelo *Institute for Family Enterprise*, da Universidade de Atlanta, apurou que, nos Estados Unidos, as empresas familiares tradicionais ou aquelas de capital aberto são responsáveis por 59% do emprego e 78% dos novos empregos. Constatou, também, que 27 milhões de pessoas trabalham em suas próprias empresas.

Na Alemanha, a maioria das empresas familiares são de capital fechado, concentrando-se em três milhões de pequenas e médias empresas, que têm em média menos de 100 funcionários e respondem por metade do faturamento e dois terços do emprego do setor

industrial. Dentre essas empresas, 500 dominam nichos mundiais em produtos avançados de alta tecnologia. (LETHBRIDGE, 1997, p. 188).

A percentagem de empresas familiares é expressiva também em outros países, como pode-se observar nos dados do Instituto de Administração e Desenvolvimento (1998): Itália - 99%; Portugal - 70%; Inglaterra - 75%; Espanha - 80%; Suíça - 85% e Suécia - 90%.

## 2.4 As Micro e Pequenas Empresas, no Brasil

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), existem, no Brasil, cerca de 3,5 milhões de empresas, das quais 98% são de micro e pequeno porte. Com base nos dados disponíveis pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), do IBGE, e pela Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE), é possível afirmar que as atividades típicas de micro e pequenas empresas (MPEs) mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59% das Pessoas Ocupadas no Brasil, incluindo neste cálculo Empregados nas MPEs, Empresários de MPs e os “Conta Própria” (indivíduo que possui seu próprio negócio mas não tem empregados).

**TABELA1 - Participação das MPEs na Economia Brasileira**

Variável	As MPEs no Brasil (em %)
Número de Empresas	99 %
Trabalhadores com registro	56%
Trabalhadores Total	67%
Faturamento	28%
PIB	20%
Número de Empresas Exportadoras	29%
Valor das Exportações	2%

**FONTE** - Elaborado a partir de dados do IBGE, FUNCEX, PNAD e RAIS/MTE (1994, 1995 e 1996, citado pelo Sebrae, 2006)

## 3 Administração Estratégica

Oliveira (2002, p. 324) define administração estratégica como um “conjunto estruturado e interativo do planejamento estratégico, organização estratégica, direção estratégica, controle estratégico e desenvolvimento organizacional estratégico”; enquanto Wright et al. (2000, p. 45) a definem como um

[...] processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias e execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem-sucedidas quanto ao alcance dos objetivos.

Administração estratégica também pode ser definida como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.” (CERTO e PETER, 2005, p.3).

### 3.1 Benefícios da Administração Estratégica

Segundo Greenley (1986, p. 106, citado por Certo e Peter, 2005, p. 5-8) e Cook (1994), a administração estratégica praticada apropriadamente pode trazer vários benefícios às organizações, mas o principal é a tendência e ou possibilidade do aumento dos lucros. No entanto, existem outros, como:

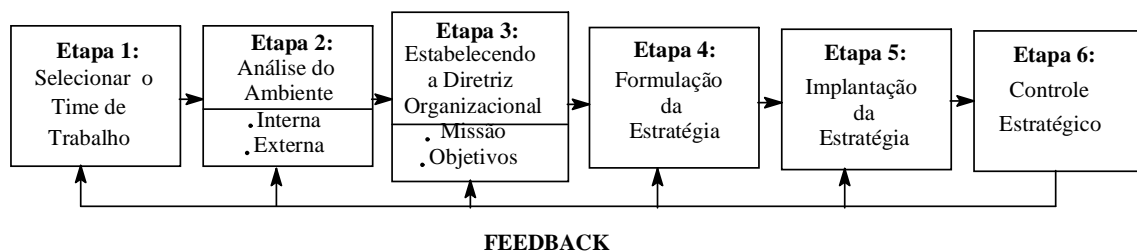
- Indicar os problemas que podem surgir antes que eles ocorram;

- Fazer com que os administradores sejam mais interessados pela organização;
- Alertar a organização para as mudanças ocorridas e permitir ações em resposta às mudanças;
- Identificar qualquer necessidade de redefinição na natureza do negócio;
- Melhorar a canalização dos esforços para a realização dos objetivos predeterminados;
- Permitir que os administradores tenham uma clara visão do negócio;
- Facilitar a identificação e exploração de futuras oportunidades de mercado;
- Oferecer uma visão objetiva dos problemas de administração;
- Fornecer uma estrutura para revisar a execução do plano estratégico e controlar as atividades;
- Minimizar os efeitos indesejáveis das condições e mudanças adversas;
- Ajudar os administradores a relatar as principais decisões de forma mais efetiva e a estabelecer objetivos;
- Tornar mais efetiva a alocação de tempo e recursos para a identificação de oportunidades;
- Coordenar a execução das táticas que compõem o plano estratégico;
- Permitir a integração de todas as funções de marketing em um esforço combinado;
- Minimizar os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisão;
- Criar uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas;
- Permitir ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano estratégico;
- Dar à empresa uma vantagem sobre os concorrentes;
- Ajudar a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global;
- Fornecer uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribuir para a motivação;
- Encorajar o "pensamento positivo" por parte do pessoal;
- Estimular uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica para enfrentar problemas e oportunidades.

Esses benefícios não ocorrem automaticamente em uma organização que implanta um sistema de administração estratégica ou planejamento estratégico, mas ocorrem caso a empresa utilize o sistema de forma efetiva e eficiente.

### 3.2 Processo de Administração Estratégica

As etapas sugeridas para o processo de administração estratégica são: selecionar o time de trabalho (1), execução da análise do ambiente (2), estabelecimento da diretriz organizacional (3), formulação da estratégia organizacional (4), implantação da estratégia organizacional (5) e exercício do controle estratégico (6), como pode ser observado na figura a seguir:



FONTE – Adaptado de Certo e Peter, 2005 e Hall, 2004

FIGURA 1 - Principais etapas do processo de administração estratégica

Praticamente não existem dados na literatura brasileira sobre administração estratégica direcionada para pequenas empresas. A seguir serão descritas cada uma das etapas, dando-se ênfase a aplicação para esse tipo de organização:

### **3.3 Etapa 1: Selecionar o time de trabalho**

O processo da administração estratégica tem se tornado essencial, em função do aumento da concorrência doméstica e externa, como também da influência do governo nos negócios.

O CEO (diretor-presidente), em grandes empresas, ou o proprietário da pequena empresa, é o responsável final pela administração estratégica de uma organização. Mas é importante que diferentes níveis da organização, como empregados, supervisores e a média gerência também estejam familiarizados e envolvidos com a administração estratégica. Esse envolvimento ajuda a manter as atividades de trabalho mais próximas da administração da organização, tornando o desempenho desses parceiros mais eficaz, de forma a permitir que se alcance as metas e objetivos, e se trace estratégias mais realistas. (WRIGHT et al., 2000, p.28); (CERTO e PETER, 2005, p. 5)

Embora seja possível para uma única pessoa desenvolver um plano estratégico de negócios, um time produz resultado mais completo e balanceado, pois as idéias são compartilhadas e abertas para as discussões e conseqüentemente para as tomadas de decisões.

Para selecionar pessoal em um pequeno negócio, primeiramente verifica-se quem está disponível para participar e, em seguida, quais as habilidades e experiências que as pessoas disponíveis possuem e, ainda, se são de confiança, uma vez que trabalharão com muitas informações confidenciais, como ocorre em um processo de planejamento estratégico. Quanto à confidencialidade, pode ser exigido pela empresa a assinatura de um termo, o que deve ser feito antes dos membros se tornarem da equipe. (HALL, 2004).

#### **3.3.1 Administrar o time**

Para as pequenas empresas, o primeiro passo é determinar as regras e as responsabilidades de quem administrará o planejamento estratégico, o líder. No caso de pequenas empresas não é recomendável que essa pessoa seja o dono, apesar das decisões finais serem tomadas por ele.

Provavelmente levará semanas e até meses para se concluir o plano estratégico e selecionar os funcionários que contribuirão com informações e idéias. Para a construção deste processo, deverão ocorrer muitas reuniões, sendo que os resultados deverão ser revisados e as decisões finalmente tomadas. Todas as informações devem ser acumuladas e mantidas em ordem para que, no final, possa ser escrito um plano estratégico formal.

Nesse processo, um dos papéis do líder é ser facilitador e motivador no desenvolvimento das novas e criativas idéias que venham ao encontro das necessidades do futuro. Se o dono da empresa for o líder, os funcionários ficarão intimidados e, assim, a criatividade pode ser barrada e, conseqüentemente, diminuir os resultados, pois todos se sentirão obrigados a concordar com o chefe, e isso, na maioria das vezes, impede idéias criativas.

Se esta afirmação está correta, então o líder deve ser uma pessoa que pode facilitar, administrar e controlar as seguintes atividades: o processo de criatividade, as atribuições para o time e a solução de problemas. Ter um líder certo e empreendedor é a chave do sucesso para uma grande parte das empresas. Por esse motivo, quando a empresa não tem um funcionário habilitado para isso, é possível contratar um consultor/facilitador, que deverá realizar este

papel. (O'REGAN e GHOBADIAN, 2000, citado por O'REGAN e GHOBADIAN, 2002, p. 663)

### **3.4 Etapa 2: Análise do ambiente**

Esta é a etapa inicial de implantação de um processo de administração estratégica. A análise do ambiente pode ser definida como o processo de monitoração do ambiente organizacional (ambiente interno e externo à organização), para se identificar os riscos e as oportunidades, pontos fortes e fracos do presente e futuro, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas. (CERTO e PETER, 2005, p.38); (OLIVEIRA, 2005); (HITT, 2002); (OLIVEIRA, 2005) e (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

O propósito da análise do ambiente é avaliar o ambiente organizacional, de modo a permitir que a administração da empresa possa reagir adequadamente frente às alterações do mercado, ou a qualquer problema que possa surgir, aumentando, assim, suas chances de sucesso. Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente organizacional e reconhecer os vários níveis nele existentes. Pode-se analisar dois níveis de ambientes: externo e interno, e levantar os componentes que realmente sejam importantes para uma pequena empresa, focando, para isso, o ramo do negócio, como pode ser observado a seguir:

#### **Ambiente interno:**

- Organizacional: estabelecer as diretrizes com coerência, responsabilidade e possibilidades de serem alcançadas;
- Recursos Humanos - Pessoal: os recursos humanos são muito importantes para as organizações, por isso devem ser tão bem selecionados, de uma maneira que possam compartilhar dos lucros gerados pelo trabalho da empresa;
- Marketing: questões que contribuem para a elaboração de estratégias de marketing bem sucedidas;
- Produção / Operações: esses pontos devem ser elaborados levando-se em consideração marketing e finanças, para que a empresa seja bem sucedida;
- Finanças: utiliza ferramentas financeiras para examinar a condição da empresa.

#### **Ambiente externo:**

- Econômico: indica como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente;
- Sócio-Cultural: descreve as características da sociedade na qual a organização se insere;
- Político: compreende os elementos que estão relacionados à obrigação governamental;
- Legal: consiste na legislação aprovada, descrevendo regras ou leis que todos os membros da sociedade devem seguir;
- Tecnológico: consiste em novas abordagens para a produção de produtos e serviços, incluindo novos procedimentos e equipamentos;
- Demográfico: Analisa o mercado ou a região atendida pela empresa;
- Ecológico: Analisa os cuidados com o Meio Ambiente.

As empresas não conseguem controlar o ambiente externo, mas podem levantar as informações necessárias para o entendimento dos componentes desse ambiente e suas implicações nas estratégias adequadas que possam ser selecionadas e empregadas.

A capacidade da administração de entender como os níveis ambientais influenciam as operações da organização é determinante para o sucesso desta. Pode-se observar, no quadro a

seguir, que a importância dos níveis ambientais para as empresas está relacionada ao tamanho da organização.

**QUADRO 1 - Tamanho da organização e importância dos níveis ambientais**

Organizações	Grau de importância		
	Alta	Média	Reduzida
Companhia multinacional	Interno Externo		
Grande companhia nacional	Interno Externo		
Companhia de porte médio	Interno	Externo	
Companhia pequena	Interno		Externo
Companhia muito pequena	Interno		Externo

**FONTE** – Adaptado de Vasconcelos (1985, p. 24), citado por Certo e Peter (2005, p. 33)

A análise dos fatores internos e externos é uma ferramenta utilizada para entender a situação da empresa como um todo. Esta abordagem tenta equilibrar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Para selecionar estratégias adequadas, os gerentes precisam desta análise. Para isso, pode-se utilizar como ferramenta o desenvolvimento da análise SWOT – que significa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Para desenvolver uma análise SWOT, os gerentes avaliam as forças e as fraquezas do ambiente interno de suas empresas, como pode ser observado nos quadros a seguir:

**QUADRO 2 - Análise do ambiente interno**

Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
Há competência diferenciada?	Não há uma clara direção estratégica?
Há recursos financeiros adequados?	Há uma deterioração na posição competitiva?
Há boa competência em habilidades (mão-de-obra)?	Há facilidades obsoletas?
É bem visto pelos seus compradores?	Há inaceitável nível de lucratividade devido a....? (enumerar os problemas)
É um líder reconhecido no mercado?	Há crise administrativa e falta de talento?
São bem concebidas as estratégias da área funcional da empresa?	Está perdendo pessoas-chave ou competências?
Tem acesso à economia de escala?	Há pobre registro na implementação estratégica?
Foi segregado (no mínimo algumas vezes) por forte pressão competitiva?	Há crônicos problemas com o processo de operação interna?
É proprietário de tecnologia?	É vulnerável à pressão competitiva?
Tem vantagem de custo?	Há falhas por detrás do D & RH da empresa?
Tem vantagem competitiva?	É muito pequena a linha de produtos?
Há habilidade (ou capacidade) para inovação do produto?	
Tem comprovada administração?	

**FONTE** - Adaptado de Thompson e Strickland III, citado por Cook (1994)



**QUADRO 3 - Análise do ambiente externo**

<b>Ambiente Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Há grupos adicionais de consumidores?	Há provável entrada de novos competidores?
Há possibilidade de entrada em novos mercados ou segmentos?	Há aumento nas vendas de produtos substitutos?
Há possibilidade de expandir a linha de produtos para atingir com amplitude as necessidades dos consumidores?	Há um lento crescimento do mercado?
É possível diversificar um dado produto?	Há adversa política governamental?
É possível adicionar um produto complementar?	Há crescimento da pressão competitiva?
Há integração vertical?	Há vulnerabilidade pela recessão ou ciclo do negócio?
Há habilidade (capacidade) de mudar para um conjunto melhor de estratégias?	Há crescimento do poder de barganha dos consumidores ou dos fornecedores?
Há complacência entre empresas rivais?	Há mudanças nas necessidades e gostos dos compradores?
Há um crescimento rápido do mercado?	Há adversas mudanças geográficas?
Outras questões?	Outras questões?

**FONTE** - Adaptado de Thompson e Strickland III, citado por Cook (1994)

Para a implementação adequada e bem sucedida da análise ambiental, algumas características devem ser consideradas:

- A análise ambiental deve estar de acordo com o planejamento, para que os resultados sejam úteis no estabelecimento da diretriz que a organização seguirá a longo prazo;
- Deve-se identificar as ameaças e oportunidades existentes, assim como as forças, interpretando-as de acordo com o contexto da empresa;
- A alta administração deve apoiar a análise do ambiente, para que esta seja entendida como importante;
- A alta administração necessita, para o seu melhor gerenciamento, de informações a respeito da análise do ambiente. Caso ocorram mudanças no ambiente, ela precisa ser informada.

### **3.5 Etapa 3: Estabelecer a diretriz organizacional**

A etapa seguinte para se implementar a administração estratégica é estabelecer a diretriz organizacional ou determinar a meta da organização. Nesse momento, é importante a administração considerar a visão, a missão e os objetivos organizacionais.

#### **3.5.1 Visão**

Os autores Certo e Peter (2005) não abordam o estabelecimento da visão, mas esse fator é considerado muito importante pelos autores Thompson Jr e Strickland III (2004), além de Oliveira (2003).

O estabelecimento da visão deve ser resultado do que os proprietários e principais executivos conseguem enxergar para a empresa, dali para a frente, por um longo período de tempo. Isto é, para onde a empresa precisa ser direcionada nos próximos cinco ou dez anos. Resumidamente, “a visão representa o que a empresa quer ser.” (OLIVEIRA, 2003, p.88).

O desenvolvimento e a publicação da missão e da visão, para os funcionários, fornecem o rumo da empresa.

#### **3.5.2 Missão**

A missão organizacional é a finalidade de uma organização, a qual estabelece a meta geral da empresa. Resumindo é a razão pela qual uma empresa existe (HITT, 2002, p.27)

Uma das tarefas mais difíceis do planejamento é escrever a missão, pois requer discutir, pensar e repensar, isto é, reavaliar o que foi estabelecido.

Segundo Certo e Peter (2005) e Cook (1994) a missão organizacional facilita o sucesso da organização, pois:

- Ajuda a concentrar os esforços das pessoas para uma única direção;
- Ajuda assegurar que a organização não possua propósitos conflitantes;
- É utilizada como base para alocar os recursos organizacionais;
- Estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefas dentro da organização;
- Atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Certo e Peter (2005, p.51-52) afirmam ainda que a missão de uma empresa pode conter informações como:

- Tipos de produtos ou serviços que a organização produz;
- Mercado: clientes da organização;
- Tecnologia: instrumentos, máquinas, materiais, técnicas e processos usados para produzir bens e serviços da organização;
- Objetivos da empresa: algumas declarações de missão fazem referência geral aos objetivos da empresa;
- Filosofia da empresa: incluir alguma declaração que reflete as crenças e valores básicos que devem guiar os membros da organização na conduta dos negócios;
- Autoconceito: é a visão ou a impressão que a companhia tem de si mesma, através dos seus pontos fortes e fracos, a concorrência e a capacidade para sobreviver nesse mercado;
- Imagem pública: é a impressão que a companhia está tentando passar para o público da organização.

### 3.5.3 Objetivos Organizacionais

Os objetivos organizacionais são as metas que as empresas possuem, as quais reduzem o enfoque da empresa para alvos mais específicos. Os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Eles devem ser utilizados pelos administradores como diretrizes na tomada de decisões, como guia para aumentar a eficiência organizacional e como guia na avaliação do desempenho.

Os objetivos podem ser de curto e de longo prazo. Os objetivos de curto prazo são as metas que a organização tenta alcançar em um prazo de um a dois anos, enquanto que os de longo prazo são de três a cinco anos.

No passado as empresas possuíam como único objetivo obter lucro. Atualmente, as empresas preocupam-se com várias áreas, além da obtenção de lucro máximo. Por isso hoje, os objetivos organizacionais devem abordar oito áreas importantes para o funcionamento da empresa: posição no mercado, inovação, produtividade, níveis de recursos, lucratividade, desempenho e desenvolvimento do administrador, desempenho e atitude do empregado e responsabilidade social.

Segundo Biagio e Batocchio (2005, p.89) as seguintes diretrizes contribuem para a definição dos objetivos:

- Os objetivos devem ser individuais e estabelecer as atividades da empresa;
- O conjunto dos objetivos devem colaborar para alcançar as intenções da empresa;
- Os objetivos devem estar relacionados com a missão;
- Os objetivos devem ser utilizados para comunicar as intenções da empresa ao ambiente interno e externo.

### 3.6 Etapa 4: Formulação da Estratégia

A próxima etapa para o processo de administração estratégica é a formulação da estratégia, que é definida “como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos.” (CERTO e PETER, 2005, p. 11); (BIAGIO e BATOCCHIO, 2002, p. 94). A formulação da estratégia inclui atividades, como análise, planejamento e seleção de estratégias, para que a empresa aumente a possibilidade de conseguir atingir seus objetivos organizacionais. As estratégias organizacionais são formuladas pela alta administração e utilizadas para alcançar os objetivos globais da empresa.

No processo de formulação das estratégias são necessárias as informações colhidas na análise do ambiente, realizada na segunda etapa. A partir da análise de cada um dos componentes do ambiente externo e interno, a empresa pode formular a sua estratégia.

Para formular as estratégias de negócios, a empresa precisa tomar decisões que tenham consistência e que se relacionem à sua estratégia global. Para isso, ela pode se basear na Análise Competitiva de Porter. (PORTER, 1989); (TAVARES, 2000).

A abordagem de Porter (1989) se baseia nas cinco forças competitivas, que incluem: a entrada de novos concorrentes; a ameaça de substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes.

- Entrada de novos concorrentes: quando as empresas estão entrando em um ramo industrial, têm como objetivo a participação no mercado e lucros, mas podem encontrar dificuldades devido às barreiras de entrada. Quanto maiores essas barreiras, é menos provável que empresas externas entrem no ramo. As empresas que já estão no ramo podem ser beneficiadas pela sua experiência;
- Ameaça de substitutos: as empresas em um certo ramo de atividade estão competindo com produtos substitutos de outras indústrias. Esses produtos limitam o retorno e colocam um limite nos preços e, conseqüentemente, nos lucros;
- Poder de negociação dos compradores: os compradores negociam os preços, de acordo com a melhor qualidade ou mais serviços, provocando, assim, uma concorrência entre as empresas, devido à lucratividade;
- Poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores podem ser considerados como um risco competitivo, pois podem aumentar o preço das matérias-primas ou reduzir sua qualidade;
- Rivalidade entre os concorrentes existentes: este é o tipo convencional de concorrência, na qual as empresas tentam tirar clientes umas das outras. Para isto, várias estratégias são utilizadas: competição de preços, batalha de propagandas, introdução de novos produtos e melhores serviços aos consumidores.

Os cinco fatores de Porter devem moldar o desenvolvimento da estratégia de negócios. A chave para a formulação da estratégia é a análise das oportunidades e restrições particulares na indústria. A análise competitiva analisa a rivalidade existente entre os concorrentes e a formulação de estratégias, para ultrapassar o desempenho de outras empresas.

Segundo Porter (1989, p. 9), existem dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode ter: custo baixo ou diferenciação. Essas vantagens, combinadas com o escopo de atividades que uma empresa usa para obtê-las, levam a três estratégias genéricas para se alcançar o desempenho acima da média: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Cada estratégia envolve um caminho para a vantagem competitiva, combinando o tipo de vantagem buscada, com o escopo do alvo estratégico a ser alcançado. As estratégias genéricas são os caminhos lógicos para a vantagem competitiva. Uma empresa pode obter ótimos resultados ou retornos, caso se posicione bem no escopo competitivo; mas, para isso, deve analisar muito bem seus objetivos, para depois se posicionar de maneira correta.

A primeira estratégia, segundo Porter (1989, p.11), é a liderança de custos. Para se obter essa liderança, uma empresa precisa se tornar produtora de baixo custo. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da empresa, podendo incluir economia de escala, tecnologia patenteadas, acesso preferencial aos produtos etc. Quando uma empresa é líder no custo, isto é, trabalha com preços equivalentes ou menores do que os seus concorrentes, os retornos são mais altos. Mesmo quando a liderança no custo é tida como vantagem competitiva, a empresa precisa obter “paridade ou proximidade” na diferenciação em relação aos seus concorrentes.

A segunda estratégia é a diferenciação. Quando uma empresa utiliza-se da diferenciação, ela procura ser a única a fornecer alguns atributos (normalmente um ou dois) que satisfaçam as necessidades dos compradores, sendo recompensada com um preço-prêmio. Os meios para a diferenciação dependem de cada ramo, podendo ser no próprio produto, no sistema de entrega, no marketing, na assistência técnica, na durabilidade do produto etc.

Para ser um competidor acima da média, a paridade ou proximidade da diferenciação, em relação aos produtos dos seus concorrentes, deve ser obtida por aquela que tenha liderança no custo, embora já conte com a liderança no custo como vantagem competitiva. “Paridade com base na diferenciação permite que o líder no custo traduza sua vantagem diretamente em lucros mais altos do que os da concorrência.” (PORTER, 1989, p.11).

A terceira estratégia é diferente das outras, pois a empresa deve escolher um ambiente competitivo estreito em um determinado segmento, adaptando a sua estratégia para atendê-lo. Nesta estratégia obtêm-se uma vantagem competitiva em seus segmentos alvos, apesar de não se obter uma vantagem competitiva geral.

A estratégia de enfoque apresenta duas variantes: o enfoque no custo, que procura uma vantagem de custo em seu segmento; e o enfoque na diferenciação, que busca a diferenciação em seu segmento. O enfoque no custo procura diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto que o enfoque na diferenciação explora as necessidades dos compradores de um segmento.

A vantagem de custo é muito importante para estratégias de diferenciação. “Os administradores reconhecem a importância do custo, e muitos planos estratégicos estabelecem a “liderança do custo” ou a “redução de custo” como meta.” (PORTER, 1989, p.57).

### 3.7 Etapa 5: Implementando a Estratégia Organizacional

As empresas freqüentemente trabalham a formulação e a implantação das estratégias, em conjunto, pois elas evoluem juntas. Normalmente, formulam estratégias parciais, implantam, reformulam, e se ampliam para capitalizar rapidamente as oportunidades estratégicas.

Esta etapa de implementação da estratégia organizacional envolve colocar em ação estratégias que foram desenvolvidas em outras etapas. O sucesso das empresas depende da implementação efetiva dessas estratégias. Caso uma dessas estratégias seja mal elaborada, provavelmente haverá um erro no resultado da estratégia global.

A figura, a seguir, auxilia no diagnóstico dos problemas de formulação e implementação das estratégias, sugerindo os possíveis resultados da combinação dessas: sucesso, roleta, problemas e fracasso.

		Formulação da Estratégia	
		Boa	Ruim
Implementação da Estratégia	Boa	Sucesso	Roleta
	Ruim	Problemas	Fracasso

**FONTE - Certo e Peter, 2005, p. 101**  
**FIGURA 2 - Diagnosticando problemas de estratégia**

O sucesso é o resultado mais provável, quando uma boa estratégia é bem implementada. Ainda assim, alguns fatores, como reações dos concorrentes ou mudança dos consumidores, podem interferir no sucesso da estratégia.

A roleta envolve situações em que uma estratégia mal formulada é bem implementada. Nesse caso, a boa execução pode contornar a estratégia ruim, ou, pelo menos, dar à administração um aviso antecipado de um fracasso em andamento.

O problema é caracterizado por situações em que uma estratégia bem formulada é mal implantada. Isso acontece quando os administradores se concentram na formulação, deixando de lado a implantação. Normalmente, as estratégias são reformuladas e replantadas, mas como o problema está na implantação, ela não é bem sucedida novamente.

O fracasso ocorre quando uma estratégia mal formulada é mal implantada. Neste caso, é difícil se identificar os problemas estratégicos.

Assim sendo, verifica-se que a implementação da estratégia é tão importante quanto a sua formulação, e que é difícil analisar a qualidade de uma estratégia antes da sua implementação.

As tarefas envolvidas na implementação de estratégias são: analisar as mudanças estratégicas e, logo em seguida, verificar a estrutura e cultura organizacional da empresa. De posse dessas informações, a empresa consegue selecionar uma abordagem de implementação, implementar e avaliar uma estratégia.

### **3.8 Etapa 6: Controle Estratégico**

O controle estratégico consiste em fazer com que as estratégias se desenvolvam da forma como foram planejadas. A sua finalidade é ajudar a alta administração a atingir as metas organizacionais, por meio do monitoramento e avaliação do processo de administração estratégica.

Em algumas organizações, controlar significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que ocorrem dentro de uma organização. Para avaliar o plano, as pequenas empresas podem utilizar o *Balanced Scorecard* – BSC como ferramenta, conforme descrito a seguir:

#### **3.8.1 *Balanced Scorecard* - BSC**

O BSC tem sido uma ferramenta muito utilizada e difundida nas grandes organizações, mas neste trabalho de pesquisa, ela foi adaptada às pequenas empresas, para auxiliar no sistema de gestão estratégica. Esta é uma ferramenta para medir até que ponto uma estratégia empresarial se transforma em resultado. A sua contribuição é a composição e a visualização de medidas de performance que reflitam a estratégia de negócios da empresa. Na verdade, o BSC leva em conta a criação de uma rede de indicadores de desempenho que atinge todas as áreas da empresa, tornando-se uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com as estratégias. (KAPLAN e NORTON, 2000).

Esta ferramenta aborda 4 perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, que serão discutidas a seguir:

- **Perspectiva financeira:** indica se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros; isto é, rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas (lucratividade);

- **Perspectiva do cliente:** permite que a alta administração defina o mercado e os segmentos nos quais a empresa deseja competir. É necessário traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes. Esses fatores normalmente são definidos por indicadores de satisfação e resultados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação, lucratividade dos clientes e participação de mercado;
- **Perspectiva dos processos internos:** as empresas procuram melhorar os processos internos por meio de monitoramentos; buscando, assim, indicadores superiores para a perspectiva dos clientes e dos acionistas. Estes processos devem criar condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atraí-los e retê-los nos seus segmentos de atuação, criando, ao mesmo tempo, valor aos acionistas e
- **Perspectiva do aprendizado e do crescimento:** empresas com condição de serem cada vez melhores são empresas com capacidade de aprender e crescer; o que provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. É necessário investir no crescimento dos funcionários, na tecnologia da informação e dos sistemas, e nos procedimentos e rotinas organizacionais.

O BSC deve traduzir a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, enquanto as medidas internas dizem respeito aos processos críticos de negociação, inovação, aprendizado e crescimento. (KAPLAN e NORTON, 1997).

### 3.8.1.1 Mapas Estratégicos

Com o *Balanced Scorecard*, os executivos começaram a trabalhar a estratégia mediante a identificação de relações de causa e efeito, explícitas entre os objetivos observados nas quatro perspectivas descritas anteriormente, e esse resultado é chamado de mapa estratégico.

Os mapas estratégicos das diferentes organizações também são diferentes, pois refletem a diversidade de setores e de estratégias; ainda assim, é possível utilizar um mapa estratégico genérico como ponto de partida em qualquer organização, de qualquer ramo de negócio.

#### 3.8.1.1.1 Criação do Mapa Estratégico

O mapa estratégico genérico é produto da evolução do modelo simples das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, acrescido de detalhes que favorecem a clareza e o foco da estratégia.

O mapa estratégico baseia-se nos seguintes princípios:

- A estratégia equilibra forças contraditórias;
- Proposição de valor diferenciado para os clientes;
- Criação de valor por meio dos processos internos;
- Os objetivos, que dentro dessas quatro perspectivas, funcionam como chave para a criação de valor e, portanto, para uma estratégia focada e consistente internamente.

A construção do mapa estratégico força a organização a esclarecer como e para quem deverá criar valor.

#### 3.8.1.2 Desenvolvimento e Implementação do *Balanced Scorecard*

A seguir, é possível observar os passos, as etapas e os quadros, que podem ser utilizados para a aplicação do *Balanced Scorecard* em uma pequena empresa, citados por Osaki (2005). Como já foi abordado, esse sistema foi selecionado dentre vários, por ser o mais utilizado atualmente, além de o mais adequado a pequenas empresas.

Para que o sistema de medição de desempenho na empresa fosse implementado, foram seguidos os seguintes pontos, descritos por Eccles e Pyburn (1992), citados por Osaki (2005):

- **Desenvolvimento ou adoção de um modelo de desempenho do negócio:** neste estudo, seguiu-se o modelo sugerido por Kaplan e Norton (1997 e 2004), o BSC (*Balanced Scorecard*);
- **Determinação da periodicidade da medição:** deverá haver um controle mensal e um acompanhamento diário das medições a serem realizadas. No fechamento do mês, tem-se uma análise completa e, assim, é possível sugerir mudanças nos sistemas de medição. Com a utilização de sistemas simples de medição não se terá muitos custos envolvidos, e isso é importante quando se trata de pequenas empresas;
- **Determinação do formato, frequência e funcionários responsáveis pelos relatórios:** os relatórios devem ser mensais, contendo principalmente os gráficos comparativos da área desejada, além do controle financeiro;
- **Adequação entre o sistema de medição de desempenho e os sistemas de avaliação e recompensas:** para análise de avaliação e recompensa dentro da empresa, deve-se levar em consideração o desempenho individual do funcionário, e aquele que tiver um desempenho acima da média será recompensado com reajuste salarial. Mas, como se trata de empresas de pequeno porte, o desempenho pode ser medido levando-se em consideração dois pontos principais: produtividade e financeiro;
- **Estabelecimento do mecanismo e da periodicidade das revisões do sistema:** não existe um critério rígido de revisão do sistema, mas com certeza, no dia-a-dia, percebe-se a necessidade ou não de mudanças e/ou adaptações dentro do critério estabelecido. As revisões devem ser feitas mensalmente e, se forem necessárias mudanças, deve-se implantá-las imediatamente.

Para a aplicação do BSC na empresa, pode-se seguir os seguintes passos, sugeridos por Kaplan e Norton (2004):

#### **Passo 1 - Preparação**

A aplicação do BSC está sendo sugerida para uma pequena empresa, por este motivo é importante implantar em toda a empresa.

#### **Passo 2 - Início do processo de desenvolvimento do BSC**

Baseando-se nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado/Crescimento), pode-se analisar os principais objetivos da empresa. Para isso, é importante que se defina os objetivos prioritários para cada uma das perspectivas, para dar início ao seu desenvolvimento.

#### **Passo 3 - Discussão dos objetivos para cada indicador de desempenho proposto**

Após a definição dos objetivos da empresa, deve-se definir os indicadores de desempenho de acordo com cada perspectiva definida pelo BSC. Pode-se descrever os principais indicadores para cada uma das perspectivas, levando-se em consideração, na determinação, o indicador que influenciaria a empresa a atingir o objetivo principal.

#### **Passo 4 - Definição de Metas para cada Indicador *Scorecard***

Após o estabelecimento dos indicadores, é necessário se estabelecer as metas.

Para a descrição dos passos acima, sugere-se o seguinte quadro:

**QUADRO 4** - Metas estabelecidas pela empresa, utilizando os indicadores definidos

Perspectivas	Objetivos	Indicadores de	Metas estabelecidas
--------------	-----------	----------------	---------------------

		Desempenho	
Financeira			
Clientes			
Interna			
Aprendizado e Crescimento			

**FONTE** – Adaptado de Osaki, 2005

### **Passo 5 - O mapa Estratégico**

Após a determinação de todos os dados, pode-se elaborar o mapa estratégico. É importante desmembrar o mapa para evitar a hierarquização das perspectivas, pois assim todas as perspectivas podem ser vistas em um mesmo nível de importância, além do que, pode-se fazer uma análise de cada uma das ligações entre elas. Deve-se, também, balancear as perspectivas em um mesmo nível, mostrando o BSC real da empresa.

### **Passo 6 - Implantação**

Para a implantação do sistema na empresa é necessário:

- Comunicar aos funcionários os procedimentos e metas a serem seguidos;
- Elaborar um cronograma com as etapas de implantação do *Scorecard*;
- Ter uma comparação dos dados anteriores com os dados pós implantação;
- Fazer reuniões periódicas para mostrar a evolução do sistema dentro das quatro perspectivas.

### **Passo 7 - Revisões Periódicas**

As revisões são feitas mensalmente ou de acordo com alguma necessidade urgente. Durante as revisões, devem ser checados se os principais pontos do sistema estão ocorrendo de acordo com o esperado. Caso não estejam, deve-se tomar as devidas providências para que seja possível atingir os objetivos.

## **4 Conclusões**

As micro e pequenas empresas têm uma grande participação na economia brasileira, pois representam 99% do número de empresas formais existentes no Brasil, e empregam 35 milhões de pessoas com carteira assinada, o equivalente a 56% das pessoas ocupadas. Além disso, são responsáveis por 20% do Produto Interno Bruto – PIB, 28% do faturamento e 2% das exportações.

Em 2006, o Brasil ocupou o 10º lugar no ranking (GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*) dos países que têm a maior porcentagem da força de trabalho em quem está iniciando novos empreendimentos, ou já é proprietário ou gerente de negócios iniciados a menos de 42 meses. As duas principais motivações que levam o Brasil a ocupar essa colocação no ranking é: em primeiro lugar, o empreendedorismo “por necessidade” e, em segundo lugar, “oportunidade”.

Essa situação, entretanto, conta com um agravante: o número de falências. 42% das empresas abertas no Brasil fecham antes do segundo ano, 53% não chegam ao terceiro e 56% quebram antes do quarto aniversário. O fator que mais pesa nessa constatação é a falta de planejamento. Essa situação é típica de pequenas empresas familiares, que muitas vezes não têm profissionais adequados na administração do negócio; além do fato de os proprietários apresentarem um comportamento protecionista e não aproveitarem as oportunidades.



Estudando-se a administração estratégica, os seus benefícios para as micro e pequenas empresas, a participação dessas organizações na economia brasileira e o número de falências, percebe-se ainda mais a necessidade de um plano eficaz, que aumente a probabilidade da empresa atingir os seus objetivos, melhorando, assim, os resultados futuros.

A administração estratégica eficaz favorece as decisões nos negócios, uma vez que pode contar com informações seguras disponíveis e, como consequência, permite que o proprietário entenda o que está acontecendo com o seu negócio e tome as decisões mais adequadas com base nessas informações.

## 5 Referências Bibliográficas

BETHLEM, A. S. A empresa familiar: oportunidade para pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.4, p. 88-97, out./dez. 1994.

BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ARAM, J. D.; COWEN, S. S. Strategic Planning for Increased Profit in the Small Business. **Long Range Planning**, v.23, n. 6, p. 63-70. 1990.

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Manole, 2005.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 2005.

COOK, K. J. **AMA complete guide to strategic planning for small business**. Chicago: NTC Business Books, 1994. 151 p.

GREENLEY, G. E. Does Strategic Planning Improve Company Performance? **Long Range Planning**, v.19, n. 2, p. 101-109. 1986.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa Familiar X Competitividade: Tendências e Racionalidades em Conflito. **Teoria e Evidencia Econômica**, Passo Fundo, v.6, n.11, p. 35-66, nov/1998.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Aprendizagem e Inovação nas Empresas Familiares. **Teoria e Evidencia Econômica**, Passo Fundo, v.7, n.12, p. 69-86, mai./1999.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Strategic management theory**. Boston-New York: Houghton Mifflin Company, 1998.

HITT, M. A. *et al.* **Strategic management: competitiveness and globalization**. United States of America: International Thomson Publishing, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LANZANA, A. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

LETHBRIDGE, E. Tendências da Empresa Familiar no Mundo. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.4, n.7, p. 185-200, jun./1997.

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

Empresa Familiar no Brasil. **Gestão Plus**, São Paulo, n.4, p. 98-99, set/out 1998.

- O'REGAN, N; GHOBADIAN, A. Effective strategic planning in small and médium sizes firms. **Management Decision**. v. 40, n. 7, pp. 663-671, 2002.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 2002.
- OSAKI, M R. Gestão do desempenho: um estudo de caso em pequena empresa. UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA. Mestre em Engenharia Mecânica. Julho 2005. 143p.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 2. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RICCA, D. Empresas Familiares: Contexto. Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br/artigos/Empresas%20Familiares%20%E2%80%93%20Contexto.html>> Acesso em: 15 de jul. 2007.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.
- VASCONCELLOS FILHO, P. Environmental Analysis for Strategic Planning. **Managerial Planning**, jan./fev., p. 23-36. 1986.
- VIDIGAL, A. C. A Sobrevivência da Empresa Familiar no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.2, p. 66-71, abr./jun. 2000.
- WRIGHT, P. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.