
AS PARTICULARIDADES DAS PEQUENAS EMPRESAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A ELABORAÇÃO DE UM ROTEIRO PRÁTICO

Ana Cláudia Fernandes Terence (EESC/USP)
Edmundo Escrivão Filho (EESC/USP)

Resumo

As constantes alterações que ocorrem no ambiente empresarial demandam um processo de gestão flexível que englobe possíveis adaptações às mudanças. No entanto, o segmento das pequenas empresas continua a adotar posturas de gestão reativas que não abrangem a turbulência ambiental, ignorando, na sua grande maioria, perspectivas futuras. O planejamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta administrativa que orienta a empresa em suas ações futuras considerando o seu ambiente. No entanto, as metodologias de planejamento estratégico foram desenvolvidas de acordo com as necessidades e características das grandes empresas e, sua aplicação na pequena empresa, mesmo que de forma simplificada, tem-se mostrado complexa. Assim, a elaboração de um roteiro que considere as características da pequena empresa no processo de elaboração do planejamento estratégico-contextuais, comportamentais e estruturais, tem como objetivo auxiliar o pequeno empresário na adoção desta ferramenta. O roteiro foi desenvolvido tendo como base a metodologia de planejamento estratégico, as características da pequena empresa e as características da pequena empresa no planejamento estratégico. Espera-se, a partir da aplicação do roteiro que as características que inibem ou dificultam o processo sejam anuladas e o pequeno empresário possa usufruir das vantagens que esta ferramenta pode trazer para a gestão e competitividade de sua organização. A aplicação do roteiro em empresas de pequeno porte está sendo examinada em uma pesquisa empírica, como parte de uma dissertação de mestrado em desenvolvimento no Programa de Pós-graduação da EESC/USP.

1. INTRODUÇÃO

A turbulência no ambiente empresarial gera um clima de incerteza para a tomada de decisões, provocando uma situação em que, cada vez menos, as organizações assistem aos acontecimentos passivamente, sendo, ao contrário, forçadas a adotar uma postura pró-ativa em relação ao ambiente. Desta forma, pode-se deduzir que o planejamento estratégico e até conceitos mais amplos, como administração estratégica e administração de questões estratégicas, passaram a se incorporar no ferramental de administração orientado para o controle da turbulência ambiental (OLIVEIRA, 1986).

Por outro lado, algumas empresas vêm adotando abordagens reativas na gestão e, tais abordagens consomem substanciais doses de esforço gerencial e recursos que, em consequência, não são utilizados para a gestão estratégica (CORREA & PROCHNO, 1998).

Este contexto para as pequenas empresas torna-se crítico, pois as pequenas organizações possuem recursos escassos que devem ser direcionados aos fatores chave de sucesso da empresa. Desta forma, os estudos relativos ao emprego das técnicas administrativas nas pequenas empresas são fundamentais para a melhor alocação de seus recursos.

Desta forma, este artigo tem como propósito propor a aplicação de um roteiro para auxiliar o pequeno empresário no processo de elaboração do planejamento estratégico e, assim, pretende-se que este usufrua desta técnica administrativa, podendo no futuro, manter as ações e os recursos da empresa focados nas atividades verdadeiramente importantes, que não podem ser sacrificadas ou suspensas em função das atividades cotidianas.

2. AS PEQUENAS EMPRESAS

LONGENECKER et al. (1997) dizem que a participação das pequenas empresas na economia veio diminuindo durante muitas décadas e, somente após os anos 70, a sua participação no produto nacional bruto voltou a crescer.

Com o aumento da importância do papel das pequenas empresas, a literatura vem abordando o importante papel que as pequenas empresas cumprem em praticamente todas as economias. As pequenas e médias empresas apresentam-se como relevantes no contexto sócio-econômico, sendo identificadas como poderoso fator de promoção social, base da estabilidade política e força propulsora do desenvolvimento, dada sua capacidade de, simultaneamente, gerar empregos e incorporar tecnologia.

No Brasil, as micro e pequenas empresas constituem um universo de aproximadamente 4,5 milhões de unidades, formando um contingente estimado de 60 milhões de pessoas, entre empreendedores, famílias e funcionários, respondendo por 98% dos estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços e praticamente 60% dos empregos urbanos (SEBRAE, 1998).

2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS

A utilização do planejamento estratégico no segmento das pequenas empresas é ainda rara. Pode-se dizer que o planejamento estratégico não vem sendo utilizado no segmento das pequenas empresas, pois as metodologias existentes foram desenvolvidas para a grande empresa e a sua aplicação, na pequena empresa, não deve ser feita apenas de forma simplificada; e a aplicação da metodologia de planejamento estratégico na pequena empresa deve considerar suas particularidades.

Para garantir o sucesso do planejamento, será necessário observar algumas características que geralmente envolvem o processo na pequena empresa. De acordo com GOLDE (1986), o processo de planejamento na pequena empresa deve considerar as

características básicas da empresa, analisar a forma pela qual essas características inibem o processo de planejamento e utilizar métodos de eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento nas pequenas empresas.

Desta forma, faz-se necessário avaliar, em um primeiro momento, a realidade das pequenas empresas, bem como suas características e limitações ao planejamento, propondo-se uma forma mais adequada ao pequeno empresário para o desenvolvimento de estratégias.

2.2 AS PARTICULARIDADES DA PEQUENA EMPRESA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As pequenas empresas possuem algumas particularidades que influenciam na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão e, conseqüentemente, no processo estratégico. É importante ressaltar que as particularidades apresentadas podem variar entre as pequenas empresas e outras podem ser consideradas. No entanto, as particularidades abaixo são as mais citadas, segundo a literatura. Em suma, o processo de gestão das pequenas empresas deve considerar os seus aspectos comportamentais, estruturais e contextuais.

As particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão, comportamento etc. De forma geral, estas particularidades referem-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidade na gestão do tempo e à utilização de improvisação em relação à ação planejada (ALMEIDA, 1994; OLIVEIRA, 1994; PINHEIRO, 1996; NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO; 1998; ALMEIDA 2001).

As particularidades estruturais são as mais citadas na literatura e referem-se aos aspectos internos decorrentes da forma de organização da pequena empresa. Entre as particularidades estruturais estão: a informalidade das relações na pequena empresa, a estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de recursos e pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais e conseqüentemente de planejamento, entre outras (ALMEIDA, 1994; OLIVEIRA, 1994; PINHEIRO, 1996; TIFFANY & PETERSON, 1998; NAKAMURA, 2000).

As particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais. Entre as particularidades contextuais estão: a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial, a dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos e a falta de análise sobre a evolução do mercado e a forma de atuação no mesmo (GIMENEZ, 1998; QUEZADA et al. 1999; ALMEIDA, 1994).

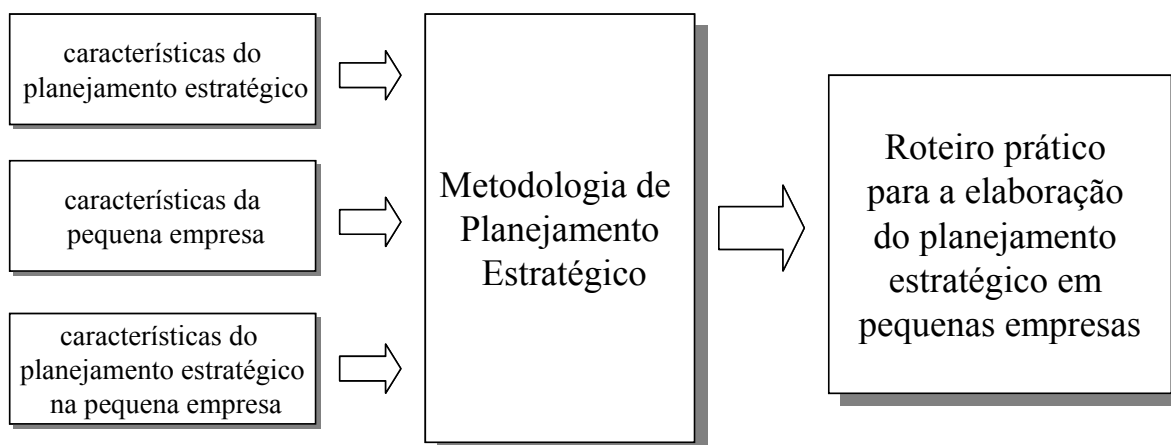
3. ROTEIRO PRÁTICO PARA A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS

O desenvolvimento de um roteiro prático tem objetivo de auxiliar o pequeno empresário no processo de elaboração do planejamento estratégico, uma vez que considera as dificuldades inerentes ao processo. O roteiro implica a especificação dos tópicos essenciais à

elaboração e a forma de desenvolvê-los. Porém, devido à sua característica generalista, não elimina a reflexão e a dedicação do pequeno empresário, pois as necessidades de planejamento variam de empresa para empresa.

A partir das características do planejamento estratégico, características da pequena empresa e características do planejamento estratégico na pequena empresa, o roteiro procura superar os obstáculos e explorar as facilidades existentes no processo estratégico. Assim, a partir das características levantadas na literatura, o roteiro está estruturado tendo como base uma metodologia de planejamento estratégico, compreendendo as atividades de elaboração do planejamento estratégico.

Figura 1: Estruturação do roteiro prático



Algumas características consideradas na construção do roteiro prático exercem influência em todo o processo, enquanto outras exercem em apenas algumas atividades. No entanto, as características foram consideradas de forma geral, não sendo, portanto, agrupadas nas etapas e atividades da metodologia de planejamento estratégico.

Assim sendo, como pré-requisito para a elaboração do roteiro prático, está a definição das características da pequena empresa, que influenciam no processo estratégico. É importante ressaltar que as características podem variar entre as pequenas empresas, e que, ainda, poderão ser elencadas outras. No entanto, as características expostas abaixo são as que exercem maior influência, segundo a literatura:

- desconhecimento da técnica;
- falta de pessoal qualificado;
- falta de visão de longo prazo;
- imediatismo de resultados;

- dificuldade em aceitar mudanças;
- falta de tempo e recursos;
- dificuldade na identificação da missão;
- o fato de os valores do pequeno empresário confundirem-se com os valores da empresa;
- dificuldade em avaliar as ameaças;
- dificuldade em obter informações do ambiente;
- visão subestimada da concorrência;
- dificuldade em avaliar os pontos fracos;
- dificuldade em obter informações internas;
- dificuldade em identificar as habilidades e os recursos indispensáveis para o sucesso da empresa;
- centralização do processo no pequeno empresário;
- dificuldade na definição das metas e de objetivos claros;
- desconhecimento da estratégia atual;
- dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários;
- falta de comprometimento dos funcionários.

O pequeno empresário deverá adquirir o hábito de fazer perguntas e procurar informações sobre o seu ambiente de negócios (interno e externo). Ainda, contrariando o que comumente acontece na pequena empresa, o pequeno empresário também deverá estar aberto ao trabalho em equipe, o que significa receber opiniões, análises e sugestões de funcionários, em diversas etapas do processo.

Algumas medidas inibidoras do processo são necessárias para que o roteiro seja aplicado. As medidas a serem consideradas no roteiro prático correspondem às características da pequena empresa no processo de elaboração do planejamento estratégico citadas anteriormente. Estão entre as medidas utilizadas as seguintes:

- elaboração de forma simples e de fácil entendimento;
- aplicação realizada pelo pequeno empresário ou por um gerente geral;
- aplicação em etapas, exigindo poucas horas semanais do pequeno empresário;
- delineamento da visão de longo-prazo através das atividades;

- elaboração da missão a partir de respostas a questões previamente definidas;
- os valores do pequeno empresário e da empresa serão levantados e analisados, para que seja feita, se possível, a sua distinção;
- através das atividades, o pequeno empresário será induzido a avaliar os pontos críticos do negócio;
- levantamento das informações necessárias ao diagnóstico estratégico através de alguns itens genéricos;
- elaboração das metas e os objetivos a partir de respostas a algumas questões apresentadas e análise das mesmas;
- participação de funcionários e trabalho em equipe, entre outras medidas.

O roteiro deverá ser aplicado em reuniões com o pequeno empresário e alguns funcionários. Portanto, antes de se iniciar o processo, será necessário estabelecer uma agenda com o pequeno empresário, definindo a periodicidade e a duração das mesmas.

Na primeira reunião deve ser abordada a questão do desenvolvimento do planejamento estratégico e será definida a equipe que participará do processo. Como na pequena empresa a estrutura é reduzida e falta pessoal qualificado, será necessário identificar quais funcionários possuem predisposição, criatividade, conhecimento dos produtos, processos e recursos, bem como identificação com a empresa. A partir da definição da equipe que participará da elaboração do planejamento estratégico, o roteiro poderá ser aplicado.

3.1 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diante das metodologias de planejamento estratégico, constata-se que, além de existir pouca variação de conceitos, etapas, abrangência e outros aspectos, o que deve realmente ser considerado é a forma como esta metodologia vai ser aplicada na pequena empresa. Assim, a elaboração do roteiro prático, mais uma vez, deve demonstrar sua praticidade e importância.

O roteiro aborda as fases da elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa, não considerando, portanto, as etapas de implementação, controle e avaliação. A etapa preparatória, apresentada por ALMEIDA (1994), e a etapa de avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer o planejamento estratégico, apresentada por FISCHMANN (1987), devem ser realizadas procurando conscientizar e preparar o pequeno empresário para o processo. Assim, a primeira atividade para a elaboração do planejamento estratégico, na pequena empresa, é a conscientização da necessidade de reflexão sobre a situação atual e definição dos planos futuros da empresa. Caso contrário, apenas o roteiro prático não garantirá a finalização do processo, nem mesmo sua continuidade.

A partir do momento em que o pequeno empresário se conscientizou da importância do planejamento e está disposto a utilizar parte de seu tempo nesta atividade, o roteiro prático poderá ser aplicado. O roteiro foi desenvolvido conforme as etapas abaixo descritas.

- **Estabelecimento da missão, dos valores e da visão da empresa**

Para iniciar o estabelecimento da missão da empresa (a razão de ser da empresa), a equipe deverá responder algumas questões : qual é o nosso negócio?; como está a nossa empresa atualmente?; onde a nossa empresa está?; aonde queremos chegar?; quais são os nossos clientes?; quais produtos/serviços oferecemos?; quais são as necessidades de nossos clientes?; qual é o nosso diferencial em relação à concorrência?; qual é a nossa imagem no mercado?; qual é a nossa imagem perante os funcionários? Respondidas estas questões, o pequeno empresário poderá definir o que é a empresa.

Outra etapa é o estabelecimento dos valores da organização: conjunto de crenças e princípios que guiam as ações e atividades da empresa. É de suma importância que os valores da empresa sejam analisados, compreendidos e utilizados como guia para as ações e atividades de todas as pessoas que representam a empresa. A identificação dos valores, na pequena empresa, deverá abordar, devido à característica da personalidade, as crenças e os princípios próprios do dirigente e também dos agentes envolvidos com a empresa, identificando suas expectativas e interesses. Portanto, os passos para o estabelecimento de valores podem ser definidos como: identificação preliminar dos valores que o dirigente considera mais importantes para a empresa; levantamento dos agentes da empresa e identificação do seu grau de relacionamento e levantamento dos interesses e das expectativas dos agentes.

A definição da visão (aonde a empresa quer chegar) mostrará para os agentes em qual direção a empresa seguirá e os orientará. Os passos para a definição da visão são os mesmos da definição dos valores da organização. É importante ressaltar que a definição da visão deverá ser realista, pois caso contrário, poderá não funcionar e desmotivar os agentes da organização.

- **Diagnóstico estratégico**

O diagnóstico estratégico pode ser dividido em análise externa, análise interna e determinação dos fatores críticos de sucesso. A pequena empresa encontra algumas dificuldades no levantamento das informações necessárias para o desenvolvimento do diagnóstico estratégico. Desta forma, as análises ambientais devem ser feitas a partir de alguns itens básicos, fazendo-se importante ressaltar que, quanto mais informações a equipe conseguir levantar, melhor será a elaboração do planejamento estratégico.

A Análise Externa pode ser realizada, levando-se em conta a economia, o mercado potencial de atuação e o setor da indústria. Com esta análise a equipe deverá levantar as ameaças e oportunidades existentes no negócio e, a partir disto, terá condições de avaliar que oportunidades poderão ser exploradas e de saber como prevenir-se das ameaças.

Considerando a economia, a equipe deverá analisar e estabelecer uma previsão do mercado em que a empresa atua. Como base para esta análise, documentos impressos, jornais e revistas especializadas na área de atuação podem ser suficientes para o dirigente delinear o cenário futuro e conhecer as tendências econômicas, tecnológicas, políticas e sociais.

A análise do mercado potencial restringe-se ao estudo do mercado que, em um futuro, poderá fazer parte do mercado atual da empresa. Para esta definição poderão ser utilizadas

algumas análises estatísticas (internas e externas), juntamente com a experiência do pequeno empresário e de alguns funcionários.

Na análise do setor, a equipe deverá considerar a concorrência (quantidade, porte, participação de mercado, preço, qualidade, possibilidade de novos concorrentes, localização, fragilidades, estrutura de produção, vendas e distribuição), novas tecnologias (possibilidade de novas tecnologias que irão mudar o produto, o processo produtivo, a distribuição e a utilização do produto), relacionamentos com fornecedores (quantidade, porte, poder de barganha), clientes (necessidades, desejos, comportamento) e distribuidores (quantidade, porte e poder de barganha).

Na Análise Interna o dirigente deverá avaliar se a forma de atuação vigente traz os resultados esperados, seus pontos fortes e fracos.

A forma de atuação vigente reflete a estratégia e sua análise deve abordar a performance dos produtos (crescimento das vendas e margem de contribuição), atuação no mercado (participação, identificação do mercado prioritário, tendência), desempenho financeiro (rentabilidade da empresa, rentabilidade por produto, nível de rentabilidade do mercado) e definição sobre o resultado da estratégia atual.

A definição dos pontos fracos e fortes deve ser realizada, analisando-se: as capacidades da empresa (o que ela realmente faz bem), os diferenciais (recursos, serviços, distribuição, marketing, tecnologia etc.), os produtos (lançamentos, embalagem, prazo de entrega, preço, promoção etc.), os funcionários e a força de venda (treinamento, remuneração, quantidade, desenvolvimento e controle dos planos de trabalho, metas, critérios de avaliação e recompensa, rotatividade, plano de cargos e salários, clima organizacional etc.), a situação financeira (controles, fluxo de caixa, reserva de caixa, lucratividade, cobrança, inadimplência, orçamento etc.), o estoque (tamanho, forma de armazenamento, instalações físicas, custo etc.), o atendimento ao cliente (canais de comunicação, tempo de atendimento, reclamações), os custos (controle de custos), o processo produtivo (capacidade instalada, índice de produtividade, equipamentos, instalações e qualidade) e outros itens específicos de cada empresa. O dirigente deve avaliar suas fraquezas para procurar neutralizá-las e, ao mesmo tempo, explorar suas potencialidades.

A determinação dos fatores críticos de sucesso será realizada após a análise externa e interna, pois o dirigente terá como identificar as habilidades e os recursos indispensáveis para o sucesso da empresa, isto é, as condições fundamentais que precisam ser satisfeitas para a melhor atuação da empresa no mercado. Os fatores críticos de sucesso relacionam-se com alguns itens que podem ser classificados da seguinte forma: tecnologia empregada e em desenvolvimento, processo produtivo, fator humano, organização, serviços, produtos, distribuição, assistência técnica, localização, marketing etc. Desta forma, nesta atividade, o dirigente deverá identificar, entre as categorias citadas anteriormente, quais seriam os fatores mais relevantes para a empresa. A escolha de apenas alguns fatores é imprescindível para que o dirigente possa focar seus esforços, caso contrário, com muitos fatores críticos, suas ações serão dispersas e, provavelmente, ineficazes.

- **Definição de objetivos e metas empresariais**

A definição de objetivos e metas, devido à dificuldade do pequeno empresário em sistematizar suas ações, deverá ser realizada após a definição da visão da empresa. Objetivos e metas estão associados à missão e ao diagnóstico estratégico, e, só a partir deste momento, o pequeno empresário terá condições de estabelecer o curso e o prazo de suas ações, com base na análise ambiental.

Os objetivos definidos pela equipe deverão ser ambiciosos, abrangentes, realistas e concisos. O prazo dos objetivos irá depender da dinâmica do setor de atuação da empresa, isto é, da velocidade de mudança da indústria.

As metas deverão ser estabelecidas por produto e por um período de tempo determinado, sendo revisadas sempre que necessário. A equipe deverá, então, desenvolver os procedimentos para monitorar as metas estabelecidas, identificando, assim, o cumprimento e a necessidade de reformulação, pois, se as metas não forem avaliadas regularmente, poderão tornar-se obsoletas e não atingirem o objetivo final.

- **Definição da estratégia**

O pequeno empresário deverá assegurar que a estratégia seja executada por toda a empresa. E, assim, para a definição das estratégias, o dirigente e sua equipe deverão definir aquelas que irão concretizar as metas e os objetivos da empresa e alavancar sua competência essencial. A definição da estratégia em equipe é importante, pois, assim, os seus membros irão repassando aos demais funcionários os conceitos que posteriormente serão implementados por toda a empresa, além de contribuírem com diferentes pontos de vista.

Nesta fase, o pequeno empresário deverá identificar qual é a estratégia atual, pois, mesmo que seja implícita, as ações e decisões passadas refletem um importante comportamento estratégico.

A definição da estratégia é um exercício, no qual o dirigente e a equipe, pensam a empresa de fora para dentro, isto é, consideram a melhor forma para a empresa relacionar-se com ambiente empresarial.

Não importa qual será a opção do dirigente, mas é necessário ressaltar que, antes de elaborarem a estratégia, o dirigente e sua equipe devem analisar exaustivamente as atividades anteriores, considerando: que a estratégia deverá condizer com os objetivos e metas estabelecidos; os concorrentes não devem ser subestimados e que a empresa deve procurar alavancar seus pontos fortes e neutralizar os fracos, explorar as oportunidades, preparar-se para as ameaças e enfatizar o que faz melhor.

Para finalizar o processo de elaboração do planejamento estratégico, o pequeno empresário, juntamente com a equipe, deverá identificar e detalhar ações, projetos, investimentos, entre outras necessidades, que farão parte do plano para atingir os objetivos propostos através da estratégia selecionada.

O pequeno empresário deverá então comunicar a estratégia e as ações necessárias para atingir o objetivo, ressaltando a importância do engajamento de todos no processo. A

estratégia definida deverá ser apresentada a toda a organização de forma clara, concisa e viável, para que os funcionários possam comprometer-se com a sua implementação. A apresentação da estratégia para toda a organização deverá ser realizada pelo pequeno empresário e por gerentes das áreas mais importantes da empresa.

Considera-se o estabelecimento das ações futuras, a comunicação e apresentação da estratégia aos funcionários como atividades presentes na elaboração do planejamento estratégico, sendo, fundamentais para o sucesso da implementação da estratégia. No entanto, as atividades de implementação da estratégia não serão abordadas neste artigo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração de um roteiro prático para a elaboração do planejamento estratégico nas pequenas empresas tem o intuito de ser um agente facilitador que auxilie e direcione o pequeno empresário no processo, uma vez que, procura englobar as características da pequena empresa que podem, muitas vezes, dificultar ou mesmo inibir o processo.

A partir da aplicação do roteiro, espera-se que o pequeno empresário desenvolva o planejamento estratégico e, através das atividades sugeridas, passe a analisar seu ambiente, explorar suas potencialidades e oportunidades, inibir suas fraquezas e definir ações para as ameaças e, ainda, defina metas, objetivos e ações coerentes com sua missão e visão, pensando em seu posicionamento e ações a longo-prazo no mercado.

Atualmente, o roteiro está sendo aplicado em três pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos/SP e, tem-se mostrado de fácil aplicação. Através da realização de entrevistas para o início do trabalho empírico, constatou-se que o pequeno empresário realizava apenas o planejamento da produção e anseia que, através da aplicação da metodologia via o roteiro, a empresa tenha: uma visão definida; projetos baseados em análises de longo-prazo, procurando assim, diminuir o risco de suas ações futuras; um melhor aproveitamento de sua estrutura, além de poder preparar a empresa para possíveis mudanças no ambiente. Em suma, esperam que o planejamento estratégico seja um balisador e direcionador das ações da empresa e, o roteiro, seja um mecanismo para operacionalizá-lo e torná-lo freqüente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. R. (2001). **Manual do Planejamento Estratégico**. São Paulo, Atlas.

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

CORRÊA, H. L.; PROCHNO, P. J. L. C. (1998). Desenvolvimento de uma estratégia de manufatura em um ambiente turbulento. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n.1, p. 64-79, jan./mar.

FISCHMANN, A. A. (1987). **Implementação de estratégias**: identificação e análise de problemas. Tese (Livre Docência). São Paulo, FEA-USP.

GIMENEZ, F. A. P. (1988). **Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR**. Dissertação (Mestrado). São Paulo, FEA-USP.

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

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

NAKAMURA, M. M. (2000). **Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo.

NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. (1998). Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso. In: XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais**, Niterói, Rio de Janeiro/RJ.

OLIVEIRA, D. P. R. (1986). **Uma contribuição ao estudo dos instrumentos facilitadores da operacionalização do planejamento estratégico nas organizações**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.

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

PINHEIRO, M (1996). **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.

QUEZADA, L. E.; CÓRDOVA, F. M.; WIDER, S.; O'BRIEN, P. (1999). A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms. **International journal of production economics**. v. 60-61, abr., p. 87-94.

SEBRAE (1998). **No Brasil as pequenas empresas sabem com quem contar**. São Paulo. /folder/.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. (1998). **Planejamento Estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus.