# Formação de Estratégia em Pequenas Empresas e Dinamismo ambiental

Carol Thiago COSTA (PUC-PR)
Fabíula Bittencourt ROCHA (PUC-PR)
Simony NEUBAUER (PUC-PR)
Paulo Muro BARBOSA (PUC-PR)
Fernando Antonio Prado GIMENEZ (PUC-PR)

**RESUMO:** O trabalho estudou a relação entre o processo de formação de estratégia em pequenas empresas e dinamismo ambiental. Para realizar este estudo foi feita a coleta de dados com uma amostra não-aleatória de 57 pequenas empresas comerciais e prestadoras de serviço. As empresas que participaram do estudo tinham que atender o critério de número de empregados entre 10 e 50. Para verificar uma possível associação entre dinamismo ambiental e desenvolvimento da estratégia, tomou-se a mediana do índice de dinamismo ambiental como um separador de dois grupos: a) empresas cujo índice foi menor ou igual a 20, menor dinamismo ambiental; e b) empresas cujo índice foi maior que 20, maior dinamismo. Os resultados demonstraram que há uma combinação de três dimensões mais significativas no desenvolvimento da estratégia em pequenas empresas: Incremental, Planejamento e Cultural. Em ambientes mais dinâmicos o processo de desenvolvimento da estratégia foi mais influenciado pela dimensão política.

## INTRODUÇÃO

A literatura de administração há muito vem apontando a utilização do planejamento estratégico como um dos métodos mais adequados de desenvolver uma estratégia em qualquer tipo de organização. No entanto, estudos empíricos têm evidenciado que o processo de formação de estratégia parece sofrer influências de diversos tipos.

No caso específico de pequenas empresas, é possível encontrar na literatura relatos de diversas abordagens na formação de estratégia. Em especial, parece haver um predomínio da visão de que nesse tipo de empresa a formação de estratégia é fortemente dominada pela presença de um ator central – o proprietário-dirigente – que realiza escolhas estratégicas com base muitas vezes em sua intuição e conhecimento do ramo de atividade. Ademais, há também uma visão predominante na literatura de que esse processo é pouco sistematizado, emergente, reativo e pouco planejado.

O objetivo desse trabalho é descrever um estudo feito sobre a relação entre o processo de formação de estratégia em pequenas empresas e dinamismo ambiental. Tal estudo partiu da premissa de que a formação de estratégia em pequenas empresas, além de sofrer influências de diversos fatores organizacionais, pode ser relacionada à maior ou menor presença de transformações em seu ambiente competitivo.

Assim, o trabalho foi estruturado em quatro partes adicionais. Na próxima seção apresenta-se um modelo que descreve algumas dimensões que podem ser notadas no desenvolvimento da estratégia em organizações. Nessa seção, também, são analisados alguns estudos publicados sobre o tema da formação de estratégia em pequenas empresas. Na seção seguinte, são descritos os procedimentos de pesquisa adotados nesse estudo. Uma seção é dedicada à apresentação dos resultados e, ao final do trabalho, há uma seção que aponta a contribuição do estudo para o campo de formação de estratégia em pequenas empresas.

## O MODELO DE BAILEY E AVERY E A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA EM PEQUENAS EMPRESAS[i]

Bailey e Avery (1998) apresentaram um modelo sobre o processo de desenvolvimento da estratégia. Os autores argumentam que a formação de estratégia é um processo que pode se manifestar de diferentes formas não sendo sempre intencional e planejado. O modelo está baseado em seis dimensões:

- Planejamento: a estratégia é desenvolvida por meio de um processo de planejamento analítico, intencional e seqüencial.
- Incremental: a estratégia é desenvolvida de maneira evolucionária e com propósito, por meio de um processo iterativo de tentativa e erro.
- Cultural: a estratégia é dirigida e guiada por aspectos culturais da organização, sua história e pressupostos e crenças compartilhadas entre seus membros.
- Política: a estratégia é desenvolvida por meio de barganhas, negociação e influência entre grupos de interesse internos à organização.
- Comando: a estratégia é definida e determinada por um indivíduo poderoso dentro da organização.
- Escolha Forçada: a estratégia resulta de pressões externas que limitam a habilidade da organização em escolher sua direção estratégica (p. 182).

Cada uma dessas dimensões apresenta um conjunto particular de características que elucidam mais detalhadamente suas influências sobre o processo de desenvolvimento da estratégia, as quais são sintetizadas no quadro 1.

**QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DAS SEIS DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA**

| DIMENSÃO | CARACTERÍSTICAS |
|---|---|
| Planejamento | As estratégias são o resultado de procedimentos racionais, metódicos e planejados seqüencialmente<br>Os objetivos estratégicos são escolhidos por executivos seniores<br>A organização e o ambiente são analisados<br>Objetivos precisos e claros são definidos<br>Planos precisos de implantação são desenvolvidos<br>A estratégia é explicitada na forma de planos detalhados |
| Incremental | A estratégia é continuamente ajustada às mudanças no ambiente operacional<br>Opções estratégicas são continuamente avaliadas para ajustes<br>Comprometimento inicial com uma estratégia é sempre tentativo e sujeito a revisão<br>A estratégia se desenvolve por meio de experimentação e implantação gradual<br>Opções bem sucedidas recebem recursos adicionais<br>A estratégia se desenvolve por meio de mudanças de pequena escala |
| Cultural | Uma ‘maneira de fazer as coisas’ na organização influencia na direção estratégica<br>As estratégias evoluem em acordo com um conjunto de pressupostos compartilhados na organização<br>Um conjunto central de pressupostos compartilhados e baseados na |

| | |
|---|---|
| | experiência passada e história da empresa guia as ações estratégicas<br>A história organizacional direciona a busca e a seleção de opções estratégicas<br>A estratégia não ajustada à cultura organizacional sofre resistência |
| Política | As estratégias são desenvolvidas por meio de negociação e barganha entre grupos<br>Os grupos de interesse buscam realizar seus próprios objetivos desejados<br>A influência na formação da estratégia aumenta com o poder<br>O poder surge da habilidade de criar ou controlar o fluxo de recursos escassos<br>O controle e fornecimento de informações também é uma fonte de poder<br>A estratégia desenvolvida é a aceitável para os grupos de interesse mais poderosos |
| Comando | Um indivíduo é a força diretiva por trás de uma estratégia da organização<br>A estratégia é primariamente associada com o poder institucional de um indivíduo ou pequeno grupo<br>A estratégia representa as aspirações deste indivíduo sobre o futuro da organização<br>Um indivíduo tem um alto grau de controle sobre a estratégia |
| Escolha forçada | As estratégias são prescritas pelo ambiente operacional<br>A escolha estratégica é restringida por forças externas que uma organização não é capaz de controlar<br>A mudança estratégica é instigada por fontes externas à organização<br>As organizações não são capazes de influenciar seu ambiente operacional<br>Barreiras no ambiente restringem severamente a mobilidade estratégica |

Fonte: adaptado de Bailey e Avery (1998, p. 183)

Alguns estudos foram encontrados na literatura que abordaram aspectos do processo de formação de estratégia em pequenas empresas. Sem a intenção de realizar uma revisão completa sobre o tema, apresentam-se a seguir os principais resultados de alguns deles que refletem aspectos importantes para o entendimento do fenômeno da formação de estratégia em pequenas empresas.

Artigos publicados fora do Brasil indicam a relevância do estudo de diferentes aspectos para compreensão da formação da estratégia em pequenas empresas. Por exemplo, Rausch, Frese e Sonnetag (2000), baseados particularmente em uma das dimensões que padronizam o comportamento - a aversão a incertezas - e na proposição de que uma das formas de minimizar a incerteza é o planejamento, argumentam que em culturas onde se dá valor a aversão a incertezas, tal comportamento pode ser recompensado e encontre o sucesso. Por outro lado, em outras culturas o uso do planejamento pode ser uma desvantagem. Segundo os autores, a partir de um estudo feito em empresas alemãs e irlandesas, o planejamento em pequenas empresas está relacionado com o sucesso somente em culturas onde seja dado valor a aversão a incertezas contradizendo estudos anteriores e reforçando a importância de levar em conta aspectos culturais neste tipo de estudo.

Kickul e Gundry (2002) estudaram a disposição do empreendedor em assumir um comportamento proativo, também conhecido como personalidade proativa, e a relação entre

este comportamento com a estratégia e a postura inovadora da empresa. Indivíduo com personalidade proativa é aquele que age para provocar a mudança do ambiente, que busca por oportunidades, mostra iniciativa, age e persevera até obter a mudança necessária. Com base em um questionário de escala Likert de 7 pontos, as pesquisadoras entrevistaram os proprietários de 107 pequenos negócios, indicados por uma agência de suporte a pequenos negócios americana. As perguntas procuravam entender: fatores ligados ao início e ao crescimento do negócio; características do empreendedor e do negócio; personalidade do empreendedor; tipos de inovação adotadas na empresa; metas e estratégia do negócio. Os resultados indicaram que a personalidade proativa de proprietários de pequenos negócios está ligada à orientação estratégica da pequena empresa e que ao empregar a orientação estratégica, os empreendedores proativos obtêm impacto direto nas metas de suas empresas. E esta orientação também influencia o desenvolvimento e a implementação de inovações na organização.

Gibbons e O'Connor (2005) exploraram a relação entre características organizacionais e do estrategista sobre o processo de formação de estratégia em pequenas empresas. Dados coletados em 359 empresas irlandesas mostraram que empresas empreendedoras tendem a adotar processos mais formais de planejamento estratégico, enquanto que empresas conservadoras se direcionam para abordagens incrementais de formação de estratégia. Além disso, a associação entre experiência do gestor da pequena empresa e preferência por processos menos formais de formação de estratégia foi evidenciada no estudo. Dessa forma, percebe-se uma conjugação de fatores organizacionais e individuais no desenvolvimento estratégico de pequenas empresas.

No Brasil, um artigo escrito por Berté, Rodrigues e Almeida (2008) analisou a formulação de estratégias em pequenas empresas de base tecnológica. Como estratégia de pesquisa foi feito um estudo qualitativo, de multi-casos, envolvendo seis pequenas empresas. As empresas pesquisadas operavam nos setores eletrônico e de software, setores tradicionais de alta tecnologia, que foram estabelecidas no início da década de 1990. A análise do processo de formulação de estratégias dessas empresas mostrou que o elemento fundamental nesse processo é a vocação técnica do empreendedor. É ela que determina a concepção do negócio, induzindo a formulação de estratégia de forma intuitiva e assistemática. As habilidades técnicas do microempresário parecem sobrepor-se as técnicas administrativas numa demonstração clara de atitude quase exclusiva de *technology push*.

Teixeira, Rossetto e Carvalho (2009) verificaram a relação entre a incerteza ambiental percebida pelos gestores e o comportamento estratégico adotado pelos administradores de hotéis de Florianópolis/SC nos últimos 5 anos. O ajuste da estratégia das organizações com o ambiente no qual estão inseridas tem sido cada vez mais evidenciado para a sobrevivência organizacional. A pesquisa se caracterizou como um estudo quantitativo do tipo *survey*. A população em estudo foi composta por 23 hotéis, classificados entre três e cinco estrelas, associados à Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – Santa Catarina (ABIH-SC). Os resultados obtidos demonstraram que, para alguns administradores, o ambiente é visto como Estático-Simples e para outros como Dinâmico-Complexo. A partir dos dados pode-se concluir que alguns administradores de hotéis de Florianópolis percebem o ambiente com reduzida incerteza e para outros, o ambiente é de elevada percepção de incertezas. Mas, independentemente da percepção, adotam, em sua maioria, comportamentos prospectores que se caracterizam pela busca de novos mercados e introdução de novos produtos e serviços aos clientes. O relacionamento entre o comportamento estratégico e a percepção de incerteza ambiental mostrou que os administradores que adotam estratégias prospectoras tendem a ser os mesmos que percebem mais variáveis como geradoras de incertezas ambientais.

Lima (2007) estudou o desenvolvimento de uma visão compartilhada por dirigentes de pequenas empresas. Com base na análise de seis casos, o autor demonstrou que o diálogo entre dirigentes de pequenas empresas exerce papel central na construção de uma visão estratégica para a empresa. Essa conversa estratégica, no dizer de Lima (2007), revela a importância do aprendizado contínuo na formação de estratégia por equipes de dirigentes de pequenas empresas. Além disso, o autor argumenta que a complementaridade de papéis, funções e conhecimentos dos dirigentes exerce influência sobre a qualidade da conversa estratégica.

Cochia e Machado-da-Silva (2004), partindo da perspectiva de análise institucional e da abordagem cognitiva de seus dirigentes estudaram a relação entre ambiente, interpretação e estratégia em pequenas empresas. Para os autores a organização se estrutura e define suas estratégias de ação com base na interpretação das demandas competitivas e socioculturais que o seu dirigente faz do contexto ambiental de referência. Como conclusão, os autores apontaram que quando se sai do nível individual para o nível organizacional, empresas de um mesmo setor, orientadas pelo mesmo contexto ambiental de referência, compartilham de um mesmo padrão cognitivo. E este padrão resulta em posicionamentos estratégicos semelhantes. Assim, as escolhas estratégicas são feitas pela forma como os dirigentes vêem o ambiente e o setor em que atuam.

Dal-Soto, Paiva e Souza (2007) analisaram os recursos que duas empresas do setor coureiro calçadista do Sul do Brasil mobilizaram para promover o processo de internacionalização. Por meio de um estudo multi casos, os resultados mostram que a internacionalização dessas empresas apóia-se em uma combinação de recursos associados a três competências: (a) domínio da tecnologia de processo; (b) capacidade de entender os mercados e (c) a habilidade de agregar parceiros.

Por fim, o comportamento estratégico adotado por 40 empresas industriais de pequeno e médio porte de Sergipe foi apresentado por Barbosa e Teixeira (2003). O estudo buscou identificar: a existência de missão e objetivos, o ambiente empresarial e as mudanças ocorridas nos setores em que estão inseridas as empresas da amostra. A conclusão das autoras mostra que a gestão das empresas se concentra nas mãos dos empreendedores, que dedicam às pequenas crises cotidianas um tempo que deveria ser dedicado à formulação de estratégias; que as empresas, em geral, têm noção do caminho a seguir, mas o percorrem de maneira informal, pouco sistemática, utilizando insuficientemente os conceitos básicos de formulação estratégica, como missão, objetivos e análise do ambiente.

Em suma, o que se pode aprender a partir da literatura disponível é que a formação de estratégia em pequenas empresas é multi-facetada. Ou seja, seu entendimento depende de uma análise de aspectos relacionados ao estrategista, à organização e ao contexto competitivo. A próxima seção descreve os procedimentos adotados no estudo.

## PROCEDIMENTOS DA PESQUISA[ii]

Para realizar este estudo foi feita a coleta de dados com uma amostra não-aleatória de 57 pequenas empresas comerciais e prestadoras de serviço. Os dirigentes dessas empresas foram convidados a responder um questionário com três blocos de questões. O primeiro bloco solicitava informações demográficas sobre a empresa. O segundo bloco continha os itens do Questionário de Desenvolvimento de Estratégia – QDE proposto por Bailey e Avery (1998) que foi traduzido do original em inglês por um dos autores da pesquisa. Por fim, o terceiro bloco solicitava ao respondente que indicasse o impacto de mudanças ambientais percebidas em seu setor sobre sua empresa. Este instrumento é anexado ao final do trabalho.

As empresas que participaram do estudo tinham que atender o critério de número de empregados estabelecido pelo SEBRAE (2005), ou seja, este deveria estar entre 10 e 50.

O QDE é composto por 36 afirmativas que correspondem às seis diferentes dimensões presentes no processo de formação de estratégia discutido na seção anterior. Os respondentes foram instruídos a assinalar para cada um dos itens, em uma escala de 7 pontos, o grau de correspondência da afirmativa com sua empresa, conforme a seguinte escala: 1 – você discorda fortemente da afirmação em relação a sua empresa; e 7 - você concorda fortemente com a afirmação em relação a sua empresa.

As respostas do QDE foram tabuladas conforme a proposta de Bailey e Avery (1998). No QDE, para cada uma das dimensões existem 6 afirmativas. Dessa forma, a tabulação prevê um resultado que pode variar entre 6 e 42 para cada dimensão. Para facilitar a análise e uma visualização gráfica, os autores propuseram um mecanismo de redimensionamento da escala, com a subtração de 24 pontos do resultado em cada dimensão, o que faz com que o resultado final fique entre -18 e 18. Quanto mais positivo o resultado mais predominante é a dimensão no processo de formação de estratégia. Quanto mais negativo, menos presente está a dimensão no processo de formação de estratégia.

As respostas sobre dinamismo ambiental foram tratadas de forma acumulada sendo atribuídos pontos na seguinte escala: 1- nenhum impacto; 2 – pouco impacto; 3 – médio impacto; e 4 – alto impacto. Isso significa que os resultados do dinamismo ambiental poderiam varia entre 7 e 28 pontos. Não houve a análise de cada uma das dimensões que compõem o índice de dinamismo ambiental.

Na próxima seção apresentam-se os resultados do estudo. A análise dos dados foi feita com base em dois sub-conjuntos das empresas. Para verificar uma possível associação entre dinamismo ambiental e desenvolvimento da estratégia, tomou-se a mediana do índice de dinamismo ambiental como um separador de dois grupos: a) empresas cujo índice foi menor ou igual à mediana (20 pontos), menor dinamismo ambiental; e b) empresas cujo índice foi maior que 20 pontos, maior dinamismo ambiental. Por fim, salienta-se que os resultados desse estudo não podem ser extrapolados para outras empresas, em função da natureza do procedimento amostral.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS.

A amostra desse estudo foi composta por 32 empresas varejistas e 25 empresas prestadoras de serviços. A idade média dessas empresas foi de 15,5 anos, com um mínimo de 1 e máximo de 84 anos. Em termos de número de empregados, a média foi de 19,6 empregados, com um mínimo de 10 e máximo de 45.

Em termos de dimensões do processo de formação de estratégia os dois grupos de empresas apresentaram resultados semelhantes no que diz respeito às dimensões mais significativas, conforme pode ser observado na tabela 1. Nos dois grupos a dimensão mais fortemente presente foi a incremental, sendo seguida pelo planejamento e cultural. Por outro lado, a dimensão menos significativa para o ambiente menos dinâmico foi a Política e no mais dinâmico foi a do Comando.

Tabela 1: Médias de cada dimensão do processo de formação de estratégia por tipo de ambiente

| Ambiente | N | Planejamento | Incremental | Cultural | Política | Comando | Escolha Forçada |
|---|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Menos dinâmico | 31 | 7,00 | 9,00 | 6,00 | -1,00 | 1,00 | 2,00 |
| Mais dinâmico | 26 | 6,00 | 10,00 | 6,00 | 4,00 | 0,00 | 3,00 |
| Probabilidade do *t de student* | | 0,13 | 0,89 | 0,90 | 0,04 | 0,43 | 0,13 |

Para analisar uma possível associação entre dinamismo ambiental e processo de desenvolvimento da estratégia foi realizada uma comparação das médias para cada uma das dimensões dos dois grupos. Esta comparação utilizou o *test t de student*. A única diferença que se mostrou significativa foi a da dimensão política, indicando que em ambientes mais dinâmicos o processo de desenvolvimento da estratégia foi mais influenciado por negociações e barganhas entre diferentes grupos das empresas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar as dimensões do processo de desenvolvimento da estratégia em pequenas empresas varejistas e prestadoras de serviços. Além disso, buscou-se verificar se estas dimensões seriam associadas a diferentes condições de dinamismo ambiental.

Os resultados demonstraram que, nas amostras estudadas, há uma combinação de três dimensões mais significativas no desenvolvimento da estratégia em pequenas empresas: Incremental, Planejamento e Cultural. Este resultado parece apontar para uma possível configuração de dimensões ao invés do predomínio de apenas uma. Isso, de certa forma, contraria as prescrições usuais na literatura que apontam para um importância exagerada do planejamento na formação da estratégia. Este, segundo os resultados, é um aspecto, mas não o único da formação de estratégia em pequenas empresas.

Uma segunda consideração a ser feita, refere-se à presença mais significativa da dimensão política no ambiente mais dinâmico. Embora, não se tenha uma explicação prévia em estudos anteriores, pode-se supor que este resultado aponte para uma necessidade de conversação estratégica (Lima, 2007) mais freqüente entre diversos atores estratégicos na pequena empresa que enfrenta um ambiente mais mutável. Esse maior dinamismo pode significar que haja necessidades mais freqüentes de alterações de rumos estratégicos e, dessa forma, a necessidade de articular diferentes interpretações das mudanças percebidas pelos envolvidos.

Por fim, sugere-se que outros estudos possam aprofundar esse tipo de análise buscando avaliar os impactos de diferentes modos de formação de estratégia, em diferentes condições ambientais, no desempenho competitivo de pequenas empresas.

## REFERÊNCIAS

BAILEY, A.; AVERY, C. Discovering and defining the process of strategy development. In: AMBROSINI, V.; JOHNSON, G.; SCHOLES, K. (orgs.) *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Harlow: Prentice-Hall, 1998, p. 181-201.

BERTÉ, E. C. O. P.; RODRIGUES, L. C.; ALMEIDA, M. I. A Formulação de Estratégias para Pequenas Empresas de Base Tecnológica. *Revista ADM. UFSM*, v. I, n. 1, p. 116-133, 2008 .

COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, Interpretação e Estratégia em Organizações Paranaenses dos Setores de Vestuário e Alimentos. *Revista de Administração Contemporânea*, E. E, p. 11-35, 2004.

DAL-SOTO, F.; PAIVA, E. L.; SOUZA Y. S. de. Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia coureiro-calçadista. *Revista de Administração de Empresas*. v. 47, p. 40-52, 2007.

GIBBONS, P. T.; O'CONNOR, T. Influences on Strategic Planning Processes among Irish SMEs. *Journal of Small Business Management*, v. 43, n. 2, p. 170-186, April, 2005.

KICKUL, J.; GUNDRY, L.K. Prospecting for Strategic Advantage: the proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management*, v. 40, n. 2, p. 85–97, 2002.

LIMA, E. Visão compartilhada, equipe de direção e gestão estratégica de pequenas e médias empresas: um estudo multi-caso e internacional. *Revista de Negócios*, v. 12, n. 4, p. 86-100, out/dez, 2007.

RAUCH, A.; FRESE, M.; SONNENTAG, S. Cultural differences in planning/success relationships: A comparison of small enterprises in Ireland, West Germany and East Germany. *Journal of Small Business Management*, v. 38, n. 4, p. 28-41, 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE *Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas*. Brasília: Observatório SEBRAE, 2005.

TEIXEIRA, O. R. de P.; ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis – SC. *Turismo – Visão e Ação*, v.11, n. 2, p. 157-174, 2009.

**PESQUISA SOBRE DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS**

O presente questionário está dividido em três etapas.

Por favor, **digite seus dados, marque "X"**ou **pinte** a opção correta, de acordo com o que se pede.

**ETAPA 1: PERFIL**

| | | |
|---|---|---|
| Nome da Empresa: | | |
| Idade da empresa: | _____ anos e _____meses | Ramo de Atividade: |
| Número de empregados: | | |

**ETAPA 2: DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIA**

Esta etapa considera **o processo pelo qual a estratégia é desenvolvida** dentro das empresas. É projetada para descobrir suas percepções de como são tomadas decisões estratégicas em sua empresa. Consideramos como **decisões estratégicas** aquelas que são caracterizadas por um grande comprometimento de recursos e lidam com assuntos de significativa importância para empresa normalmente com impacto ou importância a um prazo mais longo do que curto; elas normalmente envolvem mais de uma função e envolvem mudança significativa.

Por favor, responda a **todas** as afirmações, conforme a primeira resposta que lhe ocorrer. Não escolha uma resposta por acreditar que é a coisa certa para dizer ou sentir que é como as coisas deveriam ser.

**Responda a cada uma das declarações marcando o número apropriado em uma escala de 1 a 7. Sendo que 1(você discorda fortemente da afirmação em relação a sua empresa) e 7 (você concorda fortemente com a afirmação em relação a sua empresa), conforme a escala abaixo:**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Discordo fortemente | Discordo | Discordo parcialmente | Não concordo nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo fortemente |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Nós temos objetivos estratégicos precisos e definidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | Para manter um alinhamento com o ambiente empresarial nós fazemos, de forma contínua, pequenas mudanças na estratégia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | Nossa estratégia está baseada em experiências vivenciadas anteriormente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 | A influência de uma ou mais pessoas sobre a estratégia da empresa é maior por parte daquelas que têm os principais recursos para as atividades da empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | A estratégia que nós seguimos é dirigida pela visão de futuro associada ao executivo principal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6 | A estratégia de nossa empresa é fortemente determinada pelas exigências do ambiente de negócios em que atuamos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | Nós avaliamos diferentes alternativas de estratégia em relação aos objetivos formalmente definidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8 | Nós nos comprometemos com uma estratégia, embora ela possa ser revista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9 | A história de nossa empresa orienta nossa procura de soluções para assuntos estratégicos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10 | A informação por meio da qual nossa estratégia é desenvolvida, frequentemente reflete os interesses de algumas pessoas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11 | Nossa estratégia está intimamente associada a uma única pessoa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12 | Nossa liberdade de escolha estratégica é fortemente limitada pelo ambiente de negócios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13 | Nós temos procedimentos precisos para alcançar objetivos estratégicos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14 | Nossas estratégias surgem gradualmente à medida que respondemos à necessidade de mudança | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15 | Há convicções e suposições sobre o modo de fazer as coisas que são típicas desta empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16 | Nossa estratégia se desenvolve por um processo de negociação entre grupos ou | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | indivíduos | | | | | | | |
| 17 | O executivo principal determina nossa direção estratégica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18 | Nós não somos capazes de influenciar nosso ambiente de negócios, podemos apenas nos proteger dele | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19 | Nós temos procedimentos bem definidos para procurar soluções de problemas estratégicos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20 | Nós tendemos a desenvolver a estratégia experimentando e testando novas abordagens no mercado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21 | A estratégia que seguimos é ditada por nossa cultura | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22 | Nossa estratégia é um compromisso que ajusta interesses conflitantes de pessoas e grupos poderosos da empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23 | Nossa direção estratégica é determinada por pessoas ou grupos poderosos da empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24 | Existem obstáculos em nosso ambiente de negócios que limitam significativamente as estratégias que podemos seguir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25 | A nossa estratégia é definida explicitamente sob a forma de planos precisos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26 | Nossa estratégia se desenvolve por meio de um processo de ajustamento contínuo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27 | As estratégias que seguimos se desenvolvem a partir do "modo como fazemos as coisas por aqui" | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28 | A decisão de adotar uma estratégia é influenciada pelo poder do grupo que a patrocina | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29 | O executivo principal é responsável por tomar as decisões estratégicas sem necessitar consultar o restante da equipe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30 | Muitas das mudanças estratégicas que aconteceram nos foram impostas por pessoas de fora desta empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 31 | Nós tomamos decisões estratégicas com base em uma análise sistemática do nosso ambiente de negócios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 32 | Nossa estratégia é continuamente ajustada à medida que ocorrem mudanças no mercado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 33 | Há resistência interna a qualquer mudança estratégica que não combine com a nossa cultura | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 34 | Nossas estratégias muitas vezes têm que ser mudadas porque certos grupos impedem sua implementação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 35 | A visão de um dirigente é nossa estratégia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 36 | Forças externas da empresa determinam nossa direção estratégica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Discordo fortemente | Discordo | Discordo parcialmente | Não concordo nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo fortemente |

**ETAPA 3: ESCALA DE MENSURAÇÃO DE DINAMISMO AMBIENTAL**

O seu ramo de atividade, nos últimos três anos, tem sofrido mudanças com que intensidade de impacto na empresa:

| TIPO DE MUDANÇA | Nenhum Impacto | Pouco Impacto | Médio Impacto | Alto Impacto |
|---|---|---|---|---|
| TECNOLÓGICA | | | | |
| HÁBITOS DO CONSUMIDOR | | | | |
| INTENSIDADE DE CONCORRÊNCIA | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| MERCADO FORNECEDOR | | | | |
| MERCADO DE TRABALHO | | | | |
| MERCADO FINANCEIRO | | | | |
| INTERFERÊNCIA GOVENAMENTAL | | | | |

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!

[i] Este texto faz parte de um projeto mais amplo de pesquisa sobre formação de estratégia em pequenas empresas realizado por um grupo de oito pesquisadores, dos quais quatro são indicados como co-autores nesse texto e os outros são indicados em outro texto também submetido ao VI EGEPE. Ambos os textos compartilham do mesmo modelo de formação de estratégia para explorar diferentes aspectos.

[ii] Parte dos procedimentos de pesquisa descritos neste texto são os mesmos do texto dos outros integrantes do grupo de pesquisa que submeteram um segundo trabalho ao VI EGEPE.