

## Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para pequenas empresas

Flávia Regina Czarneski Vieira (UNESA) [flaviaregina@estacio.br](mailto:flaviaregina@estacio.br)

### Resumo

*O presente trabalho se propõe a apresentar a articulação de elementos determinantes na gestão administrativa de pequenas empresas. Estuda-se a dinâmica da organização, levando-se em consideração dois enfoques: o comportamento organizacional e o processo de formação de competências. Apresenta-se a relação desses enfoques com o processo de formulação de estratégias. Com esse estudo, apresentam-se dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica em pequenas empresas. A metodologia empregada é de caráter exploratório. Para o tratamento e análise dos dados é utilizada uma abordagem de análise de conteúdo e categorização das informações baseadas nas teorias definidas por Mintzberg (1973), Miles e Snow (1978) e Fleury e Fleury (2001), com fim de determinar dimensões para diagnóstico de gestões estratégicas que representem a realidade de pequenas empresas. Com este estudo, identificou-se as seguintes categorias de análise: comportamento organizacional, formação de competências, modos de formulação de estratégias, interfuncionalidade, análise das fontes internas e externas e processo de conscientização. Os resultados alcançados traz às pequenas empresas uma contribuição significativa no que concerne a maneira de gerir os negócios, além da contribuição para a teoria organizacional.*

*Palavras chave: Pequenas Empresas, Gestão Estratégica, Competência.*

### 1. Introdução

As novas regras para as atividades econômicas ditadas pelo mercado globalizado trazem grandes desafios às organizações. Entre essas está a exigência de que as empresas tenham a capacidade de oferecer produtos e serviços com qualidade a preços cada vez mais acessíveis. Um dos caminhos para obter a vantagem competitiva está no acesso e no domínio de procedimentos que levam a uma gestão estratégica, os quais estão intimamente relacionados à capacidade da empresa de processá-los de maneira que esse resultado possa se traduzir em inovações não apenas para o produto, mas também para o conjunto de processos e serviços que lhe agregam valor. Neste sentido, a gestão estratégica vai além de ações que se refletem no curto prazo. Ela é resultado de uma busca contínua e intensa dessa capacidade de inovar, de responder com rapidez às exigências do cliente e de adaptar-se aos novos padrões de concorrência.

O processo de gestão estratégica pode ser aliado a outros fatores que também auxiliam a empresa no alcance dos seus objetivos. Os fatores utilizados no presente trabalho são: o comportamento organizacional e o processo de formação de competências. Conhecer esses fatores permite uma evolução no entendimento do processo de gestão estratégica. Em outras palavras, se for considerada a necessidade de capacitação competitiva das empresas será possível avançar no entendimento das supostas vantagens que trazem a gestão estratégica.

As empresas desempenham um papel de fundamental importância no crescimento e maturação da economia de um país. Cabe destacar que as pequenas empresas (PE's) também contribuem, e muito, para o desenvolvimento de um país, ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela de força de trabalho e ao estimularem o

desenvolvimento empresarial.

Logo, o presente trabalho pretende direcionar a realização de uma pesquisa relacionada ao processo gerencial em pequenas empresas, objetivando a elaboração de dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para ambiente de pequenas empresas, fundamentados no comportamento organizacional e na formação de competências.

## **2. Caracterização da pesquisa**

Para iniciar-se a presente pesquisa utilizou-se uma Pesquisa Documental através de uma Análise de Conteúdo. Para Fachin (2001, p.152) a “pesquisa documental consiste na coleta, classificação, seleção difusa e na utilização de toda espécie de informações, compreendendo também as técnicas e métodos que facilitam a sua busca e identificação”. Entretanto na análise de conteúdo, segundo Bardin (1994), não se busca a análise da expressão, mas sim, a busca do significado de cada elemento que compõe o texto. Os dados coletados na análise de conteúdo foram agrupados por assuntos afins sob um título genérico em função de características comuns. Nessa etapa realizou-se uma revisão da literatura com o intuito de levantar alguns estudos já realizados sobre o tema em questão. O material utilizado para a realização da pesquisa documental destinou-se a uma leitura preliminar (pré-análise) para se avaliar o nível de relação com os objetivos propostos na. Essa pesquisa baseou suas informações em dados coletados através de livros, anais de congressos da área, base de dados e de periódicos.

A Análise de Conteúdo foi de caráter qualitativo. O caráter qualitativo é entendido por Godoy (1995), como capaz de estudar fenômenos que envolvem seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. Nessa etapa, os textos selecionados foram analisados em sua essência para verificar-se a sua relação com o objeto e com o contexto da análise. A análise qualitativa também foi utilizada para a validação das dimensões para o diagnóstico propostas nesta pesquisa.

Cabe salientar que a abordagem qualitativa permite a verificação dos diversos aspectos de uma dada realidade, como por exemplo, os pressupostos subjetivos que estão vinculados às percepções e à dinâmica das relações entre grupo (Richardson, 1989; Triviños, 1987). Esse tipo de abordagem permite contextualizar as dimensões selecionadas e elucidá-las de acordo com referenciais econômicos, culturais, políticos, sociais e outros.

## **3. A importância da pequena empresa para o desenvolvimento econômico e social**

A importância histórica das PE's é inegável em quase todos os países do mundo, especialmente quando vinculados ao desenvolvimento do capitalismo moderno alicerçado no crescimento dos pequenos negócios, de acordo com dados de Vinnel e Hamilton (1999).

Mas há ainda quem discorde da importância da PE. Um exemplo é citado por Saldini (2001), no qual comenta-se que não necessariamente “small is beautiful”. Uma das grandes vantagens da PE está na sua agilidade. Mas, com a globalização e a complexidade crescente do mundo dos negócios, passa a ser a capacidade de associação entre empresas uma das maiores virtudes, pois permite a criação de redes virtuais de negócios mais competitivos. No entanto, acredita-se que este trabalho também pode ser realizado pelas PE's mas, é claro, que as grandes empresas possuem uma vantagem, pois conseguem estabelecer networks e com isso, mantém os seus ganhos de escala.

Cabe salientar que o número de PE's constituídas a cada ano é muito grande. Para muitas pessoas, a realização pessoal e o sucesso profissional estão diretamente ligados à constituição do seu próprio negócio. Essas pessoas, em muitos casos oriundas de outras empresas,

apoderam-se de suas economias e verbas rescisórias e as aplicam em suas idéias, ou seja, a de ser um empreendedor.

Em síntese, destaca-se o problema do controle de gestão que busque o comprometimento organizacional. Conhecendo-se essa problemática de gestão interna, bem como a pressão externa exercida por clientes exigentes e por uma economia incerta e global, torna-se imprescindível e urgente que esforços sejam empenhados em desenvolver ferramentas de gestão adaptadas à realidade da PE, que auxiliem na administração de seus sistemas produtivos e da empresa como um todo. As PE's precisam de técnicas adequadas às suas disponibilidades de recursos financeiros e de pessoal.

Além do conhecimento técnico, do conhecimento do ramo de atividade, do conhecimento do mercado, capital de giro, boas estratégias de vendas, treinamento de pessoal e acompanhamento da economia, é preciso fazer uma gestão estratégica. A falta de sistemas de controle impossibilita essa gestão, levando a PE a invalidar os resultados oferecidos pelos outros aspectos, ou seja, de nada adianta uma produção eficiente se não houver administração eficiente e eficaz, que garanta o sucesso da empresa através da venda de produtos de qualidade aos clientes, garantido pelo trabalho em equipe e pelo comprometimento dos envolvidos.

#### **4. Base teórica para a composição das dimensões de diagnóstico**

As dimensões elaboradas sistematizam os elementos contidos em modelos de gestão já existentes, resultantes de pesquisas empíricas que e contribuíram como base para a construção de modelos específicos de gestão, de acordo com a realidade em cada caso de aplicação. O trabalho enfatiza pequenas empresas (neste trabalho, PE's serão definidas pelo número máximo de 100 funcionários e administradas pelo proprietário - identificado como gestor).

Este trabalho se justifica pela expressiva contribuição que as pequenas empresas prestam a sociedade ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela de força de trabalho. Além do fato de que, devido à nova configuração do mercado mundial, há uma forte tendência em aumentar o número das pequenas empresas nos próximos anos. Cabe ressaltar também que, entre os motivos que levam as pequenas empresas “à morte” estão os problemas gerenciais e problemas estratégicos.

A seguir apresenta-se uma sinópsse dos enfoques teóricos que foram utilizados para a composição das dimensões de diagnóstico proposta.

Mintzberg (1973), enfatiza três modos de formular estratégias no ambiente organizacional: o modo empreendedor, o modo adaptativo e o modo de planejamento. Os três modos de formulação de estratégia serão utilizados como pilares para a solução do problema de pesquisa apresentado neste trabalho, e são:

- Modo empreendedor: a formulação da estratégia é dominada pela busca de novas oportunidades; na organização empreendedora o poder é centralizado nas mãos do executivo principal; o empreendedor define a visão a ser seguida pela organização; a formulação de estratégia é caracterizada por saltos dramáticos diante da incerteza; o crescimento é o principal objetivo das organizações empreendedoras.
- Modo adaptativo: inexistência de objetivos claramente definidos; a organização adaptativa é presa por uma complexa teia de forças políticas; o processo de formulação de estratégia caracteriza-se “por reação” aos problemas existentes e não através da busca “ativa” de novas oportunidades; o processo de tomada de decisão caracteriza-se por passos incrementais e consecutivos; as decisões são desconexas.
- Modo de planejamento: o planejador aplica técnicas científicas de administração e formula

estratégias de longo alcance; concentra-se em uma análise sistemática, particularmente na avaliação de custos e benefícios de propostas correntes. consiste num processo direcionado para produzir um ou mais estados futuros que são desejáveis e que não acontecerão a menos que se faça algo; caracteriza-se pela integração de decisões e de estratégias; orientado para análise sistemática e detalhada.

Em qualquer organização, uma combinação desses dos modos apresentados influenciará o desenvolvimento da estratégia, a racionalidade do processo e que tipo de enfoque será adotado – racional, político ou adaptativo. O resultado é um conjunto de decisões que pode formar uma estratégia pretendida explícita, ou pode não ter nenhum componente estratégico explícito, mas mais tarde será visto como uma estratégia retroativa. Como resultado dessas decisões, pode-se identificar as tarefas críticas que a organização deve desempenhar. Dependendo de como a organização é projetada, como funcionam os grupos e como se comportam os indivíduos. Diferentes padrões de funcionamento organizacional poderão surgir. Esses, por sua vez, influenciarão os componentes da formulação de estratégia, o que poderá ocasionar mudanças na estratégia, dependendo principalmente se as estratégias originais (pretendidas ou não) são ou não realizadas.

Para o comportamento organizacional utilizou-se a tipologia de comportamento estratégico, idealizada por Miles e Snow (1978), classifica as organizações em quatro tipos, que são:

- Organizações defensoras: organizações defensoras são aquelas que possuem um domínio estreito de produto-mercado. Os administradores são altamente especialistas na sua área de operação, e não tendem a procurar novas oportunidades fora do seu domínio.
- Organizações prospectoras: organizações prospectoras são aquelas criadas de mudanças e incertezas ambientais. Buscam oportunidades de mercado e regularmente experimentam respostas potenciais a tendências ambientais emergentes.
- Organizações analistas: organizações analistas são aquelas que operam em dois tipos de domínios de produto/mercado, um é considerado relativamente estável, enquanto o outro se caracteriza por constantes mudanças.
- Organizações reativas: ss organizações reativas são aquelas nas quais os executivos freqüentemente percebem mudança e incerteza ocorrendo em seus ambientes, mas não possuem habilidade em responder efetivamente.

A tipologia de comportamento estratégico, apresentada neste trabalho, aborda quatro tipos de comportamento, conforme exposto anteriormente, esclarecem que com um alinhamento entre a estratégia adotada e os processos e a estrutura organizacional, as organizações poderão alcançar sucesso em suas atividades. Para tanto, não existe um tipo de comportamento estratégico ideal, com exceção das organizações reativas, que se tornam inadequadas em ambientes altamente mutáveis como o atual. O tipo de comportamento adotado interfere nos resultados encontrados em uma empresa. Por isso, torna-se relevante a análise do comportamento adotado pelas empresas para que o processo de gestão estratégica possa ser implantado com eficácia.

O processo de formação de competência é abordado segundo as considerações de Fleury e Fleury (2001). De acordo com os autores a competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o know-how não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência. Os autores elaboram um novo

conceito para a palavra competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Essa abordagem constitui o terceiro pilar que auxiliará no processo de solução do problema de pesquisa apresentado no presente trabalho.

Diante do exposto, pode se considerar que o conceito de competência assume relevância, não só para se reverem às práticas de gestão de pessoas (se fosse apenas isso correria o risco de ser mais um modismo), mas por colocar luz na relação entre a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas. O gerente precisa administrar simultaneamente a estabilidade e a instabilidade da organização. A empresa que tem gestores capacitados, bem-sucedidos e motivados dispõe de um patrimônio e de uma vantagem competitiva que se faz sentir em todos os momentos de sua atuação e, principalmente, nos momentos de crise. Saber quais os fatores que determinam o sucesso de um gerente parece fundamental para o desempenho de uma organização.

### **7. Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica**

Nessa etapa da pesquisa torna-se necessário associar os elementos conceituais que irão compor as bases das dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para ambiente de pequenas empresas. As dimensões propostas envolvem as características de um comportamento organizacional e o processo de formação de competências agregando valor tanto para o indivíduo como para a organização, além dos meios de formulação de estratégias.

As dimensões propostas podem ser consideradas como não normativa e de forma não hierárquica. Ou seja, o processo é interativo, não acontecendo segundo uma seqüência de eventos pré-estabelecidos.

A seguir apresentam-se as dimensões propostas (Figura 1) e um breve comentário sobre cada aspecto abordado, ou seja, sobre os aspectos que formam este modelo de diagnóstico de uma gestão estratégica.

*Processo de conscientização:* Todos os líderes enfrentam o desafio de sobrepujar a resistência à mudança. Alguns procuram fazer isto pelo simples exercício de poder e controle, mas os líderes efetivos aprendem, que existem maneiras melhores de vencer a resistência à mudança. Isto envolve a consecução de comprometimento voluntário para com valores partilhados. Esse processo exige a conscientização das pessoas envolvidas. Para isso, as pessoas deverão alterar tanto suas atitudes como o seu comportamento, antes que todos os benefícios da mudança possam se evidenciar. Para um gestor/empreendedor conseguir o máximo de benefícios de uma mudança, ele deve ser capaz de minimizar qualquer resistência que lhe opuserem aqueles que forem afetados por ela.

*Fontes de informação:* As fontes de informação são importantes em um processo de gestão estratégica. As fontes de informações podem ser internas ou externas. As fontes internas constam de diferentes fluxos internos que estão relacionados ao sistema informal da empresa. Como há a participação de todos os envolvidos durante o processo de gestão estratégica, passa-se de uma visão centralizada, implícita no planejamento estratégico formal, para novos arranjos participativos. Dentro de um enfoque incremental de gestão estratégica é importante a participação interna na avaliação de performance e no desenvolvimento de novas políticas e planos de ação. A empresa também pode utilizar as fontes externas para adquirir suas informações, como clientes e fornecedores, além de concorrentes. O estabelecimento de alianças leva a processos de aprendizagem entre as partes envolvidas.

*Conhecimento organizacional – características do comportamento organizacional:* O conhecimento organizacional é focalizado especificamente na área de gerenciamento. Ele

abrange tanto a sua forma tácita como a explícita. A forma tácita está presente nos processos informais de gestão estratégica e nas trocas de informação de modo informal, como os sistemas gerenciais ligados a propostas participativas. Sua criação/sustentação está fundamentalmente ligada aos processos de integração, tanto internamente (através das fontes internas) como externamente (através das fontes externas).

No presente trabalho direciona-se o conhecimento organizacional para um enfoque estratégico com a análise do ambiente competitivo, a qual engloba as análises externas e internas como componentes iniciais do processo. Na análise interna, inicialmente é importante que a empresa seja capaz de identificar suas competências internas, enquanto que na análise do ambiente externo a empresa considera as oportunidades e ameaças a ela relacionada. Além disso, para se ter um conhecimento a respeito da organização torna-se necessário a identificação e interpretação do comportamento por ela adotado. Para tanto, optou-se por utilizar uma tipologia que analisa a estratégia interligada à estrutura e aos processos organizacionais, e por ter grande riqueza em termos de conceitos e prática.

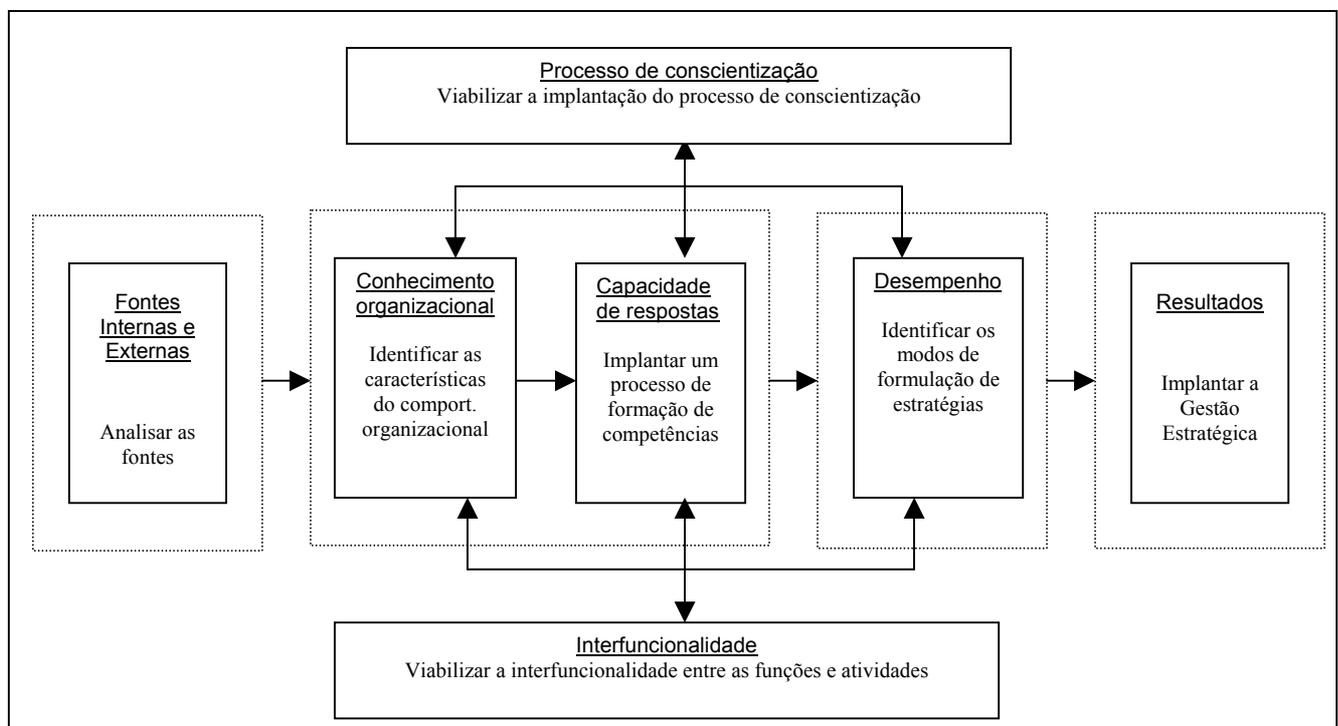


Figura 1 - Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica

*Capacidade de resposta – processo de formação de competências:* Considera-se que a capacidade de reagir às mudanças ambientais no processo de gestão estratégica estaria embasada nas competências internas da empresa. O conhecimento prévio dos recursos (materiais e, neste caso, humanos) leva a um processo cognitivo acelerado. Este é o aspecto central no processo de gestão estratégica baseado na visão de recursos, inserindo neste uma orientação de interatividade e de adaptação constante às mudanças do ambiente.

A relevância das competências internas no processo de gestão estratégica é importante para a empresa entender o ambiente competitivo, e então se antecipar em atender às necessidades e desejos dos clientes. Deste modo, o foco no comportamento organizacional no modelo proposto é a construção, reforço e mesmo mudança das competências internas, vistas como resultado de um esforço interfuncional dentro de um enfoque estratégico.

Nas dimensões propostas neste trabalho, esta capacidade de resposta está ligada às mudanças/adaptações nas competências internas. Para isso, utilizou-se o processo de formação de competências, onde se destacam o valor econômico e o valor social.

O gerenciamento baseado em competências contribui para que a empresa possa ter: uma direção estratégica claramente definida; descrições articuladas das competências individuais que distinguem o alto desempenho; programas de desenvolvimento de recursos humanos; gerenciamento simplificado com o objetivo de reforçar as competências articuladas.

Desta forma, o gerenciamento baseado no processo de formação de competências representa uma mudança em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos envolvidos. Além disso, é uma maneira simples de melhorar o desempenho da equipe de trabalho. Também requer menos manutenção do que sistemas tradicionais, pois as competências permanecem na organização por mais tempo que as práticas baseadas em detalhes das prioridades estabelecidas pela empresa.

*Desempenho – modos de formulação de estratégias:* O desempenho de uma empresa, dentro da visão baseada em recursos estratégicos, vem da interação simultânea de pelo menos três forças: base dos ativos pertencentes à empresa; base dos ativos pertencentes aos competidores; limitações relacionadas ao segmento industrial e às políticas públicas.

A medida de desempenho é um aspecto crítico em estudos sobre gestão estratégica. Na presente pesquisa buscou-se um critério que possibilitasse a avaliação do processo segundo uma orientação dos recursos envolvidos. Como se considera o comportamento organizacional e o processo de competências dentro de um enfoque interfuncional, procurou-se uma medida que seguisse esta orientação. As medidas interfuncionais podem usar um enfoque mercadológico e financeiro, sendo consideradas posição no mercado, lucratividade e aumento de vendas. Deste modo, foi focalizada neste trabalho a posição competitiva no mercado, buscando-se assim a avaliação de desempenho dentro de uma visão integrada, baseada nos modos para formulação de estratégias, que são: modo empreendedor, modo de planejamento e modo adaptativo.

A formulação da estratégia inclui as atividades que conduzem à determinação das metas básicas, da missão de uma empresa e o desenvolvimento de um plano específico de estratégia. A gestão estratégica consiste na utilização de ferramentas gerenciais e organizacionais no direcionamento e alocação de recursos para cumprir objetivos organizacionais. Para a implantação de uma estratégia utilizam-se ferramentas de liderança, projeto estrutural, sistemas de controle e de informações e recursos humanos. Para se ter uma gestão estratégica eficaz, é necessário que todas as pessoas envolvidas estejam comprometidas com os objetivos da organização.

*Interfuncionalidade:* Neste trabalho, para análise da interfuncionalidade avalia-se o nível em que as atividades de gerenciamento se envolvem em atividades interfuncionais para definição de produtos e serviços, decisões orçamentárias e mudanças de estratégias de crescimento.

A questão da proatividade no processo de gestão estratégica de uma empresa mostra que a orientação interfuncional leva a desempenhos superiores. Desta forma, considera-se a interfuncionalidade segundo uma ótica de integração do conhecimento. A integração do conhecimento pode ser considerada como meio para que uma empresa aumente seu conhecimento organizacional e crie/reforce suas competências. O processo de formação de competências está embasado em esforços interfuncionais coordenados.

Deste modo, a interfuncionalidade terá um duplo papel no processo de gestão estratégica. Inicialmente, permite que o comportamento organizacional alcance níveis maiores através da integração de conhecimento. Segundo, a interfuncionalidade levará as competências internas a

serem criadas/reforçadas dentro de um enfoque comum entre as áreas, evidenciando assim uma visão de alinhamento interno.

E, para complementar, a interfuncionalidade auxiliará a empresa no modo de formular estratégias, pois se trata de um processo dinâmico que parte das características da empresa para a escolha das estratégias adotadas.

## **8. Conclusões e recomendações**

Diante do exposto, para a operacionalização das dimensões propostas, deve-se traçar uma comparação entre os elementos descritos no processo e os encontrados na realidade estudada. Em seguida, analisar as mudanças necessárias para que uma empresa atinja a gestão estratégica. Essas mudanças ocorrerão através da adoção de processos de conscientização.

Com uma análise das fontes internas e externas torna-se possível o conhecimento das necessidades organizacionais, assim como, das ameaças e oportunidades do mercado. Através da análise do comportamento organizacional se pode verificar, e até mesmo modificar, a forma de atuação da administração da empresa em responder às necessidades dos clientes e às exigências do mercado. Já o processo de formação de competências auxiliará na capacitação dos membros envolvidos no processo de trabalho da empresa. Acredita-se que quanto mais capacitados e estimulados estiverem os envolvidos melhor será a capacidade de respostas às necessidades dos clientes e às exigências do mercado, e também melhor será a percepção das ameaças e oportunidades.

O modo de formulação de estratégias caracteriza a maneira de atuação do gestor/empreendedor, e também pode ser alterada em função da conscientização do mesmo. A interfuncionalidade auxiliará na integração dos conhecimentos adquiridos e na interdependência de atividades.

A operacionalização das dimensões propostas pode ser executada pelo próprio gestor/empreendedor. Para isso, com o auxílio de um consultor deve-se capacitar o gestor para tal. Acredita-se que com um trabalho inicial de consultoria para diagnóstico da gestão adotada, o próprio gestor será capaz de dar continuidade ao processo de gestão estratégica.

## **Referências**

- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1994.
- FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001
- GODOY, Arilda. Pesquisa Qualitativa - tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo : FGV, v.35, p.20-29, mai/jun, 1995.
- LODI, João Bosco. A empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1986.
- MILES, Raymond; SNOW, Charles C.. Organizational strategy, structure and process. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. Strategy making in three modes. California Management Review, Winter, 1973.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.
- VINNEL, R.; HAMILTON, R. T. A historical perspective on small firm development. Entrepreneurship: Theory & Practice, V. 23, issue 4, p.5-19, Summer 1999.