FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM PEQUENAS EMPRESAS

Um Estudo Em Pequenas Empresas Industriais Da Grande Florianópolis

Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier *

A presente pesquisa compõe a dissertação de mestrado do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, tendo como objetivo estudar o processo de elaboração de estratégias em pequenas empresas, examinando como os dirigentes dessas organizações percebem transformações ambientais e agem no sentido de buscar uma melhor interação entre ambiente organizacional interno e ambiente externo.

Para a concretização da pesquisa foram realizadas entrevistas orais semi-estruturadas com os principais dirigentes e/ou proprietários de sete pequenas empresas industriais localizadas na região da grande Florianópolis, utilizando-se como método a pesquisa qualitativa de análise categorial.

Do material das entrevistas surgiram quatro categorias principais e duas subcategorias, respectivamente: o papel do grupo dirigente, a definição de objetivos organizacionais, análise do ambiente externo, análise do ambiente interno, papel de *stakeholders* internos e de *stakeholders* externos na formulação das estratégias organizacionais.

O grupo dirigente foi caracterizado como importante por ser responsável pela formulação de estratégias das empresas estudadas. São seus membros que definem os objetivos da organização, avaliam o ambiente interno e externo e identificam os *stakeholders* mais importantes, promovendo sua aproximação com a empresa.

Os membros dos grupos dirigentes ocupam posição privilegiada por possuírem condições de observar fenômenos resultantes das inter-relações da empresa e meio ambiente de forma bastante próxima. Esta posição, aliada ao fato de deterem o poder de decisão da organização, torna o grupo dirigente peça fundamental capaz de criar ou desativar arranjos organizacionais conforme as oportunidades percebidas.

A segunda categoria mostrou-se relevante pela influência que exerce na elaboração de estratégias organizacionais. Os objetivos existentes demonstraram ser um forte referencial a orientar a escolha de alternativas por parte do grupo dirigente.

Embora as empresas estudadas não apresentassem um processo elaborado de planejamento e análise, suas estratégias são construídas por meio de avaliações frequentes e constantes do ambiente externo e interno da organização. No ambiente interno, constatou-se que são identificadas as principais habilidades ou competências organizacionais. As empresas do estudo apresentaram um número reduzido de competências e seus esforços são mais concentrados em aprimorar estas habilidades do que adquirir novas.

As competências principais funcionam como limitadoras na busca por oportunidades, pois os dirigentes procuram selecionar oportunidades a elas relacionadas, descartando outras pouco relacionadas com as principais habilidades da organização.

* Professor do Curso de Relações Internacionais da Universidade do Vale do Itajaí. Mestre em Administração pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da UFSC.

Tanto no ambiente externo, como no interno, verificou-se que são identificados grupos considerados influentes o suficiente para interferir no desenvolvimento da organização e no alcance de objetivos. As empresas estudadas procuram identificar estes grupos de influência e quando possível buscam estreitar relações, aproximando-se dos grupos que julgam serem mais importantes.

A formulação de estratégias das pequenas empresas estudadas, tendo como referência os objetivos definidos e a busca por novas oportunidades relacionadas com as principais competências internas, mostrou ocorrer de modo rápido e econômico, situando-se num meio termo entre a mera adaptação às contingências ambientais e a elaboração de planos detalhados que envolvem a análise de elevado número de variáveis.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ATKINS, M; LOWE, J. Stakeholders and the strategy formation process in small and medium enterprises. *International Small Business Journal*, v. 12, n. 3, p. 12-24, 1994.
- BHIDE, A. How entrepreneurs craft strategies that work. *Harvard Business Review*, p. 150-161, mar./apr., 1994.
- BROUTHERS, K.D., et. all. Driving blind: strategic decision-making in Small Companies. *Long Range Planning*, v. 31(1), p. 130-138, 1998.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, may/jun. 1990.
- SIMON, H. *Hidden champions: lessons from 500 of the world's best unknown companies*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.