

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico

Ana Cláudia Fernandes Terence

Mestranda em Engenharia de Produção - EESC – USP - Bolsista FAPESP (Msc2)
Av. Trabalhador São-carlense, 400 – São Carlos-SP - e-mail: aclaudia@sc.usp.br

Edmundo Escrivão Filho

Prof. Dr. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção - EESC – USP
Av. Trabalhador São-carlense, 400 – São Carlos-SP

ABSTRACT: *This paper has its main goal to identify and show how the management particularities of small companies – environmental, behavioral and structural - affect the strategic planning process, starting from the methodologies proposed in the literature. In this manner, it may contribute to the increase of the small companies competitiveness.*

Keywords: *strategic planning process, small company, management particularities*

1 Introdução

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações. No entanto, apesar da importância crescente e dos avanços na aplicação do planejamento estratégico para a tomada de decisões nas organizações, há um segmento no qual o uso deste instrumento de análise é raro: o das pequenas empresas (COELHO & SOUZA, 1999).

MARCHESNAY apud ALMEIDA (1994) salienta que a análise estratégica ignora a pequena empresa, que, por sua vez, ignora a existência do planejamento estratégico. Este paradoxo deve-se a alguns fatores, como: pequeno porte das empresas, falta de recursos para a contratação de profissionais e/ou serviços de consultorias para suprir a falta de conhecimento administrativo, excesso de tarefas operacionais no dia-a-dia do dirigente, centralização de poder, entre outros.

Nota-se que a pequena empresa apresenta grandes dificuldades no processo de elaboração do planejamento estratégico e este contexto remete-nos à questão das particularidades deste segmento. Assim, a partir das metodologias de planejamento estratégico propostas na literatura, este artigo tem como objetivo principal identificar e analisar as particularidades da pequena empresa no processo estratégico. Desta forma, busca contribuir para o aumento da competitividade das pequenas empresas, tanto aquelas que atuam em setores tradicionais da economia como as de alta tecnologia.

2 Planejamento Estratégico

No século vinte, as mudanças do ambiente tornaram-se mais complexas e variadas. O ambiente globalizado das empresas levou a dois caminhos: seguir as transformações da sociedade, acompanhando a direção das mudanças e tendências de mercado, ou procurar prever, antecipando-se a elas (BERNDT & COIMBRA, 1995). Neste contexto, o planejamento estratégico firmou-se nas empresas, como meio de orientação dos rumos e das ações da organização em seus ambientes externo e interno.

O planejamento estratégico é o processo que tem como propósito o desenvolvimento e a manutenção de um ajuste estratégico entre os objetivos e as potencialidades da empresa e as mudanças frente às oportunidades de mercado (KOTLER & ARMSTRONG, 1993). Segundo MEYER (1997), o planejamento estratégico atua como instrumento capaz de conduzir racionalmente as organizações na direção almejada.

De acordo com TIFFANY & PETERSON (1999), o planejamento estratégico é uma ferramenta que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades. Assim, o planejamento estratégico implica uma visão específica do futuro, através da qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, o valor a ser oferecido ao cliente, as vantagens a longo prazo, a lucratividade, entre outros aspectos.

2.1 Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão e competitividade

Para haver uma organização que olhe para o futuro, aproveite as oportunidades, que se previna das ameaças e que procure se manter ativa e próspera em um mundo globalizado é necessário que haja um planejamento estratégico sério, ativo, contínuo e criativo. Caso contrário, a administração estará apenas reagindo ao seu ambiente.

POLICASTRO (2000) considera as seguintes razões para uma empresa desenvolver o planejamento estratégico:

- o avanço tecnológico e as rápidas transformações no mercado tornaram mais complexa a gestão das empresas, constituindo o planejamento estratégico uma forma de ajudar o empresário a prever as mudanças mercadológicas, reagindo rapidamente a elas, identificando oportunidades e áreas promissoras de negócios;
- com o aumento da competitividade, as pequenas empresas concorrem, na maioria das vezes, com as grandes empresas, que, por sua vez, conhecem os benefícios do planejamento estratégico e o utilizam como ferramenta gerencial;
- apenas o controle financeiro não é suficiente para garantir o sucesso da empresa nos negócios, complementando o planejamento orçamentário, o planejamento estratégico indica a direção futura da empresa através dos objetivos de longo prazo;
- a empresa utiliza o planejamento estratégico para envolver os funcionários em todas as suas áreas, disseminando os objetivos na organização;
- a empresa pode utilizar o planejamento para apresentar seu negócio a acionistas e credores;
- o planejamento poderá ser útil no relacionamento com fornecedores, anunciantes, procuradores, auditores, contadores, investidores e consultores.

Segundo FISCHMANN & ALMEIDA (1991), o planejamento estratégico apresenta muitas vantagens, pois proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar oportunidades e evitar riscos.

De acordo com MEGGINSON et al. (1986), as vantagens que o planejamento estratégico proporciona para a competitividade das empresas são as seguintes: ajuda a administração a adaptar-se e ajustar-se às mudanças no ambiente; auxilia na cristalização de acordos sobre assuntos relevantes; capacita os administradores a enxergarem o quadro operativo com maior clareza; ajuda a estabelecer mais precisamente as responsabilidades; proporciona um sentido de ordem às operações; ajuda a realizar a coordenação entre as várias partes da organização; tende a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos; minimiza a adivinhação; e poupa tempo, esforços e recursos financeiros.

Por outro lado, MEGGINSON et al. (1986) salientam que o planejamento estratégico apresenta alguns aspectos que devem ser considerados para não inviabilizarem

o processo, que são: o trabalho envolvido pode exceder suas verdadeiras contribuições; o planejamento pode causar uma demora nas ações e restringir o exercício da iniciativa e inovação da administração; e ainda, poucos planos são consistentemente seguidos.

Para SCRAMIM & BATALHA (1997), o planejamento estratégico aumenta o grau de acertos da empresa em relação às estratégias a serem adotadas, os planos de ação que decorrem destas estratégias e, finalmente, aos objetivos a serem alcançados por estas. Ainda, de acordo com OLIVEIRA (1986), quando utilizado adequadamente, o planejamento estratégico, em seu aspecto central, impulsiona toda a empresa na direção do crescimento, desenvolvimento, diversificação e inovação.

3 Planejamento Estratégico na Pequena Empresa

As pequenas e médias empresas são extremamente relevantes no contexto sócio-econômico brasileiro, sendo identificadas como fator de promoção social, base da estabilidade política e força propulsora do desenvolvimento, dada sua capacidade de gerar empregos e incorporar tecnologia. Segundo BORTOLI NETO (1980), as pequenas empresas são essenciais e indispensáveis tanto nas economias desenvolvidas quanto nas em desenvolvimento.

No entanto, as pequenas empresas apresentam muitas dificuldades para sobreviverem e se tornarem competitivas. ALMEIDA (1994) salienta que as pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Assim, o autor sugere que a técnica administrativa apropriada para solucionar este problema é o planejamento estratégico.

De acordo com BORTOLI NETO (1997), 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos. Nota-se que a grande questão para o aumento da competitividade e sobrevivência das pequenas empresas se relaciona à estratégia.

Por outro lado, a tendência da pequena empresa é esquivar-se do planejamento, pois para esta, o planejamento implica na manipulação de incertezas sobre as quais o dirigente possui pouco ou nenhum controle (GOLDE, 1986). A falta de planejamento é percebida na pequena empresa, seja pela má utilização dos recursos financeiros, seja pela falta de avaliação mais precisa quanto ao futuro do mercado ou ausência de definição da forma de atuação no mesmo (ALMEIDA, 1994).

Diante dos benefícios propiciados pela ferramenta e pela dificuldade na sua utilização nas pequenas empresas, faz-se necessário avaliar em um primeiro momento, a realidade das pequenas empresas, suas características e limitações, e propor uma forma mais adequada ao pequeno empresário para o desenvolvimento de estratégias, considerando suas particularidades

3.1 Planejamento estratégico como ferramenta de gestão e competitividade na pequena empresa

Todas as organizações desenvolvem, independentemente de seu porte, algum tipo de planejamento. No entanto, em vários casos, os planos estão presentes apenas na mente dos dirigentes e, em outros, estão escritos e formalizados (MEYER, 1997).

ALMEIDA (2001) diz que as grandes empresas, mesmo que não tenham o planejamento estratégico formal, normalmente desenvolvem atividades ligadas ao processo, enquanto as pequenas empresas dificilmente fazem uma reflexão estratégica e, quando o fazem, para surpresa do pequeno empresário, muitas vezes descobrem que pequenas mudanças de rumo podem alterar completamente o resultado. Assim, conclui o autor que o resultado da utilização do planejamento estratégico na pequena empresa é muito relevante.

Para TIFFANY & PETERSON (1998), a pequena empresa é o segmento que mais precisa de planejamento estratégico, pois os recursos são limitados e um único erro pode significar o fracasso do negócio. O planejamento estratégico ajuda o pequeno empresário a se concentrar nos fatores-chave de sucesso da empresa, nas prioridades e nas oportunidades de longo prazo.

A formulação de estratégias nas pequenas empresas é uma ferramenta simples e poderosa para melhorar a competitividade deste segmento, pois proporciona um aumento na produtividade, ao mesmo tempo que as análises desenvolvidas possibilitam novos negócios (QUEZADA et al., 1999).

Segundo TIFFANY E PETERSON (1998), a receita e a taxa de crescimento das pequenas empresas que possuem planos estratégicos são, em média, 50% superiores às empresas que não realizam algum tipo de planejamento.

NAKAMURA (2000) ressalta que os planos formais são úteis ao processo estratégico das pequenas e médias empresas quando utilizados como instrumentos que explicitam os objetivos, podendo contribuir para coordenação, integração e direcionamento das ações da empresa, além de despertar o compromisso dos funcionários com os objetivos da empresa.

Desta forma, o processo de planejamento estratégico é uma diretriz importante e, nas pequenas empresas, as análises tendem a ser menos detalhadas e complexas. Por todas estas razões, é importante que os administradores das pequenas empresas percebam que o planejamento estratégico não precisa ser caro, complexo, quantitativo ou mesmo muito formal, podendo ser realizado em escala modesta, com a participação de funcionários e concentrando-se apenas nas atividades necessárias às respectivas organizações.

3.2 O processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas

Para garantir o sucesso do planejamento, será necessário observar algumas características que geralmente envolvem o processo na pequena empresa. GOLDE (1986) apresenta as seguintes etapas para o planejamento na pequena empresa: examinar as características básicas da empresa; analisar a forma pela qual estas características inibem o processo de planejamento; e estudar alguns métodos de eliminar ou ao menos reduzir os obstáculos para a realização do planejamento.

De acordo com ALMEIDA (1994), o processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas deve ser simplificado, pois o pequeno empresário não dispõe de tempo e recursos para realizar um plano estratégico complexo, muitas vezes, não tem a adequada formação para realizar as tarefas mais complexas do processo, e é imediatista em suas atividades, exigindo rápido resultado de seus esforços.

MEGGINSON et al apud SAUER & COLOSSI (1997) alegam que entre os motivos que levam o pequeno empresário a não planejar, estão: o receio de conhecer as fraquezas e os problemas da sua empresa, a falta de conhecimento do processo e o sentimento que as mudanças futuras não podem ser planejadas. O planejamento é um processo que requer criatividade, tempo e habilidade, mas que realmente auxilia o pequeno empresário a detectar os problemas potenciais e a se antecipar a eles.

O planejamento estratégico aplicado às pequenas empresas necessita de um grau de simplificação e enfrenta a dificuldade de conseguir que o empresário desenvolva tarefas que não fazem parte de seu cotidiano, sendo necessário criar um comprometimento com sua equipe (ALMEIDA, 2001).

PRAHALAD (2000) afirma que as metodologias de planejamento tendem a ser sofisticadas para as necessidades da pequena empresa e, ainda, que as pequenas empresas devem pensar a estratégia como algo que se desenvolve com o tempo, visando desenvolver um objetivo claro, em termos de estímulo e alavancagem de recursos e não apenas em alocação de recursos. As empresas precisam começar a construir bases de competência que

lhes permitam sobreviver conforme os mercados se transformam. Segundo o autor, esses requisitos são verdadeiros, tanto para grandes como para pequenas empresas, talvez ainda sejam mais verdadeiros para as pequenas.

De acordo com TIFFANY & PETERSON (1998), as razões para o fracasso do planejamento estratégico nas pequenas empresas são as seguintes: ausência de uma visão de longo prazo; incapacidade de definir metas e objetivos claros; compreensão equivocada do que os clientes querem; visão subestimada da concorrência; planejamento financeiro inadequado; falta de forte liderança; procedimentos e sistemas ineficazes; ausência de habilidades críticas; incapacidade de mudar; e incapacidade de comunicar o plano para os demais membros da organização.

Faz-se necessário, então, elaborar um planejamento procurando inibir as razões apresentadas acima. As razões para o fracasso da elaboração e implantação do planejamento nas pequenas empresas revelam o contexto do processo estratégico na pequena empresa: a necessidade de realização do planejamento estratégico abrangente, mas, por sua vez, simples e que auxilie a pequena empresa a tornar-se mais competitiva e, as particularidades da pequena empresa que influenciam o processo estratégico. Assim sendo, mais relevante que a metodologia a ser utilizada está o tratamento das características e obstáculos presentes na pequena empresa.

4 As particularidades da pequena empresa e o planejamento estratégico

GOLDE (1986) concluiu que mais vale ajudar uma pequena empresa a planificar do que convencer o pequeno empresário de que o planejamento é uma ferramenta útil. Assim, mais relevante que a metodologia a ser utilizada está o tratamento das particularidades da pequena empresa.

Segundo NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO (1998), as pequenas e médias empresas, devido às suas características peculiares relacionadas a seu tamanho, estrutura, cultura e limitações de recursos, apresentam obstáculos ao planejamento e à formulação de estratégias.

É importante ressaltar que as particularidades apresentadas podem variar entre as pequenas empresas e, ainda, poderão ser elencadas outras. No entanto, as particularidades abaixo são as mais citadas e as que exercem maior influência, segundo o levantamento bibliográfico realizado. As particularidades da pequena empresa que influenciam o processo de elaboração de estratégia podem ser divididas em três categorias: contextuais, comportamentais e estruturais.

4.1 Particularidades contextuais

As particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e refletem no processo estratégico, mas não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais. Como 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 e a dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos (GIMENEZ, 1998).

Segundo QUEZADA et al. (1999), a principal razão para a não-utilização da metodologia de planejamento estratégico nas pequenas empresas é a carência de informações. MENEZES & ALMEIDA (1997) complementam, argumentando que, ao pequeno empresário, mais do que recursos, falta atitude de buscar as informações do ambiente. Esta atitude parece demonstrar a ausência de consciência da importância destas informações para a formulação de uma estratégia competitiva abrangente, que permita o crescimento ou mesmo a sobrevivência da empresa.

4.2 Particularidades comportamentais

As particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão 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 decorrentes de uma gestão intuitiva (ALMEIDA, 1994; OLIVEIRA, 1994; PINHEIRO, 1996; NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO; 1998; ALMEIDA 2001).

A gestão centralizadora do pequeno empresário é apresentada como um fator determinante no processo estratégico, pois o pequeno empresário concentra em si praticamente todas as atividades administrativas e, dentre elas, a definição, a elaboração e a implantação da estratégia.

Geralmente, o tempo do pequeno empresário é direcionado às tarefas do dia-a-dia, não dedicando-se ao planejamento para a próxima semana, o próximo mês, o próximo ano e assim por diante. No entanto, o pequeno empresário não pode se dar ao luxo de não planejar, uma vez que o planejamento estratégico pode alertar o pequeno empresário sobre muitos riscos e obstáculos (TIFFANY & PETERSON, 1998).

Segundo GOLDE (1986), é extremamente escasso o tempo que os dirigentes dispõem para as atividades de planejamento. Além disso, é provável que o pequeno empresário tenha recebido pouca instrução sobre o planejamento. Assim, a falta de tempo e o desconhecimento desta técnica inibem o desenvolvimento do processo na pequena empresa. No entanto, o processo de definição da estratégia da pequena empresa demonstra a complexidade do processo, que, por sua vez, exige compromisso por parte do empreendedor, para dedicar tempo e energia ao processo.

De forma geral, o pequeno empresário é relutante em se dedicar à elaboração de um planejamento estratégico, pois considera que o assunto é demasiadamente técnico e de poucos resultados práticos e, ainda, a tarefa de fazê-lo e utilizá-lo como ferramenta de gestão demanda muito tempo (COELHO & SOUZA, 1999).

4.3 Particularidades estruturais

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

De acordo com DRUCKER (1981), o tamanho da empresa afeta vitalmente sua estrutura administrativa, isto é, o comportamento dos órgãos administrativos. O conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar a sua aplicação (OLIVEIRA, 1994). No entanto, a realidade mostra que a grande maioria dos pequenos empresários desconhece as técnicas administrativas e, conseqüentemente, o processo de planejamento estratégico.

NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO (1998) alegam que a informalidade decorrente de detalhes imprecisos e comunicações verbais pode causar transtornos na comunicação interna de metas e estratégias empresariais. Na maioria dos casos, o pequeno empresário não explicita as estratégias adotadas pela empresa aos demais funcionários, adotando um comportamento que enfatiza a subjetividade e intuição em detrimento da formalidade e racionalidade na gestão e tomada de decisões.

GOLDE (1986) ressalta que a natureza informal do processo de planejamento aumenta a dificuldade das comunicações referentes ao plano. Segundo o autor, é comum um pequeno empresário afirmar que o sigilo é uma razão para não se discutir o plano com os funcionários, pois ele acredita que este irá proporcionar uma vantagem à empresa em relação aos concorrentes.

Uma das conseqüências da informalidade nas relações presentes na pequena empresa é a dificuldade no processo de informação e comprometimento dos funcionários em relação à missão, aos objetivos, às metas e aos planos da empresa. E a participação dos funcionários no processo de planejamento é fundamental em empresas de qualquer porte. Na pequena empresa, o planejamento deve ter a participação de outros funcionários, pois o proprietário dificilmente consegue especificar em detalhes o programa de cada departamento. Além do mais, seus membros poderiam contribuir com mais idéias úteis para as soluções de problemas da empresa (LONGENECKER et al., 1997).

5 Considerações finais

Pode-se dizer que o planejamento estratégico não vem sendo utilizado no segmento das pequenas empresas por duas razões básicas:

- as metodologias existentes foram desenvolvidas para a grande empresa e a sua aplicação, na pequena empresa, não deve ser feita apenas de forma simplificada, pois, embora os dois segmentos necessitem de uma ferramenta que os auxiliem a direcionar suas ações futuras, o comportamento dos órgãos administrativos na pequena empresa é peculiar ao porte de suas operações;
- o planejamento estratégico na pequena empresa deve considerar suas particularidades - contextuais, comportamentais e estruturais, caso contrário o processo não terá efetividade, impossibilitando a obtenção dos resultados esperados.

As metodologias propostas na literatura revelam pouca variação de conceitos, etapas, abrangência etc, o que demonstra um consenso quanto ao processo estratégico. Assim, com relação à metodologia, a consideração ao grau de detalhamento das etapas seria suficiente para adequá-la à pequena empresa. No entanto, supor que a pequena é uma grande empresa que ainda não cresceu, é uma postura errônea, pois não considera as especificidades de sua estrutura administrativa.

A identificação e consideração das particularidades da pequena empresa no processo de elaboração de estratégias são pré-requisito de uma pesquisa em desenvolvimento no Programa de Mestrado da EESC-USP, que tem como objetivo elaborar um roteiro prático, a partir das metodologias propostas, que auxilie e direcione o pequeno empresário na utilização desta ferramenta. Após a aplicação empírica do roteiro, espera-se que outras particularidades sejam identificadas para serem consideradas no processo estratégico da pequena empresa.

Bibliografia

- ALMEIDA, M.I.R. (1994). **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.
- ALMEIDA, M. I. R. (2001). **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo, Atlas.
- BERNDT, A.; COIMBRA, R. (1995). As organizações como sistemas saudáveis. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FGV, v. 35, n. 4, p.33-41.
- BORTOLI NETO, A. (1980) **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. Dissertação de Mestrado. São Paulo, FEA-USP.
- BORTOLI NETO, A. (1997). A virada dos pequenos. **Revista PEGN**, n. 100, p. 37.
- COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. (1999). A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In **IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo/SP.

- DRUCKER, P. F. (1981). **A prática de administração de empresas**. São Paulo, Pioneira.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. (1991). **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo, Atlas.
- 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.
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. (1993). **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. (1997). **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. (1986). **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo, Harbra Ltda.
- MENEZES, E. J. C.; ALMEIDA, M. I. R. (1997). Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente? In: *XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS.
- MEYER, C. A. (1997). Planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso. **Caderno de pesquisas em Administração**, v.2, nº 5, p. 39-46.
- 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). São Carlos, EESC-USP.
- 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 de 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.
- POLICASTRO, M. L. (2000). **Introduction to strategic planning**. Small Business - Management and Planning Series. <http://www.sbaonline.sba.gov> (jan/2001).
- PRAHALAD, C. K. (2000). **Pergunte ao guru**. <http://www.intermanagers.com> (abr/2001)
- QUEZADA, L. E.; CÓRDOVA, F. M.; WIDER, S.; O'BRIEN (1999). A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms. **International journal of production economics**. v. 60-61, abr., p. 87-94.
- SAUER, L.; COLOSSI, N. (1997) A visão das associações comerciais e industriais de Santa Catarina sobre os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas. In: **XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Anais, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS.
- SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. (1997). Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados. In: **XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Anais, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS.
- TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. (1998). **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro, Campus.