

# Insp<sup>er</sup>

**Insp<sup>er</sup> Instituto de Ensino e Pesquisa**  
**Programa de Mestrado Profissional em Administração**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:  
ANÁLISE CRÍTICA DE MODELOS EXISTENTES E PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO**

**CARLOS KAZUNARI TAKAHASHI**

**São Paulo**

**2016**

CARLOS KAZUNARI TAKAHASHI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:  
ANÁLISE CRÍTICA DE MODELOS EXISTENTES E PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégia  
Linha de pesquisa: Estratégia Competitiva

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Giovanetti Lazzarini  
Coorientadora: Prof. Dra. Carla Ramos

**SÃO PAULO**

**2016**

Takahashi, Kazunari Carlos

Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas:  
análise crítica de modelos existentes e proposta de  
integração

Carlos Kazunari Takahashi – São Paulo: Insper, 2016; Qtde de  
Páginas 137p.

Dissertação (Mestrado – Programa de Mestrado de  
Profissional em Administração. Linha de pesquisa:  
Estratégia Competitiva) – Insper Instituto de Ensino e  
Pesquisa.

Orientador Prof. Dr. Sérgio Lazzarini.  
Coorientadora: Prof. Dra. Carla Ramos

Palavras Chaves: planejamento estratégico, modelos, micro e  
pequena empresa, empreendedor, empreendedorismo.

Aos meus pais, Aparecida e Carlos, que desde muito cedo me ensinaram o valor da busca pelo conhecimento. À minha esposa, Denise, pelo incentivo, apoio e compreensão. Aos meus avós e tio, que contribuíram muito para minha formação e à minha irmã pelo companheirismo.

## **Agradecimentos**

Agradeço a todos que de alguma forma colaboraram para a execução deste trabalho. Em especial: ao meu orientador Prof. Dr. Sérgio Lazzarini, pelo apoio, incentivo e dedicação às orientações realizadas, à Profa. Dra. Carla Ramos, co-orientadora, pela dedicação, conselhos e apoio constantes, e ao Prof. Dr. Marcelo Nakagawa, pela ajuda na minha inserção no ecossistema empreendedor.

Ao Sebrae São Paulo, em especial às unidades Relacionamento e Inteligência de Mercado, nas pessoas de seus gerentes Marcus Vinícius Sinval, Thiago Lobo e Eduardo Pugnali e dos coordenadores Guilherme Kessel e Marcelo Pierobon, pelo apoio à pesquisa.

Aos entrevistados, pela disponibilização de tempo e informações. Sem eles não haveria dados para análise.

Aos meus amigos do Insper, Asebex, Fecap e Mackenzie.

À minha família: Meu pai, Carlos, minha mãe Aparecida, minha esposa Denise, minha irmã Carla, meu tio Nelson e aos meus avós. A todos aqueles que me acompanharam, que acreditaram e que ajudaram na realização deste projeto, muito obrigado!

“A pequena empresa é o caminho da  
democracia econômica, sem a qual a  
democracia política não sobrevive. ”  
(GUILHERME AFIF DOMINGOS, 1994)

## RESUMO

Planejamento estratégico (PE) é o termo utilizado para definir o processo de determinar a missão, objetivos principais, estratégias e políticas que governam a aquisição e distribuição de recursos pelas empresas.

O modelo mais tradicional de PE consiste em definir, a partir de análises internas (pontos fortes e fracos) e externas (oportunidades e ameaças), fatores chave de sucesso e vantagens competitivas e dessa forma gerar o lucro acima da média do mercado. No entanto, recentemente, sob o argumento do aumento da dinâmica do ambiente, foi apresentado o Business Model Framework, derivado da Business Model Generation. O modelo enfatiza como principais blocos analíticos: a proposição de valor, o segmento de clientes, os canais, o modelo de precificação, a estratégia competitiva, a estratégia de crescimento, os recursos, os parceiros e os custos.

Nesse contexto, o objetivo da pesquisa é analisar como são percebidos e usados os principais modelos de planejamento estratégico encontrados na literatura no contexto de MPEs. Para analisar essa questão, foi elaborado este estudo qualitativo, exploratório, se utilizando de entrevistas em profundidade como estratégia de pesquisa e método de coleta de dados.

Foram realizadas entrevistas com nove micro e pequenos empreendedores e quatro consultores que atendem esse público e se conseguiu analisar e gerar discussão sobre os principais tópicos ligados ao objetivo da pesquisa: qual a percepção dos dois principais modelos encontrados na literatura, de que forma é que os modelos são usados pelos empreendedores e o nível de maturidade do empreendedor e da empresa necessário para utilização de cada uma delas. Tendo em conta os resultados da análise efetuada, é apresentada uma proposta de uma nova aplicação de ambos os modelos que tem por base, uma lógica seguindo o ciclo de evolução do empreendedor.

Os resultados da pesquisa mostram que devem ser considerados o nível de maturidade do empreendedor e da empresa para a adoção de um ou outro modelo, e que sua aplicação sofre alteração de acordo com o momento do ciclo do empreendedor.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico, modelos, micro e pequena empresa, empreendedor, empreendedorismo.

## **ABSTRACT**

Strategic Planning (PE) is the term used to define the process of determining the mission, main objectives, strategies and policies that govern the procurement and distribution of resources by companies.

The most traditional PE method is to define, from internal (strengths and weaknesses) and external analysis (opportunities and threats), key success factors and competitive advantages and thus generate profits above the market average. However, recently, and with the perception of increased environmental dynamics, the Business Model Framework was proposed, a model derived from the Business Model Generation. The latter methodology emphasizes main analytical blocks: value proposition to the customer segment, the channels, the pricing model, competitive strategy, growth strategy, resources, partners and costs.

In this context, the objective of the research is to analyze how the main strategic planning models identified in the literature are perceived and used in the context of MSEs. To analyze this issue, we designed a qualitative, exploratory study using in-depth interviews as a research strategy and data collection method.

Interviews were conducted with nine micro and small entrepreneurs and four consultants that serve entrepreneurs of that nature and we were able to analyze and generate discussion on the main topics related to the objective of the research: the perceptions held regarding the two main methodologies found in the literature, the way the two methodologies are used by entrepreneurs, and how these two aspects relate to the maturity level of the entrepreneur and the company. Taking into account the results of the analysis, we presented a proposal for a new application that integrates both models and which is based on the entrepreneur's life cycle.

Results show that one should consider the entrepreneur and the company maturity level for the adoption of one or another model, and the application of the integrated model undergoes through changes according to distinct moments of the entrepreneurial cycle.

**Key words:** strategic planning, model, micro and small business, entrepreneur, entrepreneurship.

## SUMÁRIO EXECUTIVO

No Brasil, existem cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas. Esse número corresponde a mais de 98% do total de empresas e mais da metade dos empregos formais no país (SEBRAE, 2014 b). Este cenário mostra a abrangência e reforça a importância das MPEs no contexto socioeconômico brasileiro.

O Planejamento Estratégico é particularmente importante para micro e pequenas empresas e apesar de existirem diversas teorias, ferramentas e artigos que tratam o tema, poucos focam em micro e pequenas empresas (MPEs). Ainda segundo o Sebrae, a falta de planejamento é uma das principais causas de morte em empresas com menos de cinco anos.

Existe um grande número de versões de PE, mas dois modelos se sobressaem às demais: a abordagem tradicional e a business model framework. A tradicional preconiza que a partir de análises externas e internas é possível identificar pontos fortes e fracos, assim como oportunidades e ameaças e dessa forma, elencar fatores chave de sucesso e vantagens competitivas que podem ser sustentáveis e dessa forma é gerado o lucro econômico acima da média do mercado. A partir desse modelo, diversos outros com algum grau de variação se apresentam, entretanto, essencialmente estão alinhadas a este modelo.

Já a Business Model Framework, foi originado de uma derivação do Business Model Generation e apresentado por Tom Hulme em 2011 em uma palestra para investidores. Sob o argumento de que o ambiente está cada vez mais dinâmico e em constante mudança, o modelo de Hulme se apresenta em um único framework em quadros conceituais que podem ser constantemente alterados.

Normalmente por serem menores, os empreendedores de MPEs passam a desempenhar mais de um papel dentro da organização e questões operacionais tornam-se prioritárias em detrimento ao PE. Dessa forma, mesmo que tenham começado a fazer ou tenham feito no início da empresa, tendem a deixar de o utilizar ao longo do tempo.

Buscando endereçar este problema que impacta no encerramento de muitas MPEs, é apresentado um modelo para a utilização das metodologias, que leva em consideração a maturidade do empreendedor e a maturidade da empresa para serem trabalhadas em conjunto e dessa forma garantir uma melhor utilização do planejamento estratégico. Esta aplicação é apresentada com base na análise feita a

partir de entrevistas realizadas com empreendedores de MPEs e consultores que atendem este público. Dessa forma, a análise e adoção deve levar em consideração condições regionais específicas de cada realidade.

No contexto prático das MPEs brasileiras, o trabalho implica em mudanças na forma de lidar com os modelos. Propõe-se uma utilização conjunta e de forma sequencial dos modelos. É proposto o BMF para os empreendedores e empresas menos maduras e em estágio inicial. Conforme a maturidade aumenta, é indicado a transição para o modelo tradicional. Entretanto, caso o modelo não funcione no mercado ou surja alguma disrupção que o modifique, é indicado a volta ao BMF para nova formatação, para que depois volte ao modelo tradicional.

Além disso, o trabalho prevê que é mais adequado a utilização de uma análise conjunta entre maturidade da empresa e do empreendedor para a determinação do melhor modelo a aplicar. Dessa forma, se pretende obter mais aderência na utilização, menos abandono e conseqüentemente uma diminuição dos encerramentos de empresas pela falta de PE.

## Lista de Figuras

Figura 1 – Evolução das fases da empresa nascente .....	24
Figura 2 – Modelo tradicional completo .....	29
Figura 3 – Business Model Framework.....	35
Figura 4 – Questões de pesquisa e roteiros de entrevista.....	55
Figura 5 – Proposta de modelo de utilização dos modelos.....	81

## Lista de Quadros

Quadro 1 - Classificação das micro e pequenas empresas do Sebrae por pessoas ocupadas .....	21
Quadro 2 - Classificação das micro e pequenas empresas do Sebrae por receita	22
Quadro 3 - Comparação entre Modelos .....	41
Quadro 4 – Questões de pesquisa.....	48
Quadro 5 – Perfil dos empreendedores .....	51
Quadro 6 – Perfil dos consultores .....	52
Quadro 7 – Árvore de códigos preliminar.....	59
Quadro 8 - Árvore de codificação final .....	61
Quadro 9 – Principais conclusões extraídas a partir das entrevistas .....	74
Quadro 10 – Modelo comparativo do modelo tradicional e do business model framework com informações empíricas.....	77

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Planejamento Estratégico: concepções teóricas.....</b>	<b>14</b>
2.1.1 Taxonomia da estratégia e do planejamento .....	14
2.1.2 Debate entre estratégias prescritivas e descritivas.....	16
2.1.3 Estudos empíricos sobre planejamento e desempenho .....	17
<b>2.2 Planejamento no âmbito de MPEs.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Maturidade do empreendedor e da empresa .....</b>	<b>22</b>
<b>3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PRINCIPAIS MODELOS .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 Modelo tradicional .....</b>	<b>26</b>
3.1.1 Modelo de Planejamento Estratégico tradicional para MPEs .....	29
3.1.2 Críticas ao modelo .....	31
<b>3.2 Modelo Business Model Framework .....</b>	<b>32</b>
3.2.1 O modelo Business Model Framework .....	33
3.2.2 Críticas ao modelo .....	39
<b>3.3 Comparação entre modelos .....</b>	<b>40</b>
<b>4. METODOLOGIA E DESIGN DA PESQUISA.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1 Contexto do estudo – MPEs no Brasil .....</b>	<b>43</b>
<b>4.2 Importância do empreendedor na MPE.....</b>	<b>44</b>
<b>4.3 Importância do Consultor .....</b>	<b>45</b>
<b>4.4 Metodologia e design de pesquisa.....</b>	<b>46</b>
<b>4.5 Objetivo de pesquisa, questões de pesquisa e unidade de análise.....</b>	<b>47</b>
<b>4.6 Coleta de dados .....</b>	<b>49</b>
4.6.1 Dados primários e secundários .....	49
4.6.2 Amostragem .....	49
4.6.3 Entrevistas .....	53
<b>4.7 Técnica de análise de dados.....</b>	<b>58</b>
<b>5. ANÁLISE E DISCUSSÃO PRELIMINAR DOS RESULTADOS .....</b>	<b>64</b>
<b>5.1 O paradoxo da importância do Planejamento Estratégico para as MPEs</b>	<b>64</b>
<b>5.2 O Planejamento Estratégico nas MPEs.....</b>	<b>65</b>
<b>5.3 Problemas no Planejamento Estratégico das MPEs.....</b>	<b>66</b>
<b>5.4 Modelos do Planejamento Estratégico Tradicional .....</b>	<b>68</b>
<b>5.5 Modelo do Business Model Framework.....</b>	<b>71</b>

<b>6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES .....</b>	<b>74</b>
<b>6.1 Conclusões gerais .....</b>	<b>76</b>
6.1.1 Percepções do modelo tradicional e BMF .....	76
6.1.2 Maturidade e momento de utilização de cada modelo.....	79
6.1.3 Proposta de modelo combinado .....	80
<b>6.2 Contribuições teóricas e gerenciais.....</b>	<b>84</b>
<b>6.3 Limitações da pesquisa e sugestão de futuros estudos.....</b>	<b>86</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO .....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE C – MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TRADICIONAL UTILIZADO NAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE D – LÂMINAS APRESENTADAS DURANTE AS ENTREVISTAS SOBRE O MODELO TRADICIONAL .....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE E – MODELO DO BUSINESS MODEL FRAMEWORK UTILIZADO NAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE F - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA COM O EMPREENDEDOR.....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE G- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O CONSULTOR .....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE H – EXTRAÇÃO DE CODIFICAÇÕES DO EMPREENDEDOR E CONSULTOR.....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICE I – CÓDIGOS, DIMENSÕES E CLASSIFICAÇÕES.....</b>	<b>135</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, existem cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas (MPE). Esse número corresponde a mais de 98% do total de empresas e mais da metade dos empregos formais no país. Este cenário mostra a abrangência e reforça a importância das MPEs no contexto brasileiro.

Há toda uma discussão sobre os fatores que contribuem para o sucesso e sobrevivência das MPEs. Um desses fatores é a adoção de práticas gerenciais diversas, incluindo o Planejamento Estratégico (PE), definido como um processo de determinar a missão, objetivos principais, estratégias e políticas que governem a aquisição e distribuição de recursos (PEARCE et al. 1987). Os estudos de Johan Bergström et al. (2013) e Gibcus e Kemp (2003) mostram, por exemplo, uma relação positiva entre PE e performance para pequenas e médias empresas.

Analisando a literatura de PE, se torna evidente que também há uma clivagem sobre concepções gerais de um plano. Foram encontrados dois principais modelos para o PE: a *abordagem tradicional* e a *business model framework*. A tradicional preconiza que a partir de análises externas e internas é possível identificar pontos fortes e fracos assim como oportunidades e ameaças e dessa forma, elencar fatores chave de sucesso e vantagens competitivas que podem ser sustentáveis. Dessa forma é gerado o lucro econômico acima da média do mercado (SEZNICK,1957; ANSOFF, 1965).

Já a Business Model Framework (BMF), veio de uma derivação do Business Model Generation (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) e apresentado por Tom Hulme em 2011 em uma palestra para investidores. Sob o argumento de que o ambiente está cada vez mais dinâmico e em constante mudança, o modelo de Hulme se apresenta em um único framework e se baseia em diversos blocos conceituais, quais sejam: a proposição de valor, o segmento de clientes, os canais, o modelo de precificação, a estratégia competitiva, a estratégia de crescimento, os recursos, os parceiros e os custos.

As duas abordagens diferem na sua forma de adoção, análise e implementação. Por exemplo, a abordagem tradicional tende a adotar um padrão mais analítico e sequencial, ou seja, costuma adotar ferramentas analíticas para cada uma das proposições que serão consolidadas e refletidas nos objetivos estratégicos.

O Business Model Framework, por sua vez, tende a seguir uma análise mais sistêmica e flexível, ou seja, um modelo que intrinsecamente adota uma filosofia de reinvenção. Dadas essas diferenças, torna-se importante discutir como as MPEs entendem se poder valer desses modelos alternativos e como eles têm sido usados.

Nesse contexto, o objetivo da dissertação é entender *como são percebidos e usados os principais modelos de planejamento estratégico encontrados na literatura no contexto de MPEs e, com base nos resultados, sugerir como os modelos podem ser aplicáveis de acordo com diferentes demandas do empreendedor*. Para isso, foram analisadas MPEs e consultorias que atendem este público através da metodologia qualitativa de caráter indutivo, se utilizando de entrevistas em profundidade para identificação de padrões e real aderência dos frameworks ao seu dia-a-dia.

A dissertação está dividida em seis seções, inicialmente no capítulo 2 é apresentada a revisão da literatura, onde são discorridas concepções teóricas do Planejamento Estratégico e especificamente do planejamento no âmbito das MPEs. No capítulo 3 são apresentados os principais modelos de Planejamento Estratégico, sendo também apresentado um comparativo entre os modelos considerados.

A metodologia de pesquisa será apresentada no capítulo 4, com uma contextualização do estudo, discussão sobre a importância do empreendedor e do consultor, informação quanto à coleta e à análise de dados. No capítulo 5 se apresenta uma discussão dos resultados encontrados à luz do *template analysis*, para que no capítulo 6 possam ser enfatizadas as conclusões gerais do trabalho, onde são apresentadas as principais percepções dos empreendedores sobre os modelos de PE: tradicional e a BMF, o nível de maturidade de empreendedor e o nível de maturidade da empresa, necessários para cada uma delas. Também é proposta de aplicação de ambos os modelos de forma sequencial. Por fim, são apresentadas limitações, implicações e sugestões para futuros estudos.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Planejamento Estratégico: concepções teóricas**

#### **2.1.1 Taxonomia da estratégia e do planejamento**

Estratégia e Planejamento Estratégico têm, nos últimos 40 anos, se destacado na área de gestão. Apesar de disseminar rapidamente, seu conceito e significado não o acompanharam, gerando informações dispersas sobre sua simbologia. Para esclarecer os conceitos, serão discutidas brevemente algumas definições de estratégia e será apresentada a linha que será utilizada ao longo desta dissertação.

Segundo Gibcus e Kemp (2003) e Rizzo e Fulford (2012), existe uma grande variedade de sentidos para a palavra estratégia, entre eles: uma alocação de recursos, um posicionamento único, um processo, uma integração e um plano de ações.

Sob a perspectiva da estratégia como alocação de recursos, fica em evidência o trabalho de Barney (1986), que vê a estratégia como política e decisões chave adotado pela gestão que devem ser tomadas para a melhoria do ganho financeiro. Essas políticas e decisões não são facilmente reversíveis e a estratégia está na alocação dos recursos que são limitados.

Outros autores como Porter (1996) possuem a visão da estratégia como posicionamento único, sendo um processo de criação de uma posição única e valiosa, desenvolvida a partir de uma combinação de atividades dentro da empresa que consiga se distinguir de forma singular para se destacar no mercado. Esta visão tem como objetivo trabalhar a complexidade interna da empresa a fim de torná-la tão distinta que impossibilita a replicação pela concorrência.

Já Mintzberg (1990) define estratégia como um processo. Segundo o autor, como a estratégia e principalmente a tomada de decisão de longo prazo pelos líderes da empresa é um processo muito complexo e imprevisível dado a variação constante do mercado. A estratégia é tratada como um processo analítico no qual a firma pode exercitar a antecipação mudanças no ambiente. Nesta perspectiva, a estratégia é vista não apenas como fruto de decisões tomadas pela empresa, como adaptações da firma no ambiente em que ela está inserida.

A última perspectiva, proposta por Gibcus e Kemp (2003), é a da estratégia como plano de ação. Nela, a estratégia é vista ao nível individual. Ao lidar com um impasse em qualquer nível, as pessoas devem recorrer a uma estratégia de ação que deve estar acessível e entendida por todos os colaboradores. Portanto, deve ser apresentada de forma ampla para poder se adequar a diversas situações.

Além das abordagens de Gibcus e Kemp (2003), uma outra é a de Thompson et al. (2009). Nela, a forma de como atingir o objetivo, o plano de ação, pode ser chamado de estratégia e assumindo que todas as empresas têm objetivos ou objetivo é possível assumir que todas as empresas têm estratégia, mesmo que a escolha seja não ter. Esta é a definição que será utilizada no presente trabalho.

A partir desta definição podemos seguir com a definição de Planejamento Estratégico. Kudla (1980) define Planejamento Estratégico como o processo sistemático de determinar metas e objetivos da empresa por pelo menos três anos no futuro e desenvolver as estratégias que irão reger a aquisição e uso de recursos para atingir esses objetivos.

Já Grant (2003) encara o Planejamento Estratégico como um processo no qual os tomadores de decisão compartilham e sintetizam seus diferentes conhecimentos e se preparam com suposições implícitas e modelos mentais. Grant também diz que o Planejamento Estratégico se tornou menos sobre tomada de decisão estratégica e mais sobre mecanismos para coordenar e gerenciar performance.

Em linha com a discussão acima, a presente dissertação utiliza a definição de Pearce et al. (1987): Planejamento Estratégico é definido como um processo de determinar a missão, objetivos principais, estratégias e políticas que governam a aquisição e distribuição de recursos.

### 2.1.2 Debate entre estratégias prescritivas e descritivas

Além da análise da eficiência do Planejamento Estratégico, um dos grandes debates neste campo é referente às estratégias descritivas e prescritivas. O principal ponto do debate é sobre a visão da estratégia através de duas perspectivas contrastantes sobre o Planejamento Estratégico formalizado e o Planejamento Estratégico não formalizado (FALSHOW, 2006).

Sob a perspectiva do Planejamento Estratégico formalizado, Igor Ansoff argumenta que organizações que aplicam o Planejamento Estratégico de longo prazo estarão mais próximas de atingir seus objetivos (STONEHOUSE; PEMBERTON, 2002).

Com uma posição contrária aos estudos sobre Planejamento Estratégico e performance, Mintzberg (1973) escreve um artigo sobre três modelos diferentes de criação de estratégias. Nele, reitera que o Planejamento Estratégico formal não pode ser considerado uma panaceia e deve ser adaptado a cada situação, levando em consideração o tipo de empresa e o ambiente onde ela está inserida.

A linha de pensamento de Mintzberg (1973), que refuta as teorias de Planejamento Estratégico formalizado e performance, segue com a publicação de um importante artigo (Mintzberg, 1985) onde debate sobre estratégias deliberadas e emergentes. Nele o autor delimita a estratégia puramente deliberada satisfazendo as condições de haver uma intenção precisa e detalhada, transmitida e entendida por todos os atores da organização e com o ambiente precisamente calculado.

No outro extremo, o autor cita que nas estratégias puramente emergentes deve haver a ausência completa de intenções nas decisões tomadas. Dessa forma, Mintzberg (1973) argumenta que a grande maioria das empresas está entre os extremos, algumas utilizando estratégias mais emergentes, outras sendo mais deliberadas.

A discussão neste campo tornou-se explícito em 1990 quando Mintzberg publica um artigo na *Strategic Management Journal*, no qual faz severas críticas ao Planejamento Estratégico formal e deliberado que se refere como escola do design citando o *Corporate Strategy* (ANSOFF, 1965). Entre seus principais pontos estão a

dificuldade de uma avaliação consciente de forças e fraquezas, a necessidade de explicitar a estratégia e a separação entre formulação e implementação.

No ano seguinte, Ansoff rebate os argumentos de Mintzberg sobretudo dizendo que o autor utiliza uma definição de estratégia que está em desacordo com a prática atual de gestão, a sua incapacidade de diferenciar entre enunciados prescritivos e descritivos; e sua falta de definição do contexto para suas prescrições (ANSOFF, 1991).

Por fim, em 1994, Mintzberg (1994) novamente critica o Planejamento Estratégico formalizado, focando em sua rigidez e falta de adaptação em um ambiente de tanta incerteza e em constante mudança. Outro ponto de argumentação é o de aferir que alta performance pode resultar em Planejamento Estratégico, pois apenas as organizações com reservas de recursos podem destinar os mesmos ao planejamento.

### 2.1.3 Estudos empíricos sobre planejamento e desempenho

Os temas estratégia e Planejamento Estratégico e sua relação com a performance, tem sido amplamente explorado com grandes debates desde os anos 70. Nos anos 50, surgiu o interesse em estratégia na área de administração (GRANT, 2003). Os primeiros estudos surgiram na *Harvard Business Review* de 1951 a 1960 focando no planejamento de longo prazo (GRANT, 2003). Em 1965, Igor Ansoff desenvolveu no *Corporate Strategy* o primeiro framework analítico para estratégia, que foi seguido com outros estudos empíricos sobre práticas de planejamento corporativo. Esses estudos culminaram em dois campos principais na área de Planejamento Estratégico: o impacto do Planejamento Estratégico na performance na empresa e o papel do Planejamento Estratégico na tomada de decisão estratégica (GRANT, 2003).

Um dos primeiros estudos a relacionar o Planejamento Estratégico com a performance da empresa foi realizado por Thune e House (1970), ao estudar 36 diferentes empresas pertencentes a seis diferentes indústrias (farmacêutica, química, maquinário, óleo, alimentos e aço) ao longo de sete anos. As empresas foram divididas entre as com planejamento formal e as com planejamento informal e foram utilizadas cinco medidas de performance: vendas, preço de ações, ganhos por ação, retorno

sobre o *equity* e retorno sobre investimento. Como primeiro estudo longitudinal realizado sobre o tema, os pesquisadores concluíram que as empresas que tinham Planejamento Estratégico tinham um desempenho igual (nas indústrias de alimentação, óleo e aço) ou superior (nas indústrias farmacêutica, química e de maquinário) das que não o tinham. Também foi possível concluir que a relação entre planejamento formal e performance superior era forte nas médias empresas com rápida mudança no mercado. Por fim, foi evidenciado que ao adotar o Planejamento Estratégico formal, as empresas tiveram uma performance superior do momento em que não o haviam utilizado. (PEARCE, et al. 1987)

Nesta mesma linha, outros estudos que obtiveram o mesmo resultado, como o de Herold (1972), que faz sua pesquisa também com indústrias farmacêutica e química, que reiterou e estabeleceu um construto válido para a performance medida por Thune e House (1970).

Ansoff et al. (1970) realizaram um estudo sobre planejamento de aquisições de sucesso. Neste estudo, os autores analisaram 93 empresas americanas entre 1947 e 1966, divididas entre as com e as sem Planejamento Estratégico. Examinando o lado objetivo e subjetivo da mensuração de performance, se conclui que as empresas com Planejamento Estratégico têm uma performance superior.

Os estudos mais recentes, como o de Berry (1998) que analisa pequenas empresas de tecnologia, o de Glaister (2008) que utiliza como amostra empresas de um país em desenvolvimento e o trabalho de Brinckmann, Grichnik e Kapsa (2010) que utiliza meta-análise, corroboram com os estudos que correlacionam Planejamento Estratégico com performance.

Em contraposição a estes estudos, Robinson e Pearce (1983) realizaram a pesquisa com 38 pequenos bancos e não encontraram benefícios do Planejamento Estratégico. Este foi o primeiro estudo que buscava encontrar influência do Planejamento Estratégico na performance das pequenas empresas.

Anos mais tarde, outras pesquisas como a de Falshaw (2006) que realizou sua pesquisa com 113 empresas do Reino Unido e o de O'Regan e Ghobadian (2007) com uma pesquisa realizada com uma amostra de 194 pequenas e médias empresas no Reino Unido, também não encontram benefícios no Planejamento Estratégico formal.

Outros estudos ainda apontam uma correlação negativa entre Planejamento Estratégico e performance, como o de Whithead e Gup (1985) que analisou instituições financeiras localizadas nos Estados Unidos em 1983.

## **2.2 Planejamento no âmbito de MPEs**

A importância da micro, pequena e média empresa no cenário econômico brasileiro segundo Filho e Nunes (2010), pode ser reconhecida em diversas perspectivas, sobretudo, na capacidade de geração de emprego e renda. Segundo dados do Sebrae (2014; b), as MPEs correspondem a 99% das empresas existentes no Brasil e mais de 40% da massa de remuneração paga aos empregados formais nas empresas privadas (SEBRAE, 2014; b).

Apesar de vital para a economia de qualquer país, a literatura existente em estratégia é incipiente no que tange o conhecimento aplicado nas MPEs (RIZZO E FULLFORD, 2012). Segundo os autores, dois fatores são salientados na literatura para justificar o pouco estudo que pode ser encontrado para MPEs: a primeira diz que a estratégia da pequena empresa é de forma simplória uma reação instintiva as mudanças do mercado, e a segunda é que o dono da empresa e o pequeno negócio são praticamente um e que, portanto, entendendo o empreendedor, a empresa também é entendida.

Embora sejam poucos os estudos na literatura, as pequenas empresas possuem uma grande importância no cenário econômico-social de qualquer nação e possuem características próprias que lhes possibilita adotar estratégias para competir e ganhar espaço no mercado em que estão inseridas (RIZZO E FULLFORD 2012).

Dentro deste contexto, estudos sobre planejamento e performance nas MPEs ainda é pouco explorado (MINTZBERG, 2007; RIZZO, 2012). As características das pequenas empresas são muito diferentes das características das grandes. Normalmente são familiares, raramente contratam administração especializada, tem baixo nível de maturidade organizacional e não possuem economia de escala (MORAES E ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Segundo Porter e Linde (1995), por serem menores, as pequenas empresas sentem mais a variação do mercado, e, portanto, um comportamento estratégico definido é o da questão de sobrevivência para a MPE.

Miller e Cardinal (1994), conduziram uma meta-análise com vinte e seis estudos publicados buscando testar os principais argumentos dos autores que refutavam a correlação entre planejamento e performance para MPEs. Foi testado se o Planejamento Estratégico influenciava da mesma forma empresas de tamanho diferente e de diferentes intensidades de capital e mão de obra. O resultado do estudo concluiu que o tamanho da empresa e sua intensidade de capital não são preditores significativos e fatores metodológicos são responsáveis pelas inconsistências encontradas na literatura. Portanto, os autores concluíram que uma pequena empresa pode se beneficiar com a adoção do Planejamento Estratégico.

Outros estudos que reforçam a relação entre Planejamento Estratégico e performance para pequenas e médias empresas são o de Bergström et al. (2012) que utilizou MPEs da indústria manufatureira da Suécia para testar a relação entre Planejamento Estratégico e performance. O resultado da pesquisa mostrou que as duas variáveis são positivamente associadas, reforçando sua importância para MPEs. No trabalho de Peel e Bridge (1998), que conduziram no Reino Unido um estudo com empresas manufatureiras, os principais resultados sugerem que as MPEs que incorporaram objetivos no seu processo de Planejamento Estratégico, ou seja, realizaram o Planejamento Estratégico deliberado, tiveram uma melhora no lucro percebido e crescimento nas vendas. Segundo os autores, MPEs envolvidas no Planejamento Estratégico detalhado, são mais propensas a usar as técnicas para maximização do valor da empresa. Rentabilidade e sucesso no cumprimento dos objetivos organizacionais foram associados positivamente com o planejamento detalhado, o que sugere que o Planejamento Estratégico é um componente-chave para a melhoria do desempenho.

Em 2003, foi publicado um extenso relatório de pesquisa desenvolvido por Gibcus e Kemp. Os autores realizaram uma pesquisa três vezes ao ano, durante três anos com, em média, 2.000 pequenas e médias empresas holandesas. Por meio desse estudo, as empresas foram classificadas por meio da tipologia das estratégias genéricas de Porter (1980) com o enfoque dado por Dess e Davies (1984) onde elaboram um pouco mais a estratégia da diferenciação. Os autores fizeram uma segmentação por clusters de empresas e a utilizaram essa divisão para analisar se, classificando as empresas em diferenciação por inovação, diferenciação por marketing, diferenciação por serviço, diferenciação por processo e liderança de custo,

havia alguma diferença ao nível da performance. A conclusão do estudo não refutou a hipótese de a estratégia não influenciar na performance da empresa. Entretanto ressaltou que foi utilizada a estratégia genérica de Porter para verificar a influência na performance, sendo que outras formas de Planejamento Estratégico poderiam trazer resultados diferentes.

A definição de MPE pode ser feita de duas formas alternativas (SEBRAE, 2016): pelo número de pessoas ocupadas na empresa ou pela receita auferida. O quadro 1 apresenta a divisão por número de funcionários.

**Quadro 1 - Classificação das micro e pequenas empresas do Sebrae por pessoas ocupadas**

<b>Porte</b>	<b>Comércio e Serviço</b>	<b>Indústria</b>
<i>Microempresa</i>	Até 09 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas
<i>Pequena empresa</i>	De 10 à 49 pessoas ocupadas	De 20 à 99 pessoas ocupadas
<i>Média empresa</i>	De 50 à 99 pessoas ocupadas	De 100 à 499 pessoas ocupadas
<i>Grande empresa</i>	Acima de 100	Acima de 500

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir das informações do Sebrae (2016)

Além desta classificação, também é possível a segmentação pela receita. Esses critérios dividem as MPEs em quatro tipos: microempreendedor individual, microempresa, Empresa de pequeno porte e pequeno produtor rural (quadro 2).

**Quadro 2 - Classificação das micro e pequenas empresas do Sebrae por receita**

<b>Porte</b>	<b>Critério</b>
<i>Microempreendedor Individual</i>	Faturamento anual até R\$ 60 mil;
<i>Microempresa</i>	Faturamento anual até R\$ 360 mil;
<i>Empresa de Pequeno Porte</i>	Faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões
<i>Pequeno Produtor Rural</i>	Propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento anual de até R\$ 3,6 milhões

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir das informações do Sebrae (2016)

As inconsistências encontradas nos estudos voltados a pequenas e médias empresas reforçam a necessidade de mais pesquisas nesta área, sobretudo no que diz respeito às micro e pequenas empresas (MPEs). Diante disso, é possível questionar a abrangência das teorias de PE, ou seja, se as teorias de PE são necessariamente as mais adequadas para o contexto das MPEs brasileiras, uma vez que experimentam diferentes realidades. Em vista disso, serão elucidadas questões sobre a maturidade do empreendedor e da empresa para maior compreensão desta realidade e posteriormente, melhor comparação com os modelos de PE existentes.

### **2.3 Maturidade do empreendedor e da empresa**

Buscando entender de maneira mais profunda o contexto da micro e pequena empresa, é importante analisarmos como elas se distinguem, como os modelos de planejamento estratégico têm *fits* diferentes em cada uma delas.

Para isso, é necessário o entendimento sobre a maturidade da empresa e do empreendedor. Estes dois conceitos, não necessariamente correm em paralelo e sua distinção faz com que as empresas operem de maneira diferente.

Estudos prévios apontam a importância dos estudos sobre experiência empreendedora (UCBASARAN et al., 2009; DEW et al., 2009). Sobretudo estudos sobre o relacionamento entre a experiência do empreendedor com a descoberta de novas oportunidades (UCBASARAN et al., 2009), ou sobre as diferenças entre as

tomadas de decisão entre pessoas experientes e novatas (DEW et al., 2009). Em ambos os casos, é ressaltada a importância da experiência empreendedora, com aspectos cognitivos, e como ela desempenha um comportamento diferente na empresa.

Dessa forma, maturidade do empreendedor pode ser entendida como um conjunto de circunstâncias sociais, onde, com o objetivo de formar uma identidade pessoal, está em constante evolução (MARTIN BARÓ apud HOFFMANN, 1998). Por estas questões sociais podemos entender maturidade como experiência profissional anterior, experiência atual e conhecimento (HOFFMANN, 1998).

A partir destas premissas, podemos adotar estudos como o de Gomezelj, Omerzel e Antoncic, (2008), que analisaram o impacto do conhecimento empresarial na performance das empresas. O conhecimento empresarial citado pelos autores, é um construto composto por nível de educação, experiência de trabalho, conhecimento sobre as disciplinas funcionais e autoconfiança.

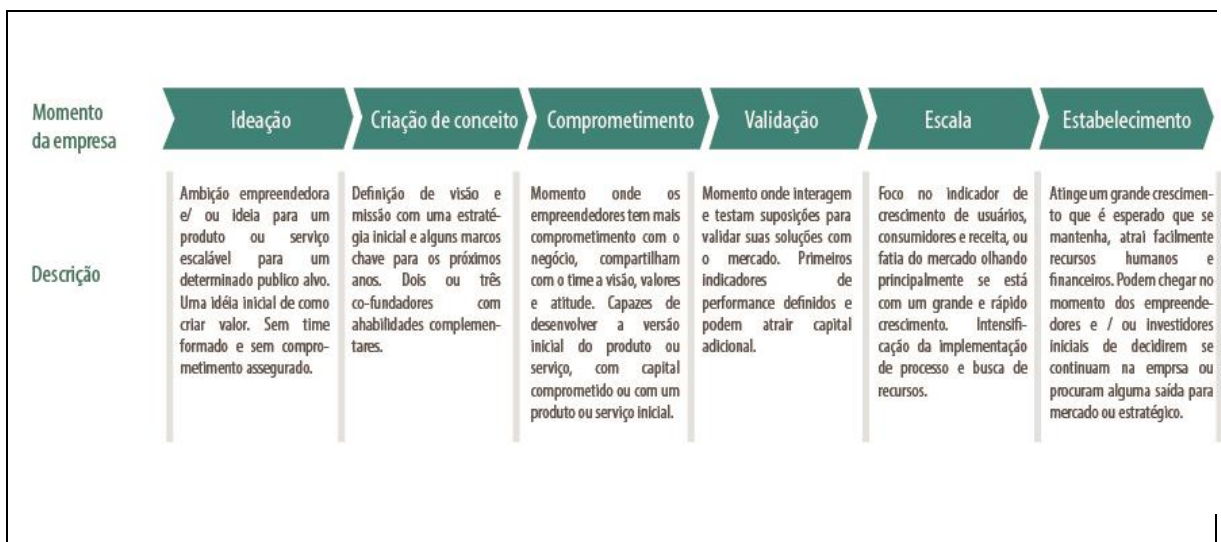
Por consequência, podemos ver semelhanças entre os conceitos expostos por Hoffmann (1998) e Gomezelj, Omerzel e Antoncic (2008), como experiência profissional e conhecimento, que pode ser decomposto por nível de educação e conhecimento funcional. Os autores concluem que não ser possível rejeitar a hipótese de que o conhecimento empresarial (maturidade) tem efeito positivo no crescimento da empresa e seu lucro. Também foram testadas separadamente cada uma das variáveis e seu efeito sobre a performance, onde todas tiveram efeito positivo.

Portanto, a maturidade do empreendedor é uma informação importante para a segmentação e classificação dos empreendedores e, por consequência, suas empresas.

Além dos aspectos do empreendedor, é importante verificar os aspectos da empresa. O ciclo de vida das empresas, utilizado para entender o momento empresarial, em geral, não pode ser utilizado para a análise de MPEs (LESTER, 2008). Em um estudo utilizando o modelo de ciclo de vida (LESTER, et al., 2003), foi constatado que as MPEs fazem parte de apenas três, das cinco fases empresariais: existência, sobrevivência e declínio. Dessa forma se prova necessária uma outra forma de entendimento e classificação das MPEs quanto a seus estágios já que a forma tradicional não consegue captar exatamente todos os momentos das MPEs.

Buscando encontrar um modelo mais adequado à realidade das MPEs, que analisa suas fases de forma distinta, optou-se em sair da literatura acadêmica e buscar aplicações mais recentes que têm apresentado resultados significativos. Para tanto, para o entendimento do momento das MPEs, foi adotada a taxonomia da Startup Commons (2016), onde é possível um olhar mais preciso e crítico sobre a maturidade das MPEs. A classificação apresenta seis estágios diferentes para o desenvolvimento de novas empresas: Ideação; Criação de conceito; Comprometimento; Validação; Escala e Estabelecimento. A figura 1 descreve cada etapa e suas descrições.

Figura 1 – Evolução das fases da empresa nascente



Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir do modelo desenvolvido por Startup Commons (2016).

### 3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PRINCIPAIS MODELOS

Nesta seção serão definidos diferentes modelos do Planejamento Estratégico. Inicialmente foram estudadas as dez escolas listadas pelo livro “O Safári da Estratégia” de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). No livro, os autores classificam as estratégias em dez escolas, divididas e definidas de acordo com suas características e como os próprios autores definem, são escolas de pensamento estratégico e não necessariamente são modelos de Planejamento Estratégico.

Dentre as dez, as que são mais aderentes ao Planejamento Estratégico são as três “escolas” de estratégias deliberadas de escola do design, de planejamento e do posicionamento. Analisando detalhadamente cada uma dessas escolas, pode se notar que sua segmentação aparenta ser mais uma evolução no que tange modelo de planejamento, não traduzindo linhas distintas e antagônicas.

Segundo os próprios autores:

“Cada processo de estratégia tem de combinar vários aspectos das diferentes escolas. Alguém pode imaginar a elaboração da estratégia de qualquer organização séria, sem aspectos mentais e sociais, sem as exigências do ambiente, a energia da liderança, e as forças da organização, sem *tradeoffs* entre o incremental e o revolucionário? E pode qualquer processo de estratégia de ser realisticamente perseguidos como puramente deliberada ou puramente emergente? E para negar a aprendizagem de forma tão tola quanto negar controle.

No entanto, a prática se inclina também. Às vezes torna-se mais individualmente cognitiva do que socialmente interativa (em grande parte da empresa de pequeno porte, por exemplo). Algumas estratégias parecem ser mais racionalmente deliberadas (especialmente em indústrias de produção em massa e governos), enquanto outros tendem a ser mais adaptável emergente (como em indústrias de alta tecnologia). O ambiente às vezes pode ser muito exigente (durante convulsões sociais), mas outras vezes (mesmo nos mesmos períodos) líderes empresariais são capazes de manobrar através dele com facilidade. Há, afinal, estágios identificáveis e períodos na construção da estratégia, e não em qualquer sentido absoluto, mas como tendências claras.” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010, tradução nossa, p. 367)

Dessa forma, as estratégias existentes são formuladas por meio da combinação do conhecimento das várias escolas de estratégia, tornando a formação

da estratégica a de uma entidade viva e configurável, que poderá ser tanto de processos cognitivos conscientes e deliberados, como inconscientes e não deliberados.

Essa linha de modelos semelhantes pode ser agrupada e denominada como modelo “tradicional” por possuir uma metodologia de Planejamento Estratégico muito semelhante ao modelo apresentado por Selznick (1957).

Diferente das linhas anteriores de Planejamento Estratégico, Tom Hulme, diretor da IDEO, desenvolveu um modelo muito diferente do apresentado tradicionalmente, sendo uma variação do Business Model Canvas de Alexander Osterwalder (2010) adaptado com os trabalhos de Hamel e Porter por forma a contemplar estratégias de crescimento e competição.

Essas duas linhas distintas serão estressadas no decorrer deste capítulo visando apresentar as principais semelhanças e diferenças dos modelos.

### **3.1 Modelo tradicional**

O tema metodológico para desenvolvimento de estratégias empresariais surgiu no final da década de 50 com as publicações *Leadership in Administration* de Philip Selznick (1957) e *Strategy and structure* de Chandler (1962). Nestas publicações, conceitos como o de alinhamento interno da organização com os fatores externos emergiram (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010).

Entretanto, foi em 1965 que o modelo ganhou seu real destaque com a publicação *Business Policy: Text and Cases* lançada pela Harvard Business School de autoria de Andrews, Christensen, Guth e Learned (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) desenvolvem um framework que os próprios autores denominaram de “modelo básico”, que foi feito a partir do modelo desenvolvido por Andrews (1971), um dos coautores da publicação de Harvard, que contempla as principais ideias das publicações anteriores.

Neste modelo básico, inicialmente eram avaliados fatores externos à organização como variáveis políticas, econômicas, tecnológicas, socioculturais. Em

seguida era analisada a indústria na qual a empresa estava inserida, onde eram avaliados fatores como as mudanças na competição, nos fornecedores e no mercado.

Dessa maneira, a empresa era capaz de observar ameaças e oportunidades no ambiente e através de uma análise interna onde pontos fortes e pontos fracos são apontados, era possível aproveitar as oportunidades e se preparar para ameaças. O fluxo dessa elaboração de estratégia se seguia com a eleição de fatores chave de sucesso e competências distintivas para realizar a criação da estratégia.

Complementando esta sequência de análise, mais dois fatores foram destacados como influenciadores na definição da estratégia: os valores gerenciais dos líderes da organização e a responsabilidade social, que juntos também impactam na escolha da estratégia. (RUMELT, 1997).

Nos anos 70, Igor Ansoff com a publicação *Corporate Strategy* adicionou a proposta do modelo básico um maior rigor formal, uma das suas maiores diferenças:

“Existem centenas de diferentes modelos de planejamento estratégico. Cada livro sobre o assunto, bem como todas as consultorias "boutique de estratégia" que se prezem tem um. Mas a maioria se reduzem as mesmas ideias básicas: fazer o modelo SWOT, dividi-lo em etapas perfeitamente delineadas, articular cada uma delas com lotes de listas de verificação e técnicas, e dar especial atenção à definição de objetivos no front-end e na elaboração de orçamentos e planos operacionais no back-end.” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010, p. 49, tradução nossa)

Buscando um maior rigor formal, Ansoff adicionou ao modelo a necessidade de técnicas padronizadas e *checklists*, além de uma análise financeira acurada para a conquista dos objetivos quase sempre quantitativos.

Para sua implementação, a estratégia principal é decomposta em sub-estratégias e estas por sua vez são quebradas em ações com orçamento, cronograma, recursos e programas definidos.

Ao modelo básico, foram acrescentadas outras ferramentas para enriquecer o Planejamento Estratégico como a matriz BCG, elaborada por Henderson (1979), fundador do *Boston Consulting Group*. Seu objetivo principal era o de analisar o portfólio de negócios através do potencial de crescimento do mercado e de participação relativa no mercado. Dessa forma, as empresas poderiam configurar

seus negócios buscando uma rentabilidade contínua e a eventual descontinuidade de negócios não rentáveis.

No início dos anos 80 com o lançamento de *Competitive Strategy* por Michael Porter também influencia o modelo tradicional, e apesar de não ter sido o primeiro a abordar o tema desta maneira, certamente foi o autor de maior influência. Porter introduz algumas ferramentas como o modelo de análise competitiva, ou modelo de cinco forças de Porter. Nesta ferramenta, Porter identifica cinco forças ambientais que afetam um setor. As barreiras de entrada, o poder dos fornecedores, a ameaça de substitutos, o poder dos compradores e a rivalidade de concorrentes no setor e as características destas forças, influenciam qual estratégia a empresa adotará.

Além da ferramenta externa desenvolvida, Porter também desenvolve em 1985 a cadeia de valor genérica, outra ferramenta que visa a análise interna e sequencial da empresa e que ajuda a empresa a analisar e a distinguir as atividades primárias das atividades de apoio. A partir dessas ferramentas, Porter (1985) afirma que as empresas têm que assumir um posicionamento perante ao mercado, pois segundo o autor existe um número limitado de estratégias possíveis, e as delimita em quatro sob o argumento de que as demais não têm perenidade no longo prazo.

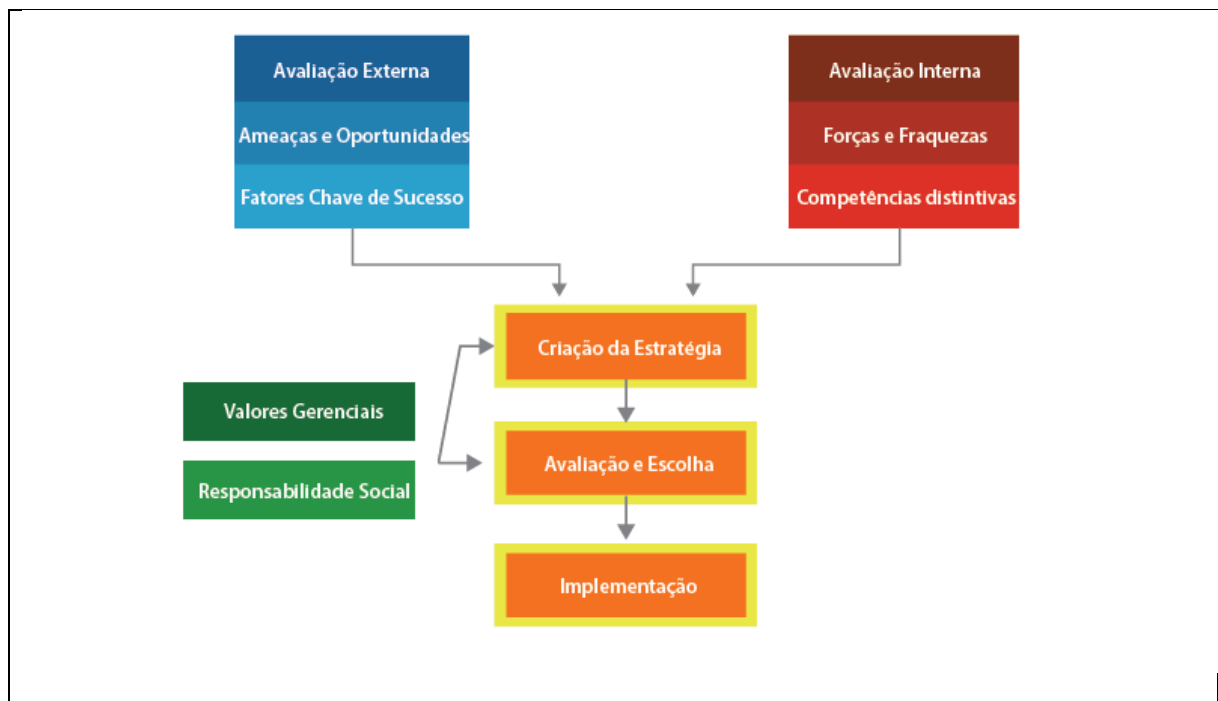
Sob este espectro, ele desenvolve as estratégias genéricas, que podem ser entendidas como uma matriz onde em um eixo aponta o tipo de vantagem competitiva: a de baixo custo e a de diferenciação e no outro delimita o segmento do mercado como sendo de foco ou massa. A combinação delas forma quatro tipos de estratégias: a de liderança em custo, diferenciação, foco em custo e a de foco na diferenciação. Porter enfatiza ainda que uma empresa não deve escolher mais de uma dessas estratégias para não ficar *stuck in the middle*, ou seja, atolada no meio delas e não obter sua performance ótima.

Dada a limitação do modelo sobre a imprevisibilidade do futuro, Wilkinson em 1995 apresenta uma vertente que desenvolve cenários de futuros possíveis, o que além de ajudar o gestor na tomada de decisão estratégica, faz do próprio exercício da construção de cenários uma dinâmica que aperfeiçoa o gestor na previsão de futuras consequências de mudanças ambientais, quando sua previsão de futuro do modelo básico não se concretizar.

Os principais drivers que modelam o futuro podem ser enquadrados nas seguintes categorias: dinâmica social, questões econômicas, questões políticas e questões tecnológicas.

Com o objetivo de visualizar o modelo tradicional completo com todas as influências anteriormente citadas, a Figura 2 apresenta de forma sintética em um infográfico, as etapas da elaboração estratégica, bem como os autores e suas ferramentas que contribuem para o aprimoramento do modelo. Para fins descritivos, chamaremos este framework de modelo tradicional completo.

Figura 2 – Modelo tradicional completo



Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)

### 3.1.1 Modelo de Planejamento Estratégico tradicional para MPEs

Segundo Drucker (1981), o tamanho da empresa não influencia sua natureza nem a administração do trabalho e do trabalhador, no entanto, afeta sua estrutura administrativa, o que torna necessário o trabalho diferenciado quando falamos de MPEs.

Alguns dos principais problemas relacionados a MPEs, segundo Terence (2002), são a problemas na área produtiva, administrativa, na área financeira e na área mercadológica.

Na área de produção, a dificuldade de contratação de mão de obra qualificada, a ausência de manutenção, a obsolescência de máquinas e equipamentos e a dependência de empresas maiores, fazem com que as pequenas empresas percam competitividade.

A falta de treinamento gerencial é um dos principais problemas administrativos das micro e pequenas empresas. Muitas vezes a empresa é aberta pois o profissional especialista em determinada função decide seguir seu próprio caminho. Entretanto, em grande parte o conhecimento de gestão de um negócio não acompanha o conhecimento técnico, o que faz com que a empresa tenha problemas futuros e perca competitividade.

Outro problema administrativo é a visão de curto prazo em detrimento a de longo, onde grande parte dos empreendedores tendem ao conservadorismo, preferindo investir em tecnologias já consagradas e por muitas vezes obsoletas ao invés do investimento em uma tecnologia nova, mas que ainda não foi amplamente testada.

Por fim, um outro grave problema administrativo é concentração de todas as tomadas de decisão no empresário. Esta característica causa inúmeras consequências como a falta de reflexão sobre o planejamento da empresa, a tomada de decisão com base na intuição ou na experiência passada, além da ausência de definições de cargos e funções, fazendo que muitos colaboradores não saibam exatamente o que fazer.

Na área financeira, a falta de capital, faz com que investimento de melhoria na qualidade e produtividade sejam escassos prejudicando a performance da empresa. Isto para além da falta de controle financeiro, que muitas vezes são misturados com o capital próprio dos sócios.

Na área mercadológica, a falta de capital faz com que elas não consigam ter uma ressonância de marca equiparável com as médias e as grandes empresas, e além disso, a falta de uma política de vendas também prejudica a rentabilidade e projeção de lucro no futuro da empresa.

Após a análise de problemas das micro e pequenas empresas, Terence (2002) elaborou um roteiro de elaboração do Planejamento Estratégico para MPEs, que

apesar de seguir a linha tradicional, apresenta algumas variações em detrimento das peculiaridades das micro e pequena empresas.

Inicialmente, Terence (2002) expõe a necessidade de apresentar a técnica que será utilizada, bem como o tempo tomado do empreendedor além de conscientizá-lo da necessidade e benefício do Planejamento Estratégico.

Em seguida, a autora propõe o estabelecimento da missão, visão e valores que podem ser enquadrados dentro dos valores gerenciais no modelo tradicional e o restante composto pela análise externa, definição de oportunidades e ameaças, análise interna, definição de pontos fortes e fracos, estabelecimento de fatores críticos de sucesso, definição de objetivos e metas e por fim a escolha da estratégia e a elaboração do plano de ação no mesmo formato do modelo tradicional.

### 3.1.2 Críticas ao modelo

Algumas críticas dirigidas a este modelo são a de que ele não contempla o desenvolvimento incremental, ou seja, muitos pontos fracos e fortes podem se modificar ao longo do tempo, assim como as oportunidades e ameaças são suposições sobre o futuro e uma estratégia com grande apoio nelas pode fracassar. Ou por um despreparo, uma nova oportunidade pode surgir e se não for adotada o conceito de estratégias emergentes, seu desempenho pode ser abaixo do que poderia (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010).

Outro ponto de críticas é a influência da estrutura existente na estratégia. No modelo, a estrutura deve seguir a estratégia definida. Entretanto, o ponto forte da empresa pode ser sustentado através de uma estrutura que o favoreça e uma mudança organizacional pode destruir a sustentação do ponto. Além disso, toda a mudança organizacional leva tempo até que opere de maneira ótima, e, portanto, esse *delay* pode ocasionar perda do *timing* ocasionando uma perda de oportunidade ou uma ameaça vir a se concretizar. (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010).

Além disso, uma característica do modelo tradicional é que ela é desenvolvida apenas pela gerência sênior ou pela equipe destacada para planejamento, ignorando a plena participação de todos os atores. Uma das premissas para o pleno funcionamento da separação entre estratégia e operação sugerida pelo modelo é que as informações são transmitidas da base até a parte mais alta da hierarquia sem perda

ou distorção de informações, mas na realidade não é isso que acontece na maioria das vezes (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010).

Por fim, o modelo não é aplicável a novas empresas, mas sim apenas empresas com autoconhecimento e que operam em mercados conhecidos, pois de outro modo não conseguiriam prever todas as variáveis de forma assertiva.

### **3.2 Modelo Business Model Framework**

Em 2010, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur apresentaram o Business Model Generation, resultado da tese de doutorado de Osterwalder (2004) somado a um trabalho de co-criação que envolveu mais de 450 contribuições de consultores de todo o mundo. O Business Model Generation propôs a ferramenta Canvas, que por apresentar de uma forma visual e simplificada os principais *drivers* para o modelo de negócio de uma empresa, rapidamente se tornou um fenômeno no meio do empreendedorismo.

É importante uma introdução sobre o Business Model Generation, pois muito do Business Model Framework, modelo que será estressado nesta dissertação, é baseado no modelo proposto por Osterwalder. Apesar se terem finalidades diferentes, ambos os modelos têm princípios que trazem vantagens em comparação aos modelos tradicionais.

Nele são elencadas quatro grandes áreas subdivididas em nove blocos. Neste quadro são colados *post its* para validação do modelo de negócio. Este ponto é fundamental para empresas muito ligadas a inovação que tem que pivotar, ou reestruturar seu modelo de negócio rapidamente. Além disso, seu modelo é utilizado tanto para empresas recém-criadas, assim como para empresas já estabelecidas, fomentando a inovação.

As quatro grandes áreas são: produto, interface com o cliente, gerenciamento de infraestrutura e aspectos financeiros. Dentro de produtos, está a proposição de valor; na interface com o cliente estão o relacionamento com clientes, segmento de clientes e canais de distribuição; no gerenciamento de infraestrutura estão as atividades chave, parceiros- chave e recursos- chave, e nos aspectos financeiros estão a estrutura de custos e modelo de receitas.

Os próprios autores diferenciam os objetivos na utilização do BMG entre empresas já estabelecidas e inovações em modelos de negócio.

“A inovação de um modelo de negócios resulta de um entre quatro objetivos: (1) satisfazer as necessidades existentes, porém não atendidas, do mercado, (2) levar novas tecnologias, novos produtos ou serviços ao mercado, (3) aprimorar, provocar ou transformar um mercado existente com um Modelo de Negócios melhor, (4) criar um mercado inteiramente novo.

Em empresas já estabelecidas, os esforços de inovação de Modelo de Negócios tipicamente refletem o modelo e a estrutura organizacional que já existe. O esforço geralmente tem uma das quatro motivações: (1) uma crise com o Modelo de Negócios existente (em alguns casos uma experiência de "quase morte"), (2) ajustar, aprimorar, ou defender o modelo existente para adaptá-lo a um ambiente em mutação, (3) levar novas tecnologias, novos produtos ou serviços ao mercado, ou (4) preparar a organização para o futuro, explorando e testando Modelo de Negócios completamente novos que poderão vir a substituir os existentes.” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010, tradução nossa)

Segundo os autores, é proposto um processo genérico, mas adaptável a realidade das empresas. Neste processo, de planejamento, são seguidas as etapas de mobilização, compreensão, design, implementação e gerenciamento, que devem ser seguidas para a plena implementação do Canvas.

Por ser um modelo para criação de modelo de negócio bem aceita com referencial teórico na academia, o BMG começou a gerar variações para outros tipos de finalidade como para projeto (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010), para proposição de valor (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2015) e até de forma pessoal (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2012). Entretanto o que será estudado como alternativa ao modelo tradicional de desenvolvimento do Planejamento Estratégico é o Business Model Framework (2011) proposto por Tom Hulme, diretor da IDEO.

### 3.2.1 O modelo Business Model Framework

A IDEO é uma empresa global de design e inovação que possui uma abordagem "*human-centered*" baseada no *design thinking* para ajudar organizações

a inovarem e crescerem. O conceito de *design thinking* que é a abordagem principal da empresa, pode ser definida segundo Tim Brown, presidente da IDEO, como:

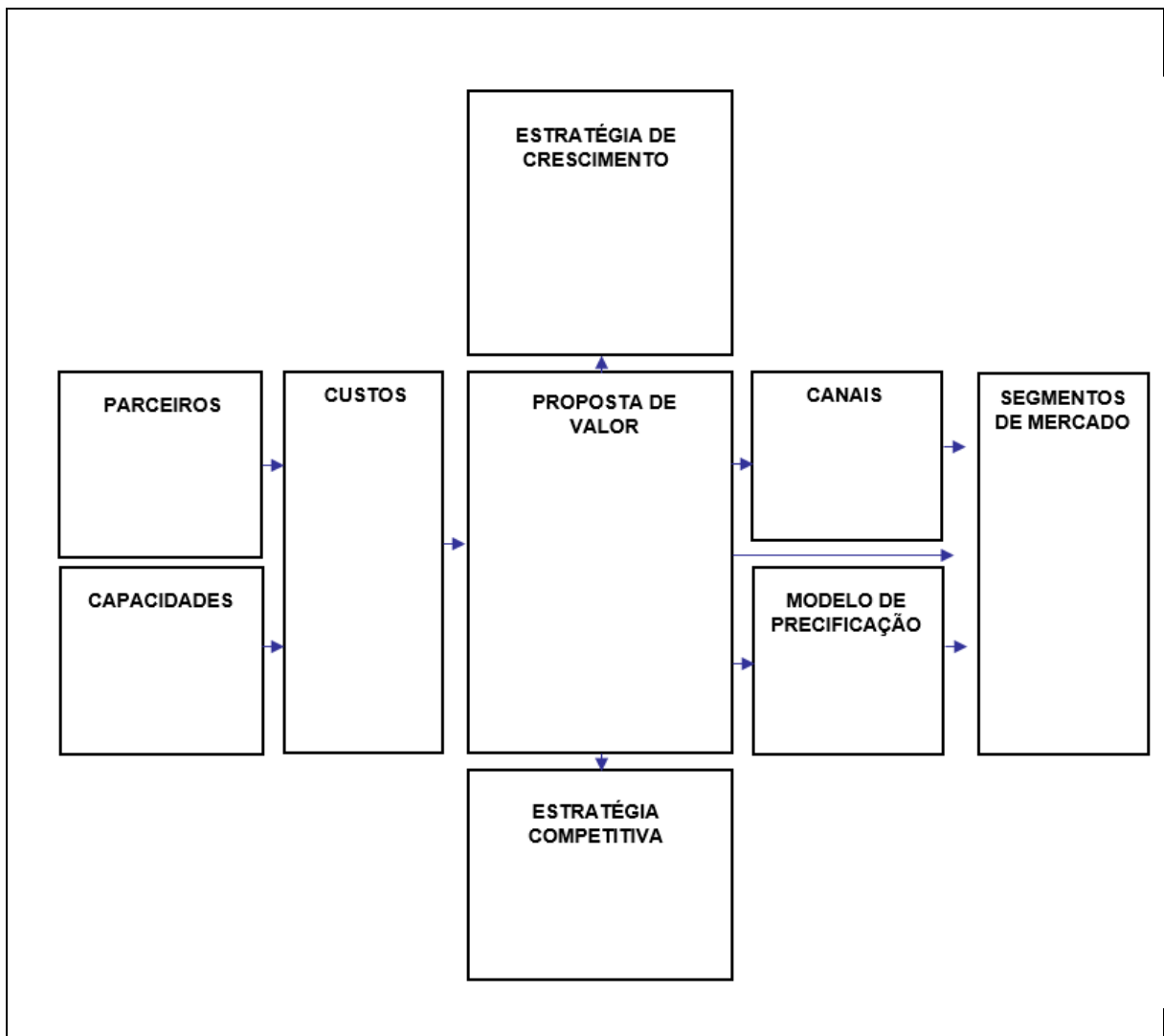
“Design thinking é uma abordagem human-centered com uma abordagem voltada para inovação que utiliza das ferramentas dos designers as necessidades das pessoas, as possibilidades tecnológicas e os requisitos para o sucesso do negócio. ”  
(BROWN, 2016, tradução nossa)

Tom Hulme, em uma palestra para um fundo de capital (HackFwd), apresentou o modelo Business model framework (HULME 2010). Não foi encontrado outro trabalho que explicitasse o modelo apresentado por Hulme, por esta razão o vídeo foi o principal elemento para análise. Hulme foi contatado por e-mail, e ao ser questionado se havia outro material ou publicação acadêmica, Hulme direcionou apenas para seu site ([weijiblog.com](http://weijiblog.com)) e para o site do fundo de capital ([blog.hackfwd.com](http://blog.hackfwd.com)) onde foram extraídas mais informações sobre o modelo.

Na apresentação, Hulme inicialmente fala do Canvas e que é importante visualizar seu modelo de Planejamento Estratégico para comunicar ele para os outros atores no mercado, para visualizar o todo e suas conexões intrínsecas. Para além disso, como o modelo de negócios se torna uma linguagem comum a todos os colaboradores, fomenta a abertura para participação aumentando as chances de desenvolver algo criativo.

Essas características que Hulme procura trazer ao seu modelo, seguindo os princípios do Business Model Generation de Osterwalder. De uma maneira geral, o Business Model Framework apresenta uma estrutura semelhante ao Canvas com algumas, mas importantes diferenças. Primeiro, é retirada a atividade-chave do modelo Canvas. A segunda alteração é a saída do frame de relacionamento, seguida pela saída da fonte de receita e o acréscimo de dois novos itens: a estratégia de crescimento e a estratégia de competição.

Figura 3 – Business Model Framework



Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2016 com base no modelo apresentado por Hulme, 2010.

Os quadrantes do modelo são descritos a seguir:

a) Proposição de valor (*value proposition*)

Para Hulme, a ordem é muito importante na hora de iniciar o processo de captação de ideias. Inicialmente é apresentada a proposta de valor, onde segundo o diretor da IDEO é a parte mais importante.

A oferta de valor inclui como e por que ela atende a necessidade. Hulme reitera que é importante saber a necessidade do cliente pois habilita formas criativas de preencher esta necessidade. Um exemplo que o

próprio Hulme dá na palestra é o da necessidade é relaxar, onde uma pessoa pode ir ao cinema ou a um festival. Neste caso as duas ofertas, competem pela escolha do cliente.

Nesta etapa é importante ver a necessidade e proposta de valor sob a ótica do cliente para não haver desalinhamento de informações entre o que a empresa acredita que é a necessidade e o que o cliente entende como solução;

#### b) Segmento de mercado (*market segment*)

O segmento de mercado com a proposta de valor, é considerado por Hulme a espinha dorsal do modelo. Neste quadrante Hulme diz para mostrar especificamente quem irá beneficiar da proposta de valor.

Uma outra etapa importante neste frame é o levantamento de informações acerca do público. Informações de caráter atitudinal como comportamentos e reações dos clientes, de caráter demográfico como região onde reside, classe social e gênero, de caráter psicográfico como perfis de personalidade e em seguida saber de forma quantitativa quantos são e como está a tendência deste mercado.

Essa informação é importante para verificar se o segmento é suficiente para a projeção de rentabilidade estabelecida. Caso não o seja, ainda é possível a modificação da proposta de valor para aumentar a abrangência do segmento de mercado ou realizar alterações no custo e no modelo de precificação;

#### c) Canais (*channels*)

O próximo passo apresentado por Hulme é entender como é entregue este valor. Para esta finalidade é apresentado o frame de Canais, que é subdividido em duas partes. Canais de distribuição, ou seja, como a proposta de valor é entregue ao segmento de cliente e os canais de marketing, que é como será comunicada a proposta de valor aos clientes.

Este último em particular Hulme ressalta que é longe de ser trivial. Apesar disso, na explicação, Hulme não chega a um nível muito detalhado, deixando em aberto para interpretação dos empreendedores a inserção das informações referentes às táticas de marketing;

d) Modelo de precificação (*pricing model*)

Este quadrante do modelo visa entender como o valor é convertido em dinheiro. Hulme apresenta o modelo de precificação como uma excelente oportunidade para o empreendedor. Onde tradicionalmente havia apenas as vendas diretas unitárias e trocas de valores monetários por produtos ou serviços, hoje temos modelo de receita diferente como assinaturas, modelo *freemium*, preço variável de acordo com o uso, além de outros mecanismos criativos de precificação.

Com a descrição dos quatro frames, é definido o modelo de negócios voltado ao cliente. Nele, são estabelecidos todos os relacionamentos cliente-empresa, onde quaisquer mudanças afetam diretamente o cliente;

e) Estratégia Competitiva (*competitive strategy*)

Uma das grandes diferenças do modelo de Hulme para o de Osterwalder é a adição da estratégia de competição. Osterwalder apresenta o Canvas como modelo de negócios que apenas analisa o ambiente interno. Questionado sobre a importância de análise da concorrência no mercado, Alexander reitera que a análise competitiva deve fazer parte do ambiente onde o modelo de negócio onde a empresa irá operar, e não estar no modelo de negócio. (OSTEWALDER, 2012)

Hulme por sua vez, acredita que não basta preencher a necessidade do cliente. É necessário apresentar porque a proposta de valor é diferente. Neste frame, além do diferencial, é necessário completar com quem são os concorrentes atualmente, como a empresa reagirá a eles, e como a empresa reagirá caso entre um novo concorrente.

Nos mercados atuais, os novos entrantes não se apresentam mais com soluções iguais. O ciclo de soluções disruptivas é muito curto, o que faz com que estes mercados se comportem de uma maneira muito mais dinâmica do que no passado. Portanto é necessária uma constante atualização de informações neste campo;

f) Recursos (*capabilities*)

A próxima etapa apresentada por Hulme é como o valor é criado. Para isso, ele apresenta os quadros de parceria e recursos, onde são apontados como acontecerá a construção de proposições para geração de valor.

Para a condução da criação e sustentação de valor, um dos aspectos mais importantes é o time. Nele são apontados quais as habilidades são essenciais para a criação de valor, a sustentação dos canais de marketing e distribuição e da manutenção do modelo de precificação e estratégia competitiva que necessitam ser contratadas e mantidas internamente. Especialmente os que gerem vantagem competitiva diretamente;

g) Parceiros (*partners*)

De maneira geral, o frame de parceiros descreve tanto quais alianças empresariais são essenciais para a entrega da proposta de valor, como parceiros que preenchem espaços organizacionais que não gerem ou sustentem vantagens competitivas e, portanto, não precisam ser internalizadas.

Dessa forma é possível obter com uma rápida visualização de todos os parceiros e sua ligação com a proposta de valor, aumentando a possibilidade de priorização na aquisição de empresas visando integrar atividades-chave que reflitam na proposta de valor, bem como buscar inovação junto com parceiros de áreas que não são essenciais, mas que podem trazer benefícios à organização;

#### h) Custos (*costs*)

Essencialmente, os dois últimos quadros apresentados são a base de custos da empresa. Nele é importante a classificação em ordem decrescente de valor e os principais itens dispendiosos, onde é possível visualizar uma redução, ou se for prioritária para a manutenção da vantagem competitiva a manutenção.

O foco nos custos também pode se tornar uma grande oportunidade para criatividade, como no caso da Amazon que comercializou o espaço ocioso em cloud dos seus servidores;

#### i) Estratégia de crescimento (*growth strategy*)

Para finalizar é apresentado o frame de estratégia de crescimento. Segundo Hulme, nenhum mercado é estático, e por esta razão é essencial pensar em como a empresa crescerá. Para isso, Hulme diz que é importante traçar antecipadamente marcos que tangem o crescimento de acordo com tendências.

Apresentados os frames do modelo pode se notar, assim como o próprio Hulme disse na descrição da publicação do vídeo que o modelo foi inspirado não apenas por Osterwalder, mas também por outros autores, como Hamel e Porter.

### 3.2.2 Críticas ao modelo

Por ser muito recente e ainda não possuir uma literatura acadêmica que respaldasse, não foi verificada nenhuma crítica direta ao modelo na literatura. Apesar disso, é possível notar algumas incipiências no modelo apresentado por Hulme.

O modelo apesar de simples e funcional, não se preocupa em ter uma visão ao longo do tempo para verificar falhas ou tendências e fomentar o aprendizado organizacional.

Algumas vezes, como em canais, parece ser forçado o agrupamento de drivers como canais de distribuição e marketing. Alguns anos atrás quando marketing era apenas orientado para a venda e comunicação de produtos e serviços o modelo poderia servir. Entretanto, hoje, com o marketing servindo como ponto de relacionamento para todos os *stakeholders*, não poderia ficar restrito ao frame de canais. Artigos de App, Merk e Büttgen (2012) reiteram a importância de uma marca forte não apenas para a venda com o cliente, também para o *employer branding*, onde através da marca, é possível atrair e reter talentos para organização.

Neste modelo também não é possível a identificação de fatores externos influenciando as variáveis de forma direta. Como já mencionado anteriormente, até mesmo Porter reitera que é importante, principalmente para pequenas empresas levar em consideração as mudanças ambientais, pois seu impacto sobre a pequena empresa pode ser muito alto (PORTER E LINDE, 1995).

Por fim é importante salientar que em todos os quadros o nível de informação é superficial. Apesar de facilitar a visualização do todo, o BMF não aprofunda a nível de detalhe nenhum quadrante. Dessa forma o empreendedor terá muita dificuldade na implantação e no acompanhamento de resultado, pois como não há indicadores de performance em cada um dos níveis, a forma de avaliação será muito intuitiva e pouco pautada em dados.

### **3.3 Comparação entre modelos**

Com o objetivo de explicitar as diferenças e semelhanças entre os dois modelos foram apresentados no quadro 3. Inicialmente é apresentada a origem de cada um dos modelos. Apesar do modelo tradicional ter passado por muitas evoluções, teve seu início nos trabalhos de Selznick (1957) e Ansoff (1965), e apesar de existirem inúmeras variações foi escolhido o modelo estressado no capítulo 3.1, para a sequência de comparações. O outro modelo, o Business Model Framework, teve sua origem muito inspirada no trabalho de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, portanto a data de origem seguiu a publicação do Business Model Generation. Apesar disso, o Business Model Framework propriamente dito, teve sua origem apenas em 2012 com a apresentação de Tom Hulme.

É importante evidenciar que devido à alta variação entre os modelos tradicionais na literatura, e de suas práticas corporativas variarem ainda mais, as informações relativas a esta comparação não são uma unicidade. O que está apresentado representa a vertente de mais incidência na literatura, tanto no modelo tradicional, quanto no BMF.

**Quadro 3 - Comparação entre Modelos**

	<b>Tradicional</b>	<b>Business Model Framework</b>
<b>Origem</b>	Selznick / Ansoff	Osterwalder / Hulme
<b>Início</b>	1957	2010
<b>Em geral quem cria o planejamento</b>	Alta gerência ou unidade específica	Todos da organização
<b>Principais características</b>		
<i>Flexibilidade para adaptações</i>	Menos flexível	Mais flexível
<i>Carga analítica do Framework</i>	Maior carga analítica	Menor carga analítica
<i>Controle do planejamento</i>	Maior rigor formal	Menor rigor formal
<i>Processo de análise</i>	Sequencial	Sistêmico
<i>Tipo de formulação</i>	Mais deliberada	Mais emergente

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2016

Inicialmente é possível ver a diferença entre os modelos quando é analisado quem tem a tarefa de criação do planejamento. No modelo tradicional, o planejamento geralmente é criado pela alta gerência ou em alguma unidade específica criada com esta tarefa, já no modelo do BMF o planejamento deve ser criado por todos da organização.

Outro ponto de diferença entre os dois modelos é relativo a flexibilidade para adaptações. O modelo tradicional tende a ser menos flexível, devido às inúmeras análises que devem ser feitas para desenvolvê-lo, e dessa forma, cada adaptação

deverá considerar o impacto nas demais. Já o BMF tende a reagir mais rapidamente a mudanças, pois como é composto de um único quadro, é possível observar de forma mais fácil todas as áreas onde o deslocamento de uma variável afetará.

O nível de carga analítica também é outro fator de divergência. Enquanto o BMF tende a ter menos carga analítica em sua elaboração, o modelo tradicional é muito mais carregado em análises e formação de informações. Este ponto também incide no nível de controle do planejamento. Enquanto o BMF procura ter uma visão holística sobre todo o processo sem um detalhamento tão rigoroso, o modelo tradicional está focado em detalhamento das análises de forma formal e mais rigorosa afim de prover melhores informações.

Dessa maneira, o processo de análise do modelo tradicional tende a ser mais sequencial, uma vez que o impacto de cada análise recai sobre as demais. Já o BMF tende a ser mais sistêmico, onde não existe uma ordem definitiva.

Finalizando as comparações é apontada a diferença no tipo de formulação estratégica. O modelo tradicional com um formato metodológico, onde as estratégias são mais deliberadas, em contraposição com o BMF, que aceita de forma mais espontânea a concepção estratégica, e dessa forma abrange mais as estratégias emergentes.

## **4. METODOLOGIA E DESIGN DA PESQUISA**

### **4.1 Contexto do estudo – MPEs no Brasil**

Ao se estudar MPEs, é importante o levantamento do contexto político-geográfico. Autores como Faria e Imasato (2007) questionam a validade dos conhecimentos produzidos nos Estados Unidos aplicados no Brasil, por não considerarem questões sobre poder e política em países emergentes e por não levarem em consideração outros tipos de estrategistas existentes em países emergentes.

Comparando o contexto brasileiro com o internacional, é possível notar semelhanças como a forma de encarar a incerteza econômica, regulamentações e taxas desfavoráveis, baixo espírito empreendedor, muitas barreiras administrativas, pouco Planejamento Estratégico e financeiro (VOLPE E SCHENCK, 2008 E ORIAKU, 2012).

Apesar das semelhanças, o Brasil ainda apresenta alguns desafios únicos como acesso limitado a fundos de longo prazo, políticas inconsistentes, educação inadequada favorecendo baixa habilidade gerencial, alta concentração no mercado doméstico além da falta de mão de obra qualificada (ORIAKU, 2012).

Ainda no Brasil, mais da metade das empresas fecharam as portas depois de quatro anos de atividade (FOLHA DE SÃO PAULO, 2015). Este dado evidencia a iminente necessidade de estudo sobre esta parcela do empresariado nacional, até porque as MPEs representam mais de 7 milhões de empresas em atividade em 2012 (SEBRAE, 2013).

O contexto de MPEs das economias emergentes é incipiente em sua concepção acadêmica, e as dificuldades únicas presentes no Brasil reforçam a necessidade de estudos focados nas MPEs brasileiras (BARBOSA E TEIXEIRA, 2003). Apesar disso, segundo Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) e Paulino, Barbieri, Abreu et al. (2001), a maior parte da produção científica brasileira da área de estratégia está ligada a perspectiva clássica tradicional que teve origem nas publicações de Michael Porter.

## 4.2 Importância do empreendedor na MPE

Em qualquer organização a pessoa com a mais autoridade na hierarquia organizacional exerce um papel fundamental para as decisões estratégicas. Os estudos sobre o alinhamento do empreendedor principal e da estratégia empregada não são recentes (RIZZO E FULLFORD, 2012). Entre eles se destaca o trabalho feito por Entrialgo (2002), que ao triangular as estratégias da firma, as características do principal gestor e performance, não refutou a hipótese de que o co-alinhamento entre os atributos gerenciais e as estratégias afetam na performance da companhia.

No caso das MPEs, essa importância se mostra mais evidente. Por não possuir uma estrutura organizacional rígida, o principal gestor assume o papel central na tomada de decisão de forma direta.

Segundo estudo de Veit e Gonçalves Filho (2007), foi identificado que o perfil empreendedor explicava cerca de 25% do desempenho das empresas da amostra realizada com 965 MPEs do estado de Minas Gerais.

Rizzo e Fullford (2012), em sua pesquisa com o objetivo de entender os pequenos negócios, propõem olhar as características empresariais dos principais gestores, a orientação empresarial da firma e seu ambiente empresarial. Inicialmente analisam as características empresariais dos principais gestores, que baseado em pesquisas sobre empreendedorismo apontam duas categorias de fatores que fazem com que o gestor descubra e tome ação perante as oportunidades.

O primeiro preditor do estudo é o acesso a informação adequada para identificar uma oportunidade, e o segundo é o processo cognitivo necessário para avaliação. Eles compõem as diferenças fundamentais da divisão que os autores fazem entre os gestores que tem comportamento empreendedor e os que não tem.

Segundo Rizzo e Fulford (2012), o entendimento de que o comportamento das firmas e o dos principais gestores devem ser entendidos separadamente, é compartilhado pelas literaturas de orientação empresarial, *resource based, psychological reductionism*.

Buscando analisar o comportamento do empreendedor, o estudo de Bird, Sapp e Lee (2001), focou na ligação entre características empreendedoras, suas relações sociais, estrutura social e operações. O resultado apresentou que operações em

setores menos competitivos, participação em treinamentos, horas dedicadas ao negócio, acesso ao crédito e diferenças de gênero afetam direta e indiretamente o sucesso da companhia.

Corroborando com Bird, Sapp e Lee (2001), o estudo de Roy e Wheller (2006) identificaram que investimentos em treinamentos, nível educacional dos sócios, visão de futuro e o uso de técnicas de planejamento, estão associados ao sucesso das MPEs

Portanto, para MPEs, as características do empreendedor e a forma como interage com o ambiente externo influenciam diretamente nas decisões estratégicas e performance da companhia (RIZZO E FULFORD, 2012). Dessa forma, diferentes tipos de orientação empresarial, metodologias e ferramentas também influenciam de maneira diferente cada empreendedor, e por consequência pode levar a resultados diferentes.

### **4.3 Importância do Consultor**

Para analisarmos a formulação do Planejamento Estratégico feitos pelas MPEs, também analisaremos a percepção das consultorias de micro e pequenas empresas. Buscando identificar a relação de importância das consultorias no mercado de MPEs, Bruhn, Karlan e Schoar (2012), em um estudo realizado em MPEs de um mercado emergente mostraram que as MPEs que contam com auxílio de consultorias apresentaram uma performance maior e os empreendedores ajudados tiveram também uma mudança nas características empreendedoras.

Segundo Fleck (1989, apud ADAMSON, 2000, p. 17, tradução nossa), “Consultores de gestão passaram a desempenhar um papel importante na mudança organizacional, e é esperado que tragam com eles conhecimentos específicos, uma ampla gama de experiências, que assumam uma posição transitória, e que assumir muitos papéis para além das acordadas no contrato”.

A interação diária e o modelo de atendimento que busca uma grande assimilação de informações dificilmente acessadas com diversos empresários, também oferece aos consultores a confiança dos empreendedores. Dessa forma, a compreensão dos consultores em relação ao planejamento apresentado pelas MPEs,

apresenta uma pluralidade de conhecimento única decorrente de experiências diversas que torna o consultor fundamental no processo de investigação das questões de pesquisa.

#### **4.4 Metodologia e design de pesquisa**

Numa primeira fase são definidas as questões filosóficas fundamentais da dissertação. Duas questões fundamentais são referentes a ontologia, ou seja, as premissas que fazemos em relação à realidade e a epistemologia, que é um conjunto genérico de premissas sobre as melhores formas de inquirir a natureza do mundo (EASTERBY SMITH, THORPE E LOWE, 2002).

A posição ontológica da dissertação é o realismo crítico, que tem como objetivo entender a realidade através das múltiplas interpretações dos atores envolvidos (EASTERBY SMITH, THORPE E LOWE, 2002) e a posição epistemológica é o construcionismo social, onde a interpretação não deve ser analisada em apenas um único olhar, mas sim de um conjunto social onde o indivíduo está inserido afim de compreensão do fenômeno estudado. (RITCHIE et al. 2014).

É adotada uma pesquisa qualitativa por existir a necessidade de um estudo especializado, focado no levantamento profundo de informações idiossincráticas (RITCHIE et al. 2014). A adoção desta metodologia também é justificada por ser a mais adequada para o objetivo da dissertação que é o levantamento de novos aprendizados à luz da base conceitual acadêmica previamente apresentada na revisão da literatura.

Além disso, foi definida a utilização do método qualitativo como estratégia de pesquisa independente em detrimento a escolha de métodos mistos por atender a um série de características apontadas por Ritchie et al. (2014) que o direcionam para esta escolha: como o fenômeno não ser bem compreendido, a necessidade de um conhecimento profundo sobre as percepções e entendimentos dos participantes a luz do fenômeno estudado, e uma vez que estudos sobre métodos de formulação estratégica em MPEs no Brasil não são muito explorados, além de abordar um tema delicado pois questiona os métodos utilizados pelos empreendedores na hora de formular a estratégia.

A natureza do estudo é exploratória, preocupada em entender como o fenômeno ocorreu, focando o levantamento de hipóteses e proposições relevantes. Esta natureza de estudo foi adotada pela necessidade de identificar padrões e comportamentos no campo das micro e pequenas empresas no tema de Planejamento Estratégico. (HEDRICK, BICKMAN E ROG, 1993; YIN, 2009)

Dessa forma, podem ser levantados padrões e até diretrizes para futuras pesquisas acadêmicas, bem como novas ideias com origem na emergência do campo, que poderá ser útil para aplicações práticas.

A natureza da abordagem tem como objetivo ideal ser indutiva, pois a partir de padrões e associações apresentados no estudo empírico, hipóteses e proposições emergem dos dados. Por esta particularidade que as proposições serão apresentadas após a análise dos dados, e não anterior a metodologia como em estudos onde a abordagem é dedutiva (YIN, 2009).

Como o objetivo é explorar em profundidade a percepção e aplicação pelas micro e pequenas empresas dos modelos de Planejamento Estratégico, é utilizada a estratégia de pesquisa de entrevistas em profundidade. Este modelo foi escolhido por combinar a captação de informações em profundidade com reflexões e opiniões pessoais (KVALE, 1983), e desta forma é possível extrair do entrevistado suas convicções sobre as metodologias utilizadas nas MPEs, sobretudo em momentos passados, característica impeditiva em formas de coleta de informação como etnografia ou observação. As entrevistas em profundidade também são a técnica central da coleta de dados primários. Dessa forma se assegura que as informações inerentes às questões de pesquisa são endereçadas.

#### **4.5 Objetivo de pesquisa, questões de pesquisa e unidade de análise**

O presente trabalho segue a linha metodológica qualitativa apresentada por Ritchie et al. (2014) e dessa forma, busca aumentar sua validade interna (RITCHIE; LEWIS, 2003). Dado o objetivo da dissertação – *como são percebidos e usados os principais modelos de planejamento estratégico encontrados na literatura no contexto de MPEs* –, foram elencadas questões de pesquisa de forma a compreender os elementos chave que compõem a essência da dissertação.

Estas questões de pesquisa foram identificadas tanto com base na revisão da literatura, como no dia a dia das micro e pequenas empresas de São Paulo. Segundo Merriam (2009, p. 57) "tópicos de pesquisa na maioria das vezes vêm de observar e fazer perguntas sobre suas atividades diárias". Como o pesquisador trabalha no SEBRAE - um serviço social que tem como missão a assistência às MPEs - é natural que questões surjam durante a rotina diária de atendimento às necessidades desses empreendedores.

Inicialmente é proposto entender de forma profunda a percepção sobre o modelo tradicional estressada no capítulo 3.1 e o modelo BMF 3.2. Especificamente se as empresas conhecem o modelo, suas percepções quanto à utilidade, aplicabilidade e adoção de cada um dos modelos para a sua realidade, levando em consideração a que nível de maturidade a empresa e o empresário, conforme apresentado no capítulo 2.3, precisam estar para cada modelo ser utilizado da melhor forma possível

Por fim, é questionada como seria a aplicação ideal dos modelos no contexto de micro e pequenas empresas, onde é proposto um modelo híbrido de aplicação que leva em consideração a maturidade da empresa e do empreendedor de forma combinada. O quadro 4 apresenta a questões de pesquisa.

#### **Quadro 4 – Questões de pesquisa**

<b>Questões de pesquisa</b>
Como são percebidos e usados os principais modelos de planejamento estratégico encontrados na literatura no contexto de MPEs?
Como seria um novo modelo de planejamento estratégico derivado dos existentes e adequado a MPEs?

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2016

A unidade de análise para este trabalho serão os empreendedores de MPEs brasileiras, dessa forma, a visão dos consultores de MPEs servirão de suporte para captar informações que levem a identificação da questão apresentada, endereçada ao modelo de planejamento.

## **4.6 Coleta de dados**

### **4.6.1 Dados primários e secundários**

A coleta de dados foi realizada com informações oriundas de dados primários e dados secundários. Os dados primários serão utilizados como fonte principal de consulta de informações e os dados secundários apenas para suportar em alguns pontos os dados primários, dessa forma, triangulados com o objetivo de aumentar a robustez do estudo (RITCHIE et al. 2014).

Para o levantamento de dados primários, foi escolhida a entrevistas individuais em profundidade e para o levantamento de dados secundários foram recolhidos modelos de planejamentos dos empreendedores e consultores.

### **4.6.2 Amostragem**

Com os objetivos e estratégias de pesquisas definidas, a amostragem para o presente estudo é não probabilística, e como grande parte dos trabalhos qualitativos (RITCHIE et al. 2014) tem uma reduzida amostra, buscando extrair informações mais profundas sobre cada um dos indivíduos incluídos na coleta de dados.

Ritchie et al. (2014) ressalta a importância da amostragem:

*A estratégia de amostragem para um estudo é um componente integral do projeto de pesquisa, porque vai afetar a utilidade dos dados recolhidos, o tipo de análise possível e na extensão das oportunidades para traçar uma ampla inferência (RITCHIE et al. 2014, p.112, tradução nossa)*

A unidade de análise utilizada para o presente trabalho são os empreendedores de MPEs captadas de forma direta e a partir da visão das consultorias, dessa forma,

a análise confrontará as informações destes dois públicos. O que tornando a análise mais robusta devido à triangulação de informação (RITCHIE et al. 2014).

Dessa maneira, a amostra foi intencional (RITCHIE et al. 2014), tendo sido entrevistados empreendedores "donos" de MPEs com menos de cinco anos de existência, localizados no Brasil. Foram ainda incluídos na amostra consultores que atendem MPEs de diferentes empresas brasileiras, buscando ampliar, dentro do grupo escolhido, as opiniões e convicções sobre as práticas de Planejamento Estratégico. O principal objetivo foi o de dar mais robustez a validade do construto.

Conforme ressaltado no capítulo 2.3, é importante a definição da maturidade do empreendedor e da empresa. Conforme elucidado, os critérios que devem ser levados em consideração ao se analisar um empreendedor, são: o nível de escolaridade, o conhecimento da função e a experiência.

Dessa forma, endereçando ao primeiro critério de maturidade, foram escolhidos empreendedores com tempo de existência da empresa semelhante. Todas possuem de zero a cinco anos. Este critério foi adotado, para não ser um fator que influencie o resultado final da análise. Além disso, outro fator decisório importante foram as questões referentes ao planejamento na abertura das empresas, que não estariam em um passado tão distante. Dessa forma, pôde ser transmitida informação mais rica e viva acerca das questões de pesquisa. Outro dado levado em consideração, é que mais da metade das empresas fecham após 4 anos (FOLHA DE SÃO PAULO, 2015), e, portanto, é importante a investigação sobre esta fatia do empresariado para selecionar as que ainda tenham um alto risco de fecharem.

Para o segundo ponto, o nível de escolaridade, foram escolhidos apenas empreendedores que têm ensino superior completo, para este não ser um fator que direcionasse o estudo sob algum viés. Outro estudo que ressalta a importância do controle do nível de escolaridade é o de George, Solomon e Weaver (2008), onde apontam a existência de uma forte correlação entre educação do empreendedor e sucesso da empresa. No estudo, educação foi medido em anos de estudo e sucesso parametrizado por diversas métricas incluindo sobrevivência.

Por fim, buscando equalizar o nível de conhecimento da função, neste caso, especificamente da função de gestão do planejamento estratégico, foram escolhidos três empresários com background (tanto acadêmico como vivencial) de administração

e quatro que não tiveram esta formação, para que possamos analisá-los de maneiras distintas.

Com este escopo determinado, se optou por, dentro dos critérios estabelecidos, escolher a amostra mais heterogênea, onde, dados os parâmetros, a amostra garantisse uma ampla variabilidade. A princípio, foi estabelecido que seria necessário entrevistar empreendedores de diversos setores, de forma a ter uma visão multissetorial. Para isso, foram selecionados nove empreendedores, sendo três da área de comércio, quatro de serviços e dois de indústria.

No decorrer das entrevistas, foi decidido que duas seriam descartadas por não atenderem os critérios de amostragem definidos. No primeiro caso, o empreendedor, na realidade atuava como investidor, não participando da gestão do dia a dia da empresa, e no outro caso o empreendedor chamou mais pessoas para a entrevista, e fez questão que elas ficassem descaracterizando o caráter de entrevista individual. O quadro 5 apresenta informações demográficas sobre os entrevistados.

**Quadro 5 – Perfil dos empreendedores**

<b>Código correspondente</b>	<b>Empreendedor, Idade, sexo</b>	<b>Formação em Gestão</b>	<b>Ramo</b>	<b>Idade da empresa</b>	<b>Utilizada (U) / Descartada (D)</b>
<i>#Entrevistado1_ Empreendedor</i>	AY, 29, masculino	Não	Serviço	2 anos e meio	U
<i>#Entrevistado2_ Empreendedor</i>	CF, 37, masculino	Sim	Comercio	3 anos e meio	U
<i>#Entrevistado3_ Empreendedor</i>	EH,33, masculino	Sim	Serviço	3 meses	U
<i>#Entrevistado4_ Empreendedor</i>	JY,27, masculino	Sim	Comércio	2 anos e meio	U
<i>#Entrevistado5_ Empreendedor</i>	LL,27, feminino	Não	Serviço	2 anos	U
<i>#Entrevistado6_ Empreendedor</i>	SM,36, masculino	Não	Indústria	1 ano	U

#Entrevistado7_ Empreendedor	RK, 28, masculino	Não	Indústria	2 anos e meio	U
#Entrevistado8_ Empreendedor	AA, 42, masculino	Sim	Comércio	3 anos	D
#Entrevistado9_ Empreendedor	MR, 52, masculino	Sim	Serviço	15 anos	D

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2016

Além das MPEs, outro grupo que utilizamos para explorar as perguntas de pesquisa foram os consultores. Nenhum dos entrevistados trabalha na mesma instituição. A seleção buscou ser a mais abrangente possível no contexto de MPEs. Dessa forma, se selecionou uma empresa de venture capital, uma de serviço social, uma organização sem fins lucrativos e uma pequena consultoria.

Outra característica que varia bastante é o perfil de MPEs que essas consultoras atendem. Dessa forma, os padrões encontrados se tornam mais evidentes, além de abrir a possibilidade de triangulação de informações com os empreendedores (RITCHIE et al. 2014). O quadro 6 apresenta a variabilidade dos consultores.

No final do trabalho, as informações deste espectro da amostra são trianguladas visando consolidar uma visão única sobre as questões de pesquisa.

**Quadro 6 – Perfil dos consultores**

Código correspondente	Consultor	Idade	Sexo	Consultoria
#Entrevistado10_Consultoria	FN	35	Masculino	Serviço social
#Entrevistado11_Consultoria	BK	33	Masculino	Venture Capital
#Entrevistado12_Consultoria	DJ	41	Masculino	Consultoria
#Entrevistado12_Consultoria	MT	24	Feminino	Org. sem fins lucrativos

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2016

#### 4.6.3 Entrevistas

A técnica de captação de informações com dados primários extraídos a partir de entrevistas semiestruturadas face-a-face foi escolhida a partir da estratégia de pesquisa. Esta decisão foi tomada por ser a melhor maneira de captação de percepções e opiniões sobre um fenômeno passado, como ressaltado por Kvale (1983, tradução nossa): “uma entrevista cujo propósito consiste em recolher descrições do mundo-vivo do entrevistado quanto à sua interpretação do significado do fenômeno descrito”. Por esta razão, outras formas de coleta como etnografia e observação foram descartadas.

A definição por entrevistas do tipo semiestruturadas foi tomada, por aumentar a possibilidade de novos *insights* e a opção face-a-face também foi definido para desencadear o *rappport* com os entrevistados, o que é essencial para o surgimento de informações que dificilmente seriam transmitidas em uma entrevista por telefone.

Outro ponto importante para a realização das entrevistas, foi que em nove das onze, foi possível visitar o local de trabalho destes empreendedores e dessa forma, deixá-los em um ambiente mais familiar possível para responder as perguntas. Como alguns assuntos delicados para o empreendedor foram abordados, quanto menos influências fossem apresentadas para o entrevistado, maior seria sua liberdade em abordar os temas propostos (RITCHIE et al. 2014). A captação de insights provenientes dos locais de trabalho destes empreendedores também foi um fator decisório para a realização das entrevistas *in loco*.

As entrevistas ocorreram entre outubro e dezembro de 2015, e tiveram uma duração média de trinta minutos e vinte e sete segundos, totalizando cinco horas e trinta e cinco minutos de gravação. Anotações também foram utilizadas para captar informações faladas fora da gravação e insights provenientes do local.

Os roteiros de entrevista utilizados no trabalho encontram-se no apêndice A. O objetivo de incluir este roteiro em anexo é de aumentar a confiança externa (PERAKYLA, 1985). Dessa forma, aumentando a característica de replicação do estudo e a possibilidade de o estudo ser revisitado nos parâmetros em que foi realizado.

Para as entrevistas, foram seguidos os componentes do roteiro de entrevistas elaborado por Creswell e Clark (2007), contendo: consentimento informado, cabeçalho, descrição do objetivo da entrevista, pedido de gravação, principais questões de pesquisa, agradecimentos, além do *debriefing*.

Inicialmente, foi lido o termo de consentimento (Apêndice B) para todos os entrevistados afim de transmitir de forma clara todos os limites e sequencias do estudo, o tornando mais transparente e preservando os direitos dos entrevistados. Na sequência, foi informado o objetivo da pesquisa que consiste em entender como se dá o processo de formulação do Planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas e informado que a entrevista será gravada e transcrita para análise.

Foram elaborados três roteiros de entrevista diferentes. Inicialmente se provou necessária uma divisão entre entrevistas com empreendedores e entrevistas com consultores. Por não haver a necessidade para as consultorias de uma grande introdução endereçada a questões de Planejamento Estratégico uma vez que elas aplicam metodologias com as MPEs.

Durante a entrevista piloto, que foi descartada por o empreendedor não estar diariamente envolvido na gestão, e dessa forma se enquadrar mais no perfil de investidor, foi notada a dificuldade de condução do roteiro de entrevista preparado apenas para empresas que possuíam Planejamento Estratégico. Dessa forma, foi criada outra divisão no roteiro de entrevistas. Empresas com Planejamento Estratégico e empresas sem Planejamento Estratégico.

Embora diferentes, os roteiros de entrevistas endereçaram as mesmas questões do pesquisador como apresentado na figura 4. Dessa forma, as visões de diferentes atores presentes no ecossistema de empreendedorismo serão trianguladas para a consolidação de uma única visão sobre o tema proposto.

Figura 4 – Questões de pesquisa e roteiros de entrevista

Questões do pesquisador	Questões do entrevistador		
	<b>Roteiro de entrevista com empresas que fazem Planejamento Estratégico</b>	<b>Roteiro de entrevista com empresas que não fazem Planejamento Estratégico</b>	<b>Roteiro de entrevista para consultorias</b>
Warm up e introduções	WARM UP		
	Por favor, você pode descrever sua empresa, o que faz?	Por favor, você pode descrever sua empresa, o que faz?	Qual seu nome, idade e função?
	Quanto tempo você tem seu negócio?	Quanto tempo você tem seu negócio?	Qual o perfil das empresas que você atende?
	Qual seu cargo?	Qual seu cargo?	Dessa, muitas são MPEs?
	Qual sua idade?	Qual sua idade?	O que sua empresa faz junto as MPEs?
	PERGUNTAS		
Como as MPEs realizam o Planejamento Estratégico?	Como são tomadas as decisões do negócio, no dia a dia, ou prazo de meio ano ou um ano?	Como são tomadas as decisões do negócio, no dia a dia, ou prazo de meio ano ou um ano?	As MPEs fazem algum tipo de Planejamento Estratégico?
	Vocês fazem ou já fizeram Planejamento Estratégico?	Vocês fazem ou já fizeram Planejamento Estratégico?	A quem se destina a tarefa de fazer o planejamento?
	Quais fatores você leva em consideração?	Por que você não realiza planejamento?	Como as MPEs realizam o Planejamento Estratégico? Utilizam algum processo estabelecido?
	Você escreveu o plano? Ele sempre teve escrito, ou você sentiu a necessidade?		Você pode descrever com detalhes alguma situação vivida que exemplifique isso?
	O que motivou você a fazer o Planejamento Estratégico?		
	Como vocês o fazem? Existe um processo pré-estabelecido?		Por que as MPEs não realizam planejamento? Por não sentirem necessidade? Ou por algum entreve?
	Você pode descrever com detalhes alguma situação vivida que exemplifique isso?		

Como as MPEs encaram a necessidade de realização do Planejamento Estratégico?	Qual foi a sua percepção ou sentimento durante o trabalho? E depois?	Você sente falta da realização de um Planejamento Estratégico?	As que fazem, você acredita que elas realizem o acompanhamento do planejamento?
		Você pode descrever alguma situação onde a falta de Planejamento Estratégico o prejudicou?	
		Você pensa realizar o Planejamento Estratégico nos próximos anos?	
Quais as principais dificuldades das MPEs?	Quais as principais dificuldades encontradas na realização do planejamento?		Quais as principais dificuldades reportadas pelas MPEs na realização do planejamento?
	Você faz o acompanhamento do planejamento?		
	De quanto em quanto tempo ele é revisado?		
Qual a percepção e aplicabilidade do modelo tradicional?	O MODELO TRADICIONAL É APRESENTADO		
	Qual sua posição sobre esta modelo?	Qual sua posição sobre esta modelo?	Qual sua posição sobre esta modelo?
	Você acha que este modelo tem fit com sua empresa?	Você acha que este modelo tem fit com sua empresa?	Você acha que este modelo tem fit com sua empresa?
Qual a percepção e aplicabilidade do BMF?	O BMF É APRESENTADO		
	Qual sua posição sobre esta modelo?	Qual sua posição sobre esta modelo?	Qual sua posição sobre esta modelo?
	Você acha que este modelo tem fit com sua empresa?	Você acha que este modelo tem fit com sua empresa?	Você acha que este modelo tem fit com sua empresa?
Qual a percepção e aplicabilidade do modelo tradicional? E qual a percepção e aplicabilidade do BMF? (COMPARAÇÃO)	Dentre dois tipos de planejamento, qual você acha que é o mais aderente para sua empresa hoje?	Dentre dois tipos de planejamento, qual você acha que é o mais aderente para sua empresa hoje?	Dentre dois tipos de planejamento, qual você acha que aderente a realidade das MPEs?

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2016

Aprofundado nas questões do roteiro de entrevistas, depois do *briefing*, foi realizado um *warm up* onde o entrevistado respondeu algumas questões sobre ele e sua empresa, como a descrição da sua empresa. Nesta fase, foi optado por deixar

estas questões abertas, afim de captar a real percepção do empreendedor para com o seu negócio. Apenas endereçamos algumas perguntas fechadas, relativas aos parâmetros que definimos na amostra para validação do entrevistado.

Em seguida, foi questionado de forma indireta se a empresa fazia Planejamento Estratégico: “Como são tomadas as decisões do negócio, no dia a dia, ou prazo de meio ano ou um ano?” Esta decisão foi tomada por acreditar que os empreendedores poderiam se sentir intimidados caso a entrevista iniciasse com uma pergunta tão direta. Dessa forma, depois de ter feito a primeira pergunta que já direciona a resposta da segunda, que foi questionado para com os empreendedores se fazem Planejamento Estratégico e direcionado a um dos dois roteiros de entrevista.

As perguntas foram direcionadas para a captação da percepção dos entrevistados para com o Planejamento Estratégico, e dessa forma entender como que eles o realizam. Além disso, pedimos uma descrição detalhada de alguma situação vivida para compor a etapa de entendimento da formulação do Planejamento Estratégico.

Por fim, assim como foi estressado na literatura, foi utilizado um suporte visual onde eram apresentados dois modelos de Planejamento Estratégico, o tradicional e o BMF. Este suporte visual continha todas as principais características dos modelos mais recorrentes apresentados na literatura, incluindo um caso para os entrevistados conseguirem materializarem a ferramenta em funcionamento.

Dessa maneira, foi definida a empresa de moda brasileira Dudalina, como *case*. Principalmente, por se tratar de uma empresa que está em um mesmo contexto que as empresas entrevistadas (empresas brasileiras) mas que é conhecida por todos os entrevistados, ausentando da necessidade de uma prévia introdução. Dessa forma, os entrevistados poderiam comparar os modelos de forma mais fácil e com o um melhor entendimento, uma vez que os modelos estão aplicados.

Nas últimas décadas, a inovação no design de pesquisa e metodologia, tem sido assimilada pela ciência organizacional (Meyer, 1991). Sua versatilidade em utilização abrange tanto a captação de dados em desenhos a mão livre, como apresentação de desenhos que facilitam a compreensão do entrevistado, e a partir desta diversidade, proporcionam uma nova perspectiva no processo de coleta de dados (Meyer,1991). Ritchie e Lewis (2003) defendem que a definição de utilizar

representações visuais e esquemáticos é adequada, a fim de ajudar a tornar os processos complexos ou relações mais acessíveis para o leitor. Segundo os autores: “Estes podem variar de simplesmente colocando algumas das evidências em uma caixa de resumo ou gráfico para diagramas ou imagens muito elaboradas ” (RITCHIE e LEWIS 2003; p.288, tradução nossa).

Foi optado por dar uma identidade visual comum aos dois modelos para não ser este um fator decisório da avaliação dos entrevistados. Para o modelo tradicional foi seguido o modelo de Andrews (1971) onde foram apresentadas 5 lâminas, contendo as análises PEST, 5 Forças, SWOT, GE Mckinsey e Resolução, onde os valores gerenciais encontram com a estratégia, e foi explicado que essas lâminas deveriam ser analisadas de forma conjunta pois faziam parte do modelo tradicional como é apresentado no apêndice C.

No apêndice D constam as lâminas utilizadas no processo. Não foi removida a complexidade do modelo, pois seria tirar uma característica importante do modelo tradicional, apesar de muitas variações, o modelo de Andrews apresenta as etapas onde cada ferramenta auxilia em cada definição. Já o BMF não sofreu alterações em seu framework, apenas em seu aspecto visual para se assemelhar com o tradicional e o visual não ser fator decisório como apresentado no apêndice E.

#### **4.7 Técnica de análise de dados**

Para facilitar a análise das onze entrevistas efetuadas, todas foram mediante autorização dos entrevistados, gravadas. Segundo Silverman (2013) esta decisão torna o trabalho com os dados mais fidedigno, uma vez que não depende da sinterização feita pela memória do pesquisador. Além disso, a gravação consegue captar pausas, inspirações mais profundas que apesar de não serem transcritas, podem ajudar o pesquisador a entender a linguagem não verbal dos participantes.

Outra decisão tomada para fortalecer a análise, foi a transcrição das gravações Segundo Silverman (p. 253, 2013) estas escolhas são mais do que um começo:

“Em primeiro lugar, eles são um registro público, à disposição da comunidade científica, de forma que as notas de campo não são. Segundo, eles podem ser repetidos, transcrições podem ser

melhorados e análises pode tirar uma diversidade ilimitada de partes da transcrição original. (...)

Uma terceira vantagem de transcritos detalhados é que, se você quiser, você pode inspecionar as sequências de enunciados sem estar limitado aos extratos escolhidos pelo primeiro pesquisador. Pois é dentro de sequências, em vez de conversas com apenas uma parte ouvida, é que fazemos uma conversa que tenha sentido.” (SILVERMAN, 2013 p. 253)

O conjunto de técnicas para a análise escolhida para o projeto foi a *Template Analysis*, onde é produzida uma série de códigos representando os temas de evidência textual (KING, CASSELL, SYMON, 2004). A decisão foi tomada pois além de produzir uma lista de codificação que apresenta as informações de uma forma bem estruturada e transparente, ela peculiarmente se comporta bem quando o objetivo é comparar perspectivas de diferentes grupos dentro de um determinado contexto.

A metodologia de *Template Analysis* seguida para a realização do projeto foi a apresentada por King (2004), onde foi proposta uma primeira codificação de acordo com as perguntas e possíveis elementos que se estava que surgissem a partir da revisão da literatura efetuada (quadro 7).

#### **Quadro 7 – Árvore de códigos preliminar**

##### **Árvore de códigos:**

##### **1. Informações Pessoais**

- a. Onde trabalha
- b. Função
- c. Setor de atuação da empresa
- d. Tempo de empresa

##### **2. Percepção das MPEs a respeito do Planejamento Estratégico**

- a. As MPEs veem necessidade do Planejamento Estratégico?
- b. Sentimento/ percepção durante a execução
- c. Sentimento/ percepção depois da execução
- d. Situação vivenciada

##### **3. O Planejamento Estratégico nas MPEs**

- a. As MPEs realizam Planejamento Estratégico

- b. Métodos utilizados pelas MPEs
- c. Problemas no PE. das MPEs
- d. Acompanhamento de resultado nas MPEs

**4. Modelo do Planejamento Estratégico Formal**

- a. Facilidade de utilização por parte das MPEs
- b. Facilidade de aderência por parte das MPEs
- c. Principais vantagens
- d. Problemas relativos ao modelo
- e. Tem *fit* com a empresa?

**5. Modelo do Business Model Framework**

- a. Facilidade de utilização por parte das MPEs
- b. Facilidade de aderência por parte das MPEs
- c. Principais vantagens
- d. Problemas relativos ao modelo
- e. Tem *fit* com a empresa

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2016

Em seguida os dados foram codificados utilizando o software Nvivo produzido pela QSR. A utilização de um software para este tipo de análise é respaldada por autores como King, Cassell, Symon (2004) e Silverman (2013), onde vantagens como o aumento do rigor, a diminuição de erros humanos e a facilidade de organização de informação o tornam mais interessante para o objetivo final da pesquisa.

Durante a análise, a codificação preliminar foi se alterando, à medida em que novas informações emergiram das entrevistas e se tornam importantes, e informações que inicialmente se julgavam importantes não acabam apresentando resultados consistentes. Através destas mudanças que a codificação final é desenvolvida.

No caso deste trabalho, da codificação inicial foram retirados os itens: 1.c setor de atuação da empresa; 2.d situação vivenciada; 4.b facilidade de aderência por parte das MPEs do modelo tradicional e 5.b facilidade de aderência por parte das MPEs do modelo Business Model Framework.

O setor de atuação da empresa foi retirado, uma vez que algumas empresas não sabiam onde se situar, e claramente não fazia sentido esta classificação para os

empreendedores. No item “situação vivenciada” o objetivo de encontrar insights que pudessem apresentar novas perspectivas acerca do Planejamento Estratégico não foi atingido. Finalmente, os itens relacionados a facilidade de aderência por parte das MPEs tiveram muitas respostas duplicadas com os itens 5.3.E e 5.4.E, que questionava se tem *fit* com a empresa. Por estas razões estes itens foram retirados da codificação final.

Já os itens 2.a As MPEs veem necessidade do Planejamento Estratégico e 3.a As MPEs realizam o Planejamento Estratégico, sofreram alteração. O item 2.a deu origem a dois outros códigos, Como as MPEs tomam decisões e se acham o Planejamento Estratégico importante. Já o código 3.a se modificou para identificar se as MPEs fazem ou já fizeram, e dessa forma ver se elas desistiram ao longo da trajetória de continuar com seu Planejamento Estratégico.

O quadro 8 representa a árvore de codificação final, onde além das modificações e alterações mencionadas acima, foram acrescentados outros códigos emergiram dos dados e que serão discutidos dentro de cada item na análise de resultados.

#### **Quadro 8 - Árvore de codificação final**

##### **Árvore de códigos:**

##### **1. Informações Pessoais**

- a. Onde trabalha
- b. Função
- c. Idade
- d. Tempo de empresa

##### **2. Percepção e aplicabilidade das MPEs a respeito do Planejamento Estratégico**

- a. Como as MPEs tomam decisões?
- b. As MPEs acham que o PE é importante?
- c. As MPEs sentem segurança ao falar sobre PE?
- c. Sentimento ou percepção durante a execução
- d. Sentimento ou percepção depois da execução

##### **3. O Planejamento Estratégico nas MPEs**

- a. As MPEs alguma vez já fizeram Planejamento Estratégico
- b. As MPEs continuam fazendo
- c. Métodos utilizados pelas MPEs
- d. métodos utilizados pelas consultorias para as MPEs
- e. Porque elas fazem o PE?
- f. Porque não fazem?
- g. As MPEs registram formalmente
- h. Qual o foco do método
- i. Problemas no PE. das MPEs
- j. As MPEs acompanham o planejamento?
- k. Como?
- l. Quem faz o Planejamento Estratégico

#### ***4. Modelo do Planejamento Estratégico Formal***

- a. Facilidade de utilização por parte das MPEs
- b. Conhecimento do modelo
- c. de forma integrada?
- d. Principais vantagens
- e. Problemas relativos ao modelo
- f. Tem fit com a empresa  
e em comparação ao BMF

#### ***5. Modelo do Business Model Framework***

- a. Facilidade de utilização por parte das MPEs
- b. Conhecimento do modelo
- c. Principais vantagens
- d. Problemas relativos ao modelo
- e. Tem fit com a empresa

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2016

Nos apêndices F e G são apresentados dois exemplos de entrevistas transcritas. Um exemplo de entrevista com um empreendedor no apêndice F, e um exemplo de entrevista com um consultor no apêndice G. No apêndice H, são apresentadas duas extrações de codificação realizadas nestas duas entrevistas transcritas apresentadas com o objetivo de tornar mais transparente o processo de codificação.

O processo seguinte para o *template analysis* foi o de, para cada código, identificar elementos e dimensões de análise relevantes, e em seguida a classificação por categoria ou classe. Dois destes códigos e suas dimensões e classificações podem ser vistos no apêndice I.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO PRELIMINAR DOS RESULTADOS

A análise de resultados foca nos tópicos principais da árvore de codificação final. Dessa forma, nem todos os temas adjacentes encontrados na árvore de codificação final serão discutidos, afim de prover debate mais profundo do objetivo deste trabalho.

### 5.1 O paradoxo da importância do Planejamento Estratégico para as MPEs

A princípio, foi verificado junto às MPEs, a percepção sobre a importância do PE. Apesar de todos os participantes concordarem com a opinião de que o planejamento é importante, os consultores que atendem MPEs diariamente acreditam que os empreendedores não veem importância no Planejamento Estratégico. Isto é visível na seguinte afirmação:

*"E também tem uma parcela de profissionais, de empreendedores que são meio que incrédulos com relação a isso. Ah, eu vou fazer, vou formatar um plano de negócios, vou formatar um Planejamento Estratégico, uma projeção pra 2016, só que o mercado vem e atua de uma outra forma"*  
(#Entrevistado10\_Consultoria).

Foi questionado também como as MPEs tomam as decisões. Esta questão é importante pois efetivamente através dela que realmente podemos entender se as MPEs realizam e utilizam de fato o Planejamento Estratégico. Apesar de muitas terem dito que realizam o Planejamento Estratégico, este campo é auto declarável, ou seja, se trata de uma declaração do próprio empreendedor, que por estar sendo entrevistado para a análise deste tema, tende a afirmar que considera o PE importante, e não necessariamente é transmitida a real informação sobre a empresa.

Para isso, foi determinado que esta pergunta é uma forma para analisarmos a utilização do planejamento, uma vez que se efetivamente o realizarem, não tomam a maioria de suas decisões no dia a dia, e sim seguem o planejamento.

Para exemplificar, pode se verificar através do testemunho dado por um entrevistado que, apesar de ter feito o planejamento estratégico, não o utiliza para tomar as decisões:

*“Peguei o modelo do Sebrae de plano de negócio. Ele não é muito didático, ele era bem descritivo então com base neste modelo eu fiz o planejamento. Eu não sabia muito como fazer então fui preenchendo o modelo, mas de certa forma isso abriu os olhos para alguns pontos que eu deveria pensar na hora de tocar o negócio, e com base nisso eu comecei a fazer”*  
(#Entrevistado7\_Empreendedor).

Entretanto, o mesmo entrevistado afirma:

*“Cada dia que eu vejo que uma coisa que eu imaginei não vai acontecer eu já mudo. Mas não tenho nenhum registro disso. É consciente, mas não é fundamentado”*  
(#Entrevistado7\_Empreendedor).

Dessa forma o paradoxo da importância do PE para às MPEs é proposta, e é possível entender que apesar das MPEs afirmam que sabem da importância e da necessidade do PE, na prática, onde os consultores acompanham o dia a dia das empresas, muitos deixam para segundo plano esse PE. Podemos assim levantar a proposição de que os donos de MPEs dizem acreditar na importância do PE apenas por ser uma resposta politicamente correta, quando de fato, na validação da resposta, tanto com os consultores que atuam diariamente como quando questionados se tomam a decisão de forma mais imediata, podemos ver que a importância do Planejamento Estratégico não é tão grande quanto é entendido primariamente.

## **5.2 O Planejamento Estratégico nas MPEs**

Ao serem questionadas em uma questão auto declarável se realizam o Planejamento Estratégico, seis das sete empresas disseram que já o fizeram. Entretanto, como mencionado anteriormente, apesar de terem feito o Planejamento Estratégico, a tomada de decisão é normalmente feita de forma imediata e não baseada no PE.

Outro ponto observado nas entrevistas é a descontinuidade no processo de PE. Foram averiguados quais eram os principais motivos, e se identificou a contínua mudança no ambiente de negócios que impossibilitou o trabalho de atualização do PE e a alta demanda operacional do negócio, que fez com que os empreendedores deixassem em segundo plano o PE.

Pôde-se notar que os métodos utilizados pelas MPEs para o Planejamento Estratégico são diversos. Das seis empresas que o fizeram, foram encontrados seis tipos diferentes de Planejamento Estratégico. Cada uma apresentou um tipo próprio ou a variação de um modelo existente. Em sua maioria são modelos próprios baseados em planilhas financeiras, ou apenas um olhar macro sobre a empresa sem muita profundidade onde podem visualizar de maneira integrada as partes da empresa. Esse desalinhamento natural de utilização de diferentes métodos também foi notado quando as consultorias foram questionadas quais modelo aplicavam.

Por conta da diversidade de modelos encontrados, a forma como as empresas realizam o acompanhamento também varia muito. Das quatro empresas que ainda realizam o acompanhamento do PE, todas têm formas de acompanhamento diferente. Por exemplo, o #Entrevistado2\_Empreendedor, realiza o acompanhamento à medida que uma nova variável é adicionada, ou uma variável velha é alterada. Esta forma de acompanhamento age de acordo com a forma de utilização de mapas estratégicos definidos pelo #Entrevistado2\_Empreendedor.

As consultorias, quando questionadas como é realizado o acompanhamento do PE por parte das MPEs, tiveram um posicionamento similar, no qual os indicadores financeiros foram apontados como a principal forma de acompanhamento.

### **5.3 Problemas no Planejamento Estratégico das MPEs**

As MPEs enfrentam inúmeras dificuldades no momento de realizarem o Planejamento Estratégico. Questionadas sobre quais são as principais, cinco das seis entrevistadas citaram a falta de recursos humanos e de tempo como um grande problema para elas na hora de realizarem o PE. O problema também é ressaltado pelos consultores entrevistados:

*“o problema de lidar com a questão do planejamento, a própria falta de tempo, a pessoa é tudo dentro de uma empresa, né? Não digo nem que ele é um microempreendedor individual, mas ele é um microempresário ou pequeno empresário que ele quer induzir de todas as formas para que ele possa ser competitivo, ter um preço competitivo no mercado. ”*  
(#Entrevistado10\_Consultoria)

Ao aprofundarmos nas entrevistas, a falta de tempo e de pessoas justifica o abandono do PE ao longo do tempo. Muitas empresas, antes de iniciarem seus negócios, ainda não têm a sobrecarga operacional do pequeno empresário. Dessa forma conseguem planejar. Porém ao longo do tempo, ao encararem um ponto onde deverão definir uma prioridade entre o planejamento a longo prazo e mais intangível e a operação imediata e factível, muitos acabam abandonando definitivamente o PE.

Outro problema citado pelas MPEs é a falta de conhecimento em administrar. Três das sete entrevistadas cita a falta de conhecimento em administrar como principal problema. Os outros três empresários que não manifestaram este problema têm formação na área de administração.

Chegar nas premissas corretas também é apontado com um ponto de extrema dificuldade para as micro e pequenas empresas. Segundo os empreendedores, ao realizar o Planejamento Estratégico, existe uma grande dificuldade no momento de levantamento premissas para a elaboração do Planejamento Estratégico. Como os modelos de planejamento estratégico tendem a seguir um padrão e as premissas são variáveis, específicas de cada negócio, nenhum dos modelos tem uma forma de auxiliar o levantamento dessas premissas como reforça um dos empreendedores:

*“As principais dificuldades são as informações para responder as perguntas, e ferramentas para fazer o levantamento dessas informações.”* (#Entrevistado7\_Empreendedor)

O último ponto de convergência de grandes problemas para as MPEs foi a constante mudança no ambiente que desconfiguram o PE. Quatro das sete apresentaram este problema como expõe um dos empreendedores:

*“Olha, sinceramente a percepção era que o planejamento inicial era extremamente otimista. Foi planejado num ponto de vista, num cenário muito perfeito. E, no nosso caso não foi assim. A gente teve alguns contratemplos, teve que rever, teve que se adaptar a outros problemas, então, foi feito tudo muito otimista, acredito.” (#Entrevistado6\_Empreendedor)*

#### **5.4 Modelo Tradicional do Planejamento Estratégico**

Outro tópico abordado na entrevista foi o de modelos de Planejamento Estratégico. No Planejamento Estratégico formal, após apresentação do modelo, os empreendedores foram questionados sobre suas percepções sobre o modelo visando endereçar as questões de pesquisa.

Nesta subquestão puderam-se ver dois grupos distintos quando analisadas as respostas. O primeiro foi o de formados em administração, e apesar de não se conhecerem e terem sua formação acadêmica em locais diferentes, ambos apresentaram o mesmo comportamento. O outro era formado por empresários que não tinham o background de administração.

Apesar de nenhuma empresa utilizar o modelo tradicional completo, o grupo que teve formação em administração disse que o modelo tradicional era de fácil utilização e já conheciam a ferramenta. O outro grupo formado de demais backgrounds acadêmicos, quando questionado disse que a dificuldade era média ou alta e em geral conheciam apenas algumas ferramentas apresentadas no modelo tradicional e não conheciam o framework completo com seus encadeamentos.

Neste ponto os consultores reiteram esta posição de que poucos empreendedores conhecem as ferramentas, muitos conhecem apenas a análise SWOT, e não de forma integrada, sendo utilizada de forma incipiente.

Apesar dos empreendedores com formação em administração já terem visto as ferramentas, muitos deles não as viram de maneira integrada. Apenas um empreendedor compreendia as ferramentas de forma integrada. Os demais, mesmo formados em gestão, não o conheciam desta forma.

Após apresentado o modelo, também foi pedido para os empreendedores imaginarem a aplicação do modelo na própria empresa, e para analisarem vantagens em sua utilização. Segundo os empreendedores, o exercício de fazer o PE, bem como a recapitulação de informações importantes para o negócio, é essencial para a empresa e é uma das grandes vantagens do modelo. Além disso, o grupo formado em administração também vê uma segurança maior na tomada de decisão com o modelo pronto.

Apesar de algumas empresas apontarem vantagens deste modelo, muitas também apontaram problemas inerentes ao modelo. Um dos problemas identificados pelas empresas é chegar às premissas corretas, pois por ser um modelo genérico não fornece as informações necessárias de cada mercado, estratégia e empresa.

Outro problema do modelo segundo os empreendedores é a distância do modelo para a aplicação prática:

*“A gente chegou a citar algumas fraquezas, mas em momento nenhum a gente pegou e ó, então a gente precisa ter um projeto pra trabalhar essa fraqueza porque ela tem relação com uma ameaça que pode estar relacionada com a análise SWOT. Então, assim, a gente hoje não tem projetos estruturantes.”*  
(#Entrevistado4\_Empreendedor)

Além dos empreendedores, todos os consultores também citaram o distanciamento com a prática como um grande problema do modelo:

*“O maior gap que eu vejo é como você traduz tudo isso em algo que seja prático e funcional pro dia a dia do empreendedor. Porque quando você fala de metodologia, quando você fala de estratégia, quando você fala de objetivos macros, ele não é nada tangível. O maior gap que eu vejo é transformar isso, algo que*

*não é tangível e pode ser muito amplo, em algo que seja, que na operação, no dia a dia da empresa”*  
(#Entrevistado12\_Consultoria)

A complexidade é outro problema citado pelos empreendedores. Ao analisar todo o modelo e as informações que devem ser levantadas para finalizá-lo, muito empreendedores desistem ao acreditar que não conseguirão realizar o PE.

Quando questionados se falta algum ponto neste modelo, os empreendedores apontaram a necessidade de interligação entre ferramentas, foco no lucro e a alta demanda de tempo como pontos que ainda faltam para o modelo ter uma adequação maior na realidade dos empresários.

A alta demanda de tempo que o modelo exige também é criticada pelos consultores:

*“Tira da operação. É algo que traz uma carga pro empreendedor, porque ele precisa se identificar muito, ele mobiliza muito recurso dele pra focar nisso. Mas se não entendesse a importância ele não estaria colocando recursos pra fazer”*  
(#Entrevistado13\_Consultoria)

Foi verificado o *fit* do modelo com o dia a dia da empresa buscando aceções sobre a perspectiva do seu negócio sobre o modelo. Neste cenário foi questionado para os empreendedores se o modelo tradicional tem fit com a sua própria empresa, e apesar de intuitivamente a propensão das empresas com base tecnológica terem mais adesão ao BMF, e as de economias tradicionais seguirem mais o modelo tradicional, o que se pôde ver é que aparentemente não há uma relação nos casos estudados.

Outro possível preditor natural que estava sendo aderente seria a educação formação acadêmica na área de administração. Entretanto, esta também não se apresentou como possível preditor para a escolha entre os modelos.

Três das sete empresas disseram que o modelo tradicional tem *fit* com sua empresa. As três, apresentavam um nível de maturidade do gestor acima das demais, reforçado pela idade dos três entrevistados, que é superior aos outros quatro.

Este ponto não é corroborado pelos consultores:

*“Depende muito. Depende do perfil, mas depende mais do tipo de empreendimento. Para que possa direcionar, dou mais ênfase no Canvas, por exemplo, do que num Business Plan, por exemplo.” (#Entrevistado10\_Consultoria).*

## 5.5 Modelo do Business Model Framework

Como era esperando, por se tratar de um modelo muito recente, nenhum dos empreendedores conhecia o modelo. Entretanto todos os empreendedores também acreditam que o modelo é de fácil utilização e grande parte a associaram com o Canvas, quando questionados se já a conheciam.

Ao ser questionado sobre as vantagens que poderiam observar o modelo, grande parte dos empreendedores citou o fato de ser muito mais dinâmico. Outra característica decorrente a dinamicidade, é a maior velocidade para responder a mudanças. Este ponto é bastante enfatizado nas entrevistas:

*“Acho que é uma análise que a gente tem que fazer de tempos em tempos, e não só uma vez. Acho que a gente tem que ver, sempre estar validando, né? Porque o negócio, mesmo que a gente comece de um jeito ele muda, né? É uma coisa muito viva.” (#Entrevistado6\_Empreendedor)*

Outra vantagem apresentada é a de por ser simples e visual, permite ao empreendedor ter uma visão holística de sua empresa, e dessa forma organizar e antever o desencadeamento de decisões.

Também para os consultores este modelo é mais dinâmico, favorecendo mudanças rápidas. O modelo também se destaca pela facilidade de transmissão da estratégia, aumento do engajamento e da participação. Uma das consultoras entrevistadas, #Entrevistado13\_Consultoria, defende que o modelo é mais adequado para quem não tem o modelo de negócios muito claro.

Mesmo sendo novos, os empreendedores também apontaram possíveis problemas relativos ao modelo. Primeiro, o distanciamento entre a estratégia e a

execução que também aparece neste modelo. Outro problema levantado pelos empreendedores é que a análise é estática, sem traçar oportunidades e ameaças para a empresa e dessa forma tornando impossível traçar uma linha de futuro das organizações.

A falta de profundidade também é outro ponto apresentado pelos empreendedores, principalmente na questão financeira, onde não são especificadas as cifras necessárias para a condução da empresa.

Os consultores também reiteram o ponto apresentado pelos empreendedores quanto a distância entre a estratégia e a implementação:

*“O que você está fazendo em relação a custos, né? Ou alianças, recursos. Mas, assim, o que vai ser feito, quem vai fazer, quando. Acho que talvez aí colocaria algumas metas em cada um dos quadrados aqui.”* (#Entrevistado11\_Consultoria)

Quando questionados se este modelo tem adequação com a empresa em que eles trabalham, cinco dos sete empreendedores diz que sim. Grande parte dos entrevistados também entende que é possível que ambos os modelos trabalhem de forma complementar e não excludente. Dessa forma, como exemplos teriam a visão holística sem abrir mão da profundidade de questões financeiras:

*“Difícil você falar de um em detrimento do outro. Eu acho que a melhor forma é achar que os modelos são complementares.”*  
(#Entrevistado2\_Empreendedor)

Quando perguntado aos consultores, sobre o *fit* com as MPEs, as respostas divergem. Segundo #Entrevistado11\_Consultoria e #Entrevistado13\_Consultoria não há o *fit* entre modelo e MPEs. Já os outros dois consultores, #Entrevistado10\_Consultoria, e #Entrevistado12\_Consultoria acreditam que existe *fit* com as MPEs. Segundo os consultores, existem determinados perfis mais adequados a este modelo:

*“Ele utiliza o próprio Canvas, com um planejamento, e já mudou assim, menos de seis meses ele já mudou mais de 300 vezes a estratégia dele. Mais de 300 vezes. Então, ele fala assim, que é muito melhor uma coisa assim, do que ele tivesse um plano de negócio.... Embora ele tenha um plano de negócio, tenha suas alterações, menos alterações que o próprio Canvas ou o BMF dele.” (#Entrevistado10\_Consultoria)*

## 6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A partir da análise de dados, foi possível extrair achados sobre as questões de pesquisa: “Como são percebidos os principais modelos de planejamento estratégico encontrados na literatura no contexto de MPEs” e “Como seria um novo modelo de planejamento estratégico derivado dos existentes e adequado a MPEs?”. O quadro 9 apresenta os achados, citações das entrevistas e fatores que as justificam. Dessa maneira, é possível aprofundar em cada sub-questão de pesquisa buscando o endereçamento de respostas, uma vez que o entendimento do objetivo da pesquisa é satisfeito com as correspondências de suas sub-questões.

**Quadro 9 – Principais conclusões extraídas a partir das entrevistas**

Achado	Citações	Fatores que justificam
<p><b>1. Inexistência de padrão de PE</b></p> <p>Não existe padrão no modelo de PE das empresas, nem as ensinadas pelas consultorias. Até os focos divergem, de financeiro até focados apenas na produção.</p>	<p>“essa planilha é uma planilha simples. A gente traz todo o faturamento do período, faz a média do período também, a gente consegue prever a parte dos próximos meses. E aí tem todo o custo fixo como espaço, capital pessoal, tributação. Tudo que a gente gasta em marketing, custos pessoais.” (#Entrevistado1_Empreendedor)</p> <p>“A gente tem um mapa estratégico, usando os conceitos de Kaplan e Norton de mapa estratégico, quatro esferas, né? E a gente desenvolve as ações a partir das quatro esferas no mapa.” (#Entrevistado2_Empreendedor)</p> <p>“fiz um curso de EAD sobre plano de negócios. Eu não lembro se era um plano de negócios ou se era como abrir uma empresa. Era uma coisa bem introdutória e no final ele dava o link para download do pdf do modelo de plano de negócios. Como eu falei, ele era bem descritivo, ele não era baseado em <i>design thinking</i> nem nada do tipo.” (#Entrevistado7_Empreendedor)</p>	<p>Sem modelo padrão; Os focos dos modelos também são divergentes; As consultorias também ensinam diversos métodos; Não existe um consenso sobre o método nem o foco do método</p>
<p><b>2. Aplicabilidade dos modelos contingente da experiência dos gestores e ao tempo de vida da empresa</b></p>	<p>“Depende muito. Depende do perfil, mas depende mais do tipo de empreendimento. Pra que possa direcionar, dou mais ênfase no Canvas, por exemplo, do que num Business Plan, por exemplo.” (#Entrevistado10_Consultoria)</p>	<p>Consultorias verem o BMF para alguns tipos de empresa; Empresas e empresários</p>

<p>Apesar das consultorias utilizarem o BMF segmentado por tipo de empresa, o que verificou-se também que os empresários que possuem maior maturidade do negócio são os que tem mais fit com o modelo tradicional. Portanto, a aplicabilidade do modelo é condicionada à maturidade conjunta da empresa e do empreendedor</p>	<p>" O que teria mais a ver com a gente hoje, eu acho que seria os modelos mais antigos ainda, que a gente definiu previamente, e não está revendo. Eu vendo assim tenho vontade de rever novamente, já de um ponto de vista mais profundo. " (#Entrevistado6_Empreendedor)</p> <p>"Para empresas que não tenham tão claro o modelo de negócios talvez seria interessante. Justamente pela questão das premissas, de você garantir que todo mundo que está envolvido no planejamento tem claro o norte da empresa e o que a empresa se propõe fazer." (#Entrevistado13_Consultoria)</p> <p>"Mas no meu caso, que é algo pequeno e que eu não tenho muito claro a maioria das informações, este modelo aqui (BMF) é muito mais prático" (#Entrevistado7_Empreendedor)</p>	<p>mais maduros preferem o modelo Tradicional; Divergência do que é aplicado na prática pelas consultorias do que é verificado no campo sob o olhar das MPEs.</p>
<p><b>3. Formas inovadoras de utilização dos modelos</b></p> <p>Os modelos podem ser complementares e não somente excludentes</p>	<p>"Bom então acho que são duas ferramentas que tem que trabalhar em conjunto para poder ter algo maior." (#Entrevistado7_Empreendedor)</p> <p>"Difícil você falar de um em detrimento do outro. Eu acho que a melhor forma é achar que os modelos são complementares." (#Entrevistado2_Empreendedor)</p> <p>"combinação dos dois", "entender como modelos complementares, e não excludentes." (#Entrevistado11_Consultoria)</p>	<p>Combinação dos modelos; Utilização de forma complementar; levando em consideração o momento da empresa e do empreendedor</p>
<p><b>4. Gap entre teoria e prática dos modelos</b></p> <p>Inerente aos modelos, ainda existe o gap de distanciamento com a aplicação prática e a chegada às premissas corretas</p>	<p>"Ele pra mim, ele mantém o mesmo gap do outro modelo. O quanto isso se desdobra na minha estratégia do dia a dia, em quais os projetos que o meu time mais abraçar, como que eu mensuro se estou atingindo esse resultado, ou não." (#Entrevistado13_Consultoria)</p> <p>"A gente tenta trazer a análise PEST aqui, bem superficial. A análise de Porter, das 5 forças, a gente traz pra eles também. Só que, assim, a gente tenta ser o mais pragmático possível por conta de que um empreendedor ele fala assim, olha, eu quero ver isso na prática. E se a gente trabalha muitos pontos do planejamento, não que a gente não vê interesse, que é interessante todas essas análises, mas que a gente tem que ser mais focada, pragmático, pra que a pessoa possa se interessar e dar continuidade." (#Entrevistado10_Consultoria)</p>	<p>Existem problemas comuns aos modelos; distancia da aplicação; levantamento correto de informações para chegar às premissas corretas</p>

	“Eu não consigo me enxergar aplicando, porque vai ser vago. Eu tenho a ferramenta, mas não tenho a matéria prima para utilizar, se eu tivesse mais dados” (#Entrevistado7_Empreendedor)	
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2016

## 6.1 Conclusões gerais

### 6.1.1 Percepções do modelo tradicional de PE e do BMF

Inicialmente é importante destacar que não foi constatada a existência de um padrão nos modelos de PE das MPEs, nem no PE ensinado pelas consultorias. Considerando todas as entrevistadas, nem uma tinha um padrão igual ao outro. Ao se verificar se tinham a mesma base, foi constatado que até os focos divergem, de financeiro até focados apenas na produção.

Dessa forma, podemos presumir que como não há padrão único, as preferências e familiaridades com os modelos de planejamento apresentados não favorecem nenhum dos dois modelos.

Na seção 3.3 foi apresentada a comparação entre os dois modelos com base na literatura. Nesta seção, no quadro 10, é apresentado a comparação com base nas percepções colhidas nas entrevistas.

Do quadro preliminar feito apenas com base nas informações provenientes da literatura, em dois tópicos foram encontradas divergências. Quando elaborado, ao se questionar quem normalmente realiza o planejamento, na literatura do modelo tradicional, foi encontrado que apenas a alta gerência ou uma unidade específica o faria. Já no BMF foi encontrado que todos na organização fariam o PE.

**Quadro 10 – Modelo comparativo do modelo tradicional e do business model framework com informações empíricas**

	<b>Tradicional</b>	<b>Business Model Framework</b>
<b>Informações obtidas através da revisão da literatura</b>		
<b>Origem</b>	Selznick / Ansoff	Osterwalder / Hulme
<b>Início</b>	1957	2010
<b>Em geral quem cria o planejamento</b>	Alta gerência ou unidade específica	Todos da organização
<b>Flexibilidade para adaptações</b>	Menos flexível	Mais flexível
<b>Carga analítica do Framework</b>	Alta carga analítica	Baixa carga analítica
<b>Controle do planejamento</b>	Maior rigor formal	Menor rigor formal
<b>Processo de análise</b>	Sequencial	Sistêmico
<b>Tipo de formulação</b>	Mais deliberada	Mais emergente
<b>Informações obtidas através da pesquisa de campo das MPEs</b>		
<b>Origem</b>	Selznick / Ansoff	Osterwalder / Hulme
<b>Início</b>	1957	2010
<b>Em geral quem cria o planejamento</b>	O próprio empreendedor	O próprio empreendedor
<b>Flexibilidade para adaptações</b>	Menos flexível	Mais flexível
<b>Carga analítica do Framework</b>	Simple para as pessoas com treinamento formal em administração. Complexo para os demais	Simple para todos
<b>Controle do planejamento</b>	Maior rigor formal	Menor rigor formal
<b>Processo de análise</b>	Sequencial	Sistêmico
<b>Tipo de formulação</b>	Mais deliberada	Mais emergente
<b>A quem se destina analisando o perfil do empreendedor</b>	Empreendedor maduro e com mais experiência empresarial	Empreendedor menos maduro e sem muita experiência

<b>A quem se destina analisando o perfil da empresa</b>	Empresas também mais maduras, que já estruturaram seu modelo	Empresas de base tecnológica que tem a necessidade de pivotagem e que estão em um processo de descoberta de modelo de negócio
<b>Conhecimento do modelo</b>	Apenas algumas ferramentas. Poucos conheciam o modelo integrado	Ninguém conhecia, mas tinham muita familiaridade pois já conheciam o Canvas
<b>Principais vantagens</b>	O processo de construção do PE é importante, maior base de informações para tomada de decisão.	Mais dinâmico para construção e reconstrução, permite uma visão holística, facilidade na transmissão da estratégia
<b>Problemas relativos ao modelo</b>	Complexo, distância com a prática e alta demanda de tempo e recursos para sua construção e manutenção.	Distância com a prática, falta de profundidade

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2016

Entretanto os dados encontrados no campo apresentaram que, por contar com uma estrutura muito enxuta, o próprio dono cuida dos encargos administrativos (GOMEZELJ OMERZEL, ANTONCIC; 2008) inclusive faz o PE e sem participação da equipe. Todos os entrevistados, construíram o PE sozinhos ou apenas com os sócios, mas não o fizeram com a participação do restante da empresa, que por ser enxuta, não pode abrir mão de seus empregados no trabalho operacional.

Outro ponto divergente foi o nível de complexidade do framework. Apesar de acreditar que o tradicional era complexo, todos os empreendedores que tiveram alguma formação em administração, o entenderam como simples por conta da familiaridade com o método apresentado.

Outra constatação emergente, fora do quadro preliminar, é o conhecimento do modelo. No modelo tradicional, grande parte conhecia apenas algumas ferramentas, e poucos conheciam o modelo integrado. Já o BMF não era conhecido por nenhum empreendedor, apesar de grande parte dos empreendedores relacionarem com o Canvas e dessa maneira o encararem de uma forma mais amigável. O impacto do conhecimento das ferramentas e não do modelo integrado, no caso do modelo tradicional, é que muitas delas podem estar utilizando as ferramentas de PE de forma menos apropriada, sem aproveitar seus benefícios de maneira ótima.

As principais vantagens de cada modelo também foram exploradas. No modelo tradicional, o processo de construção do PE no qual é necessário repensar sobre questões que impactem o negócio, foi destacado como vantagem. Foi também destacada a vasta base de informações que se torna disponível para tomada de decisão. Dessa maneira, ao executar este plano as empresas levantam questões que muitas vezes o empreendedor desconhece e impactam seu negócio.

Por outro lado, o BMF se destaca por ser mais dinâmico para construção e reconstrução, resultado de utilizar *post its* que permitem uma mobilidade grande e com baixa carga analítica, além de permitir uma visão holística que também facilita a transmissão da estratégia.

Por fim, as desvantagens de cada modelo também foram questionadas. No tradicional, a complexidade que deriva da grande carga analítica necessária para sua construção, o distanciamento com a implantação, e a alta demanda de tempo e recursos para sua construção e manutenção, foram apontados como principais desvantagens do modelo. Já no BMF, o distanciamento com a implantação, e a falta de profundidade, foram apontados como principais desvantagens.

#### 6.1.2 Maturidade e momento de utilização de cada modelo

Além das comparações dos modelos e sua aplicação no contexto de MPEs, buscando corresponder a segunda questão de pesquisa: “Como seria um novo modelo de planejamento estratégico derivado dos existentes e adequado a MPEs?”, foram comparados os modelos de maturidade apresentados no capítulo 2.3, com os modelos de PE, afim de encontrar um alinhamento ou forma de maximizar a utilização.

Apesar de normalmente as consultorias direcionarem as diferentes modelos de acordo com tipo de empresa, com a análise de dados, pôde-se notar que a divisão não deve ser apenas fundamentada no perfil do empreendedor e nem apenas no perfil da empresa. Os resultados da análise mostram que o modelo é apropriado para uma combinação de ambos.

Os resultados encontrados vão ao encontro de estudos onde, a maturidade do empreendedor, composta por nível educacional, conhecimento da função e experiência (HOFFMANN, 1998) desencadeia a maturidade da empresa

(HOFFMANN, 1998) e, dessa forma, ambas devem ser consideradas para a determinação do modelo de PE mais adequado.

Dessa forma, o modelo tradicional é mais aderente a um empreendedor mais maduro, como na experiência empresarial, seja adquirida na própria empresa, como em trabalhos e projetos anteriores.

Ainda sobre o modelo tradicional, as análises apontaram uma maior aderência para empresas também mais maduras, que já estruturaram seu modelo de negócio. Normalmente a maturidade do empreendedor desencadeia a da empresa (HOFFMANN, 1998), portanto dada a complexidade analítica do modelo, o nível de maturidade exigido, para um melhor aproveitamento do modelo, é alto.

Já o modelo *business model framework*, é mais aderente aos empreendedores com um nível de maturidade menor, ou seja: que não tiveram muita experiência empresarial, ou então, que não tiveram muita experiência funcional. Sua visão holística e sua baixa carga analítica e facilidade de construção, são ideais para empresas que ainda não consolidaram seu modelo de negócio, e que têm necessidade de pivotagem, ou que estão em um processo de descoberta de modelo de negócio.

### 6.1.3 Proposta de modelo combinado

Apesar da proposta de um novo modelo híbrido do planejamento estratégico ser nova, a proposta de utilização de estratégias de acordo com o momento, ou fase de cada empresa possui suporte acadêmico. Mintzberg et al. (2009), apresenta um quadro que sequencia as escolas de estratégia de acordo com a maturidade da empresa no qual é possível tomar como base.

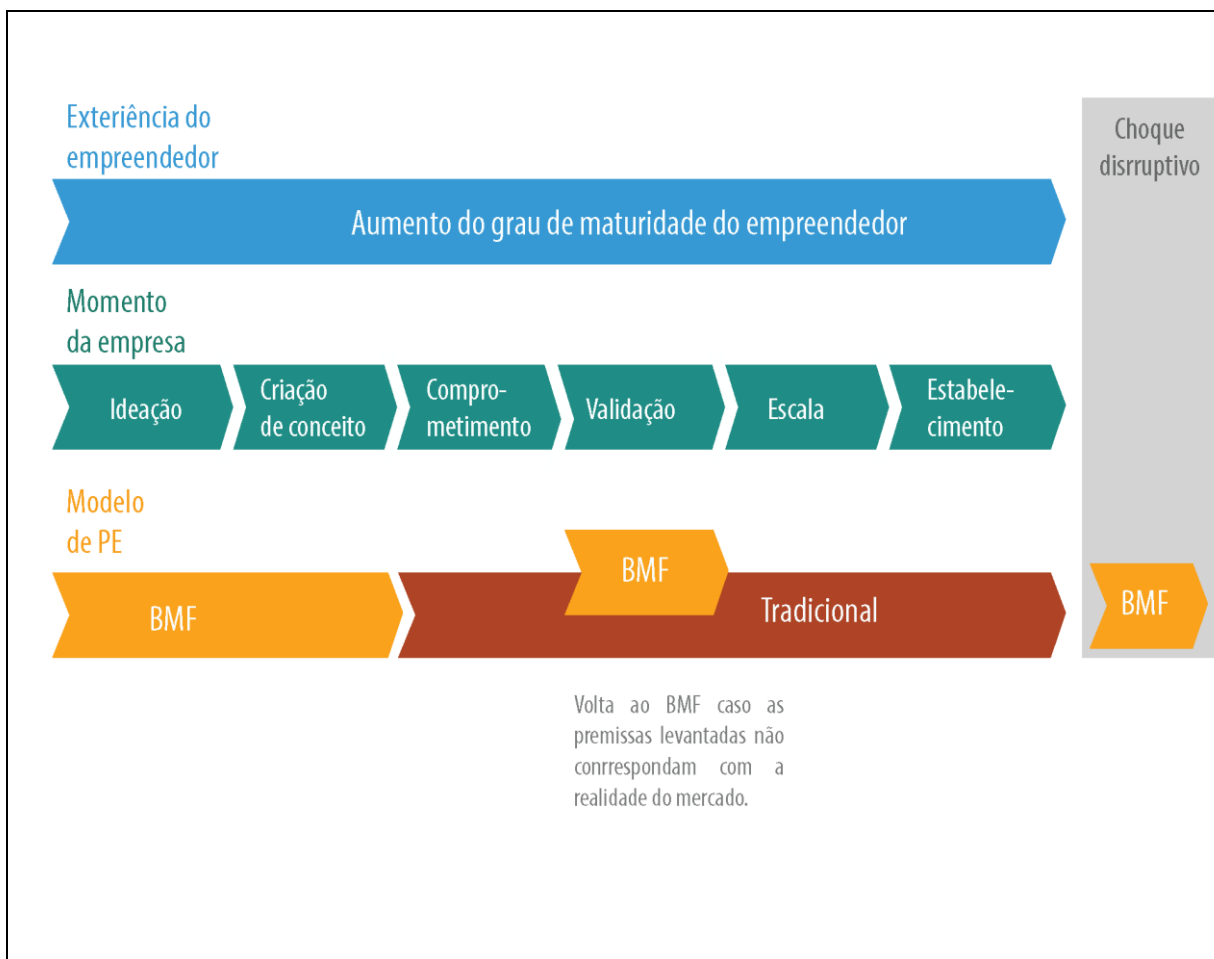
Desta forma, a proposta do trabalho se fundamenta nos mesmos princípios que Mintzberg et al. (2009) utilizaram para apresentar seu quadro: uma proposta coerente que permita o entendimento e utilização dos planos de forma mais simples. No caso deste trabalho, é utilizado o Planejamento Estratégico em detrimento às escolas de estratégia, e com a realidade adaptada a MPEs.

Este *insight* surge após realizadas as análises das entrevistas, onde foi constatado que, diversos consultores e alguns empreendedores enxergavam os

modelos de PE trabalhando em conjunto, não apenas sendo utilizados de maneira excludente. Dessa forma, poderia ser trabalhada uma forma híbrida de utilização que inicialmente ajudaria as empresas a organizarem seu modelo de negócio e posteriormente a evoluírem até ao modelo tradicional completo.

Esta proposta de aplicação leva em consideração tanto o momento da empresa constituída pelas fases de ideação, criação de conceito, comprometimento, validação, escala e estabelecimento, como o do empreendedor constituído de nível de educação, experiência de trabalho, conhecimento sobre as disciplinas funcionais e autoconfiança. A evolução de ambos determina o melhor modelo a ser utilizado como é apresentado a figura 5.

Figura 5 – Proposta de modelo de utilização dos modelos



Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2016.

A princípio, nas fases de ideação e criação de conceito, como o empreendedor não possui ainda maturidade no empreendimento e a empresa ainda não possui um modelo de negócio validado, o BMF se encaixa de uma forma mais aderente às suas necessidades.

Podemos elencar a maior flexibilidade para adaptações, a baixa carga analítica, o menor rigor formal e o tipo de formulação mais emergente, fatores associados aos modelos, que permitem um melhor aproveitamento por parte das empresas nestas fases.

A maior flexibilidade para adaptações e o tipo de formulação mais emergente, permitem que os empreendedores, se aterem aos rumos da empresa sem a necessidade de perder tempo e recursos alocados para este fim. Como estão em fase inicial, a baixa carga analítica e o menor rigor formal também é uma vantagem pois muitos empreendedores que neste momento estão focados na operação e não podem abrir mão deste direcionamento.

Na etapa de comprometimento, os empreendedores já atingem um grau de maturidade maior e de forma mais estruturada, procuram ajuda de recursos financeiros e humanos para que possam prototipar e validar com o mercado. Pelas características desta etapa, os empreendedores devem fazer o planejamento estratégico tradicional.

Com base no BMF, devem traçar as premissas constituintes do modelo tradicional e após fazê-lo, procurar recursos financeiros e humanos necessários, pois apesar do BMF trazer uma visão genérica, informações mais profundas deverão ser traçadas para convencer outros interlocutores do mercado a ajudarem no empreendimento.

Na etapa de validação o negócio já possui recursos e o teste com o mercado vai ditar se as premissas traçadas nas fases anteriores continuam válidas ou se necessitam de adaptações ou mesmo pivotagem. Neste momento, se as premissas traçadas pela empresa funcionarem e o mercado aceitar o novo negócio, o empreendedor deve continuar com o planejamento estratégico tradicional buscando segui-lo e atualiza-lo constantemente em seu desenvolvimento.

No entanto, normalmente a maioria das empresas não seguem a alternativa anterior e normalmente se deparam com alguma dificuldade oriunda das premissas

ou da aceitação do mercado. Neste momento o ideal é a utilização novamente do BMF para traçar os novos rumos do negócio sem dispendir uma grande quantidade de tempo em processos analíticos e formais.

Assim que estabelecidas e aceitas pelo mercado, deverão novamente ser traçadas as premissas e o modelo tradicional deve ser novamente utilizado, pois trará mais informações sobre o mercado, apresentará oportunidades e alternativas para os empreendedores e auxiliará na tomada de decisão dando foco e engajamento ao negócio. Desta mesma forma, deve ser seguido o modelo tradicional para fases de escala e estabelecimento. Isto até ao momento em que choques de mercado ponham em cheque todas as premissas, pois neste momento é proposta a utilização de novo do modelo BMF para reconfiguração.

Apesar de os dois modelos serem analisados e usados de forma complementar e de muitas lacunas serem preenchidas, dois problemas do PE ainda não são sanados, nomeadamente o distanciamento do PE e da aplicação prática, e o levantamento de premissas corretas.

O distanciamento do Planeamento Estratégico da aplicação prática é uma grande lacuna salientada por todos os entrevistados. Para eles, apesar do planeamento ser realizado, sua aplicação não possui uma ferramenta de fácil aplicação e muitas vezes a implementação de um projeto que está alinhado com o PE não tem continuidade por falta de recursos. Este problema tem respaldo na literatura de múltiplas tarefas (BESANKO, REGIBEAU, ROCKETT; 2005), uma vez que como o objetivo operacional é imediato e tangível, normalmente é preferido ao projeto de longo prazo alinhado como planeamento.

Outro problema recorrente nas entrevistas, que a aplicação combinada dos modelos também não pôde sanar, é o levantamento de premissas corretas. Neste ponto, é importante ressaltar que a não visualização da real necessidade do Planeamento Estratégico por parte dos empreendedores tem impacto direto sobre esta lacuna.

## 6.2 Contribuições teóricas e gerenciais

A partir das conclusões deste trabalho, é possível traçar implicações tanto na área acadêmica, como na gerencial. No âmbito acadêmico, no contexto das MPEs, é notada a carência de estudos, pesquisas, dados e, principalmente material sobre o planejamento estratégico, (TERENCE, 2002; MINTZBERG, 2007; RIZZO E FULFORD, 2012) e planejamento estratégico em culturas emergentes (Bergström et al. (2012).

Estudos prévios, que analisavam apenas as respostas declaradas acerca das interações com as MPEs apontavam a valorização do formalismo e a crença na importância de planejar (FONTES FILHO E NUNES, 2010), entretanto, na presente pesquisa, foi constatada que as MPEs não vêem importância no PE.

Verificou-se um desalinhamento entre o que foi autodeclarado (que viam a necessidade) e o que foi averiguado com as consultorias e na tomada de decisão, onde não levam em consideração e são abandonadas, face à necessidade operacional. Ao ser autodeclarável, as respostas pendiam para serem politicamente corretas, quando questionadas se realizam o PE e se acreditam em sua importância.

Ainda na área acadêmica, também foi introduzido um novo modelo, que já está sendo utilizado na prática, mas que não havia sido incorporado em estudos acadêmicos, o Business Model Framework. A partir dele, foi traçado um comparativo com a tradicional encontrado na literatura buscando estabelecer semelhanças e diferenças de ambos os modelos, elucidando principalmente suas aplicabilidades no contexto de MPEs e no momento da empresa e do empreendedor.

Por fim, foi apresentado um modelo híbrido de aplicação dos modelos de PE, onde são levados em consideração: a maturidade da empresa e a maturidade do empreendedor de MPE. Este novo formato surge indutivamente das entrevistas com os consultores e alguns empreendedores, que enxergavam a aplicação de ambos, sem a determinação de uma ou outra metodologia. Esta nova forma de aplicação introduz na literatura uma nova abordagem para testes empíricos onde o momento do empreendedor é respeitado e demasiada carga analítica não é aferida.

Apesar das implicações acadêmicas serem importantes, as implicações gerenciais ou práticas apresentadas são a maior preocupação do pesquisador. Mais

da metade das empresas fecham após quatro anos (FOLHA DE SÃO PAULO, 2015). Esse número corresponde a mais de 98% do total de empresas e mais da metade dos empregos formais no país.

Na pesquisa *causa mortis* do Sebrae (SEBRAE, 2014 a), os empreendedores que faliram, ao serem questionados sobre quais os fatores que consideravam mais importantes para seu fechamento elegeram o planejamento prévio como o principal.

Apesar destes dados, e do planejamento estratégico mostrar-se uma ferramenta administrativa com inúmeros benefícios para a competitividade das empresas, os pequenos empresários praticamente a ignoram (TERENCE, 2002). Dessa maneira, inovações práticas são necessárias para atender este público.

A primeira implicação gerencial incide na utilização do modelo de aplicação dos modelos de PE. Previamente a indicação era trabalhar apenas com o modelo tradicional que por ter uma grande carga analítica, era abandonada no surgimento de uma grande demanda operacional. Com o objetivo de aumentar a adesão inicial e o acompanhamento contínuo, a estruturação desde modelo híbrido, permite aliar os benefícios de ambos os modelos nos momentos empresariais pertinentes.

Outra implicação prática é a forma de segmentação para aplicação dos modelos. Estudos prévios apresentavam apenas a análise pautada na maturidade da empresa (MINTZBERG et al., 2009), ou no empreendedor (GOMEZELJ OMERZEL e ANTONCIC, 2008).

Além disso, em conversas com consultores, foi verificado que a aplicação dos modelos era pautada apenas pelo tipo de empresa consultada. Porém, o que pôde-se verificar no estudo, foi a necessidade de uma análise combinada da maturidade de ambos os elementos, isto é, empresa e empreendedor, para o melhor direcionamento do modelo, gerando menos abandono, maior grau de interação e conseqüentemente, menor índice de mortalidade.

### 6.3 Limitações da pesquisa e sugestão de futuros estudos

Por se tratar de um estudo acadêmico derivado de um programa de Mestrado Profissional, o presente trabalho apresenta limitações de pesquisa oriundas principalmente da pouca disponibilidade de tempo. Entretanto, apesar de não estar no projeto continuamente, por trabalhar em um órgão de fomento ao empreendedorismo de micro e pequena empresa, o pesquisador, ainda que não possuísse dedicação integral, estava imerso no ambiente da MPE diariamente.

A primeira limitação deste estudo se dá por não ter realizado o teste do modelo proposto. Apesar de profundamente estudado, o teste em um ambiente empreendedor real traria mais informações e possíveis novas descobertas sobre o modelo híbrido. De forma ideal, o teste deveria ser longitudinal para acompanhar a evolução da maturidade da empresa, do empreendedor e do modelo em vigor. Futuros estudos são necessários, endereçando esta limitação. O teste empírico do modelo proposto, assim como o teste longitudinal para averiguação do *fit* é importante para validar o construto e apresentar o modelo como mais adequado às MPEs.

Outra limitação se dá quanto a heterogeneidade da amostra. Por se tratar de entrevistas em profundidade não foi possível a realização de um grande número de entrevistas e buscando endereçar as questões de pesquisa, foram determinados filtros para a amostra. Primeiro foi quanto a experiência, sendo todas as entrevistadas com menos de cinco anos de abertura, para que este não fosse um fator decisório. Outro filtro aplicado na amostra para que não se tornasse um fator influenciador, foi o de nível educacional. Todos os entrevistados tinham ensino superior completo. Dessa maneira, não foi possível concluir, se em diferentes níveis de experiência e diferentes níveis de escolaridade as afirmações permanecerão as mesmas. Estudos futuros podem incluir uma ampliação do estudo para outros que considerem diferentes níveis de experiência, níveis de ensino e conhecimentos funcionais, aspectos importantes para a generalização do modelo.

Outra limitação do estudo está relacionada com questões geográficas dos dados recolhidos e utilizados na análise. Foram estudadas apenas empresas localizadas no Brasil. Esta configuração caminha na direção de estudos como os de Faria e Imasato (2007) que questionam a validade da generalização de estudos

americanos no Brasil, principalmente pela diferença econômica, de poder e política. Oriaku (2012) ainda argumenta sobre a baixa habilidade gerencial brasileira oriunda de um sistema educacional inadequado e de mão de obra não qualificada. Dessa forma, assim como estudos americanos sofrem questionamentos ao serem generalizados, o mesmo pode ser aplicado para estudos brasileiros. Pesquisas no futuro em outros países podem identificar se as diferenças socio-econômicas afetam o modelo.

Por fim, o estudo foca apenas na elaboração do Planejamento Estratégico e não em sua implementação. Dessa forma, capta apenas uma das partes dentro do ciclo de PE ideal, formado por formulação, implantação, adequação e controle (TERENCE, 2002). Atualmente algumas empresas, principalmente startups com bases tecnológicas estão sendo “montadas” com times complementares e “ideais” (WASSERMAN, 2012; HONORE, 2015) estas configurações visam acelerar o processo de maturidade de empreendedores, buscando complementariedades nas lacunas individuais (WASSERMAN, 2012). Seria interessante a realização de testes do modelo nestes contextos visando verificar se as maturidades da empresa e empreendedor, e seu momento de utilização do modelo híbrido também sofrem alteração.

## REFERÊNCIAS

ABADŽIĆ, A.; UMIHANIĆ, B.; ĆEBIĆ, M. Analysis of methodology and models of strategic planning of local development in bosnia and herzegovina. **Economic Review: Journal of Economics & Business/Ekonomska Revija: Casopis za Ekonomiju i Biznis**, v. 10, n. 2, 2012.

ADAMSON, I. Management consultant meets a potential client for the first time: the pre-entry phase of consultancy in SMEs and the issues of qualitative research methodology. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 3, n. 1, p. 17–26, 2000.

ALMEIDA, M. I. R. DE. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Strategic assets and organizational rent. **Strategic management journal**, v. 14, n. 1, p. 33–46, 1993.

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**, Irwin, Homewood, IL, 1971. [s.d.]

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: business policy for growth and expansion**. [s.l.] McGraw-Hill Book, 1965.

ANSOFF, H. I. et al. Does planning pay? The effect of planning on success of acquisitions in American firms. **Long Range Planning**, v. 3, n. 2, p. 2–7, 1970.

ANSOFF, H. Igor. Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. **Strategic management journal**, v. 12, n. 6, p. 449-461, 1991.

APP, S.; MERK, J.; BÜTTGEN, M. Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. **Management revue**, p. 262–278, 2012.

ARMSTRONG, J. S. The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 3, p. 197–211, 1982.

ARMSTRONG, J. S.; BRODIE, R. J. Effects of portfolio planning methods on decision making: Experimental results. **International Journal of Research in Marketing**, v. 11, n. 1, p. 73–84, jan. 1994.

BABCHUK, W. A. **Glaser or Strauss? Grounded theory and adult education**. Proceedings of the 15th Annual Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education. **Anais...ERIC**, 1996

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. 2003.

BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of management review**, v. 11, n. 3, p. 656–665, 1986.

BENNETT, R. J.; ROBSON, P. J. A. Intensity of Interaction in Supply of Business Advice and Client Impact: A Comparison of Consultancy, Business Associations and Government Support Initiatives for SMEs. **British Journal of Management**, v. 10, n. 4, p. 351–369, dez. 1999.

- BERGSTRÖM, J.; TRAN, M.; LUNDELL, P. Performance, A Product of Planning?: Strategic Planning and its Implications among Swedish Manufacturing SMEs. 2013.
- BERRY, M. Strategic planning in small high tech companies. **Long Range Planning**, v. 31, n. 3, p. 455–466, 1998.
- BERTERO, C. O.; DE VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 43, n. 4, p. 48–62, 2003.
- BESANKO, D.; REGIBEAU, P.; ROCKETT, K. E. A MULTI-TASK PRINCIPAL-AGENT APPROACH TO ORGANIZATIONAL FORM\*. **The Journal of Industrial Economics**, v. 53, n. 4, p. 437–467, 2005.
- BIRD, S. R.; SAPP, S. G.; LEE, M. Y. Small Business Success in Rural Communities: Explaining the Sex Gap\*. **Rural Sociology**, v. 66, n. 4, p. 507–531, 2001.
- BOONS, F.; LÜDEKE-FREUND, F. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p. 9–19, abr. 2013.
- BOURGEOIS, L. J. Strategy and Environment: A Conceptual Integration. **The Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 25, jan. 1980.
- BRINCKMANN, J.; GRICHNIK, D.; KAPSA, D. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 1, p. 24–40, jan. 2010.
- BRUHN, M.; KARLAN, D.; SCHOAR, A. What capital is missing in developing countries? **The American Economic Review**, p. 629–633, 2010.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From Strategy to Business Models and onto Tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 195–215, abr. 2010.
- CHANDLER, A. D. Strategy and structure: The history of American industrial enterprise. **MIT Press, Cambridge, Mass.(1977) The Visible Hand, Harvard University Press, Cambridge, Mass.(1980) The Growth of the Transnational Industrial Firm in the United States and the United Kingdom: a Comparative Analysis**, **Economic History Review**, v. 33, p. 396–410, 1962.
- CLARK, D. N. Strategic management tool usage: a comparative study. **Strategic Change**, v. 6, n. 7, p. 417–427, 1997.
- CLARK, T.; OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model you: a one-page method for reinventing your career**. [s.l.] John Wiley & Sons, 2012.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building your company's vision. **Harvard business review**, v. 74, n. 5, p. 65, 1996.
- CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research**. 2007.
- DA SILVA, J. A. et al. Business DNA: an Analysis of Micro and Small Companies in the State of Santa Catarina. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 2, p. 115–134, 2014.

DE OLIVEIRA LACERDA, R. T.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, 2012.

DESS, G. G.; DAVIS, P. S. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 467–488, 1984.

DEW, Nicholas et al. Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. **Journal of business venturing**, v. 24, n. 4, p. 287-309, 2009.

DIAS, Ricardo. Maturidade Integral: Abordagem Baseada em Valores. **Revista Conscientia**, v. 14, n. 1, p. 15-24, 2010.

DIRKX, J. M. Proceedings of the Annual Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education (15th, Lincoln, Nebraska, October 17-19, 1996). 1996.

DRUCKER, P. F. Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. **Drucker sobre**, 1981.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Management Learning: An Introduction, 2<sup>nd</sup> Edition**. [s.l.] SAGE Publications, London, UK, 2002.

ENTRIALGO, M. The impact of the alignment of strategy and managerial characteristics on Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 40, n. 3, p. 260–270, 2002.

FALSHAW, J. R.; GLAISTER, K. W.; TATOGLU, E. Evidence on formal strategic planning and company performance. **Management Decision**, v. 44, n. 1, p. 9–30, jan. 2006.

FARIA, A.; IMASATO, T. Authority and legitimacy in strategy. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 5, n. 3, p. 01–18, 2007.

FILHO, J. R. F.; NUNES, G. S. A. O estrategista da micro, pequena e média empresa privada brasileira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 36, p. 271–288, 2010.

FOLHA DE SÃO PAULO. São Paulo: Bruno Villas Bôas, **Metade das empresas fecha as portas no Brasil após quatro anos, diz IBGE**. 2015.

FREDRICKSON, J. W.; MITCHELL, T. R. Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 399–423, 1 jun. 1984.

FROST, F. A. The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. **Strategic Change**, v. 12, n. 1, p. 49–62, jan. 2003.

GADIESH, O.; GILBERT, J. L. Transforming corner-office strategy into frontline action. **Harvard business review**, v. 79, n. 5, 2001.

GHAZINOORY, S.; ABDI, M.; AZADEGAN-MEHR, M. Swot Methodology: A State-of-the-Art Review for the Past, A Framework for the Future. **Journal of Business Economics and Management**, v. 12, n. 1, p. 24–48, 11 abr. 2011.

- GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business history review**, v. 76, n. 01, p. 37–74, 2002.
- GHEZZI, A. Revisiting business strategy under discontinuity. **Management Decision**, v. 51, n. 7, p. 1326–1358, 2 ago. 2013.
- GHOBIAN, A. et al. Core competency beyond identification: presentation of a model. **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 393–402, 2007.
- GIBBUS, P.; KEMP, R. **Strategy and small firm performance**. Zoetermeer: [EIM, Business & Policy Research], 2003.
- GLAISTER, K. W. et al. A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging country. **Management Decision**, v. 46, n. 3, p. 365–391, 4 abr. 2008.
- GODET, M. The art of scenarios and strategic planning: tools and pitfalls. **Technological forecasting and social change**, v. 65, n. 1, p. 3–22, 2000.
- GRANT, R. M. Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. **Strategic management journal**, v. 24, n. 6, p. 491–517, 2003.
- GREENLEY, G. E. Strategic planning and company performance: an appraisal of the empirical evidence. **Scandinavian Journal of management**, v. 10, n. 4, p. 383–396, 1994.
- GUNN, R.; WILLIAMS, W. Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. **Strategic Change**, v. 16, n. 5, p. 201–216, ago. 2007.
- HEDRICK, T. E.; BICKMAN, L.; ROG, D. J. **Applied research design: A practical guide**. [s.l.] Sage Publications, 1993. v. 32
- HENDERSON, B. D. The product portfolio: growth share matrix of the Boston Consulting Group. **The strategy process: Concepts, contexts, cases**, p. 678–680, 1979.
- HEROLD, D. M. Long-Range Planning and Organizational Performance: A Cross-Valuation Study. **Academy of Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 91–102, 1 mar. 1972.
- HOFFMANN, Valmir Emil. Empreendedores e empreendimentos: Uma abordagem sobre a maturidade. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção–ENEGEP**, UFF, 1998.
- HONORE, Florence EM. Founding Teams' Prior Shared Experience and Start-Up Performance. In: Academy of Management Proceedings. **Academy of Management**, 2015. p. 17395.
- HULME, T. ; **Visualize Your Business Model in 15 Minutes Flat**. 2010. Disponível em: < <https://vimeo.com/15395662>> Acesso em: 31 mai. 2016.
- HULME, T. ; **Startup Tools**. 2012. Disponível em: < <http://weijiblog.com/startup-tools/>> Acesso em: 31 mai. 2016.
- HUSSEY, D. E. Glossary of techniques for strategic analysis. **Strategic Change**, v. 6, n. 2, p. 97–115, 1997.
- JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard business review**, v. 86, n. 12, p. 57–68, 2008.

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard business review**, v. 74, n. 1, p. 75–85, 1996.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Blue ocean strategy. **If you read nothing else on strategy, read these best-selling articles.**, p. 71, 2004.
- KING, N.; CASSELL, C.; SYMON, G. Using templates in the thematic analysis of texts. **Essential guide to qualitative methods in organizational research**, p. 256–270, 2004.
- KJELLBERG, H.; HELGESSON, C.-F. Multiple versions of markets: Multiplicity and performativity in market practice. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 7, p. 839–855, 2006.
- KUDLA, R. J. The Effects of Strategic Planning on Common Stock Returns. **Academy of Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 5–20, 1 mar. 1980.
- KVALE, S. The qualitative research interview: A phenomenological and a hermeneutical mode of understanding. **Journal of phenomenological psychology**, v. 14, n. 2, p. 171, 1983.
- LESTER, Donald L. et al. Organizational life cycle and performance among SMEs: Generic strategies for high and low performers. **International Journal of Commerce and Management**, v. 18, n. 4, p. 313-330, 2008.
- LESTER, Donald L.; PARNELL, John A.; CARRAHER, Shawn. Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 11, n. 4, p. 339-354, 2003.
- MACE, M. L. Management assistance for small business. **Harvard Business Review**, v. 25, n. 4 A, p. 587–594, 1947.
- MANKINS, M. C.; STEELE, R. Turning great strategy into great performance. **Harvard Business Review**, v. 2607, 2005.
- MAREK, P. A CRITICAL ANALYSIS OF THE CONCEPT OF MARKETING STRATEGIES FOR SMALL AND MID-SIZED COMPANIES. **Economics, Management, and Financial Markets**, n. 4, p. 255–261, 2014.
- MERRIAM, S. B. Qualitative Research: a guide to design and interpretation. **San Francisco**, 2009.
- MARTÍN-BARÓ, Ignacio. **Acción e ideología**. UCA, 1985
- MEYER, Alan D. Visual data in organizational research. **Organization science**, v. 2, n. 2, p. 218-236, 1991.
- MILLER, C. C.; CARDINAL, L. B. STRATEGIC PLANNING AND FIRM PERFORMANCE: A SYNTHESIS OF MORE THAN TWO DECADES OF RESEARCH. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 1649–1665, 1 dez. 1994.
- MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic management journal**, v. 11, n. 3, p. 171–195, 1990.
- MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard business review**, v. 72, n. 1, p. 107–114, 1994.

- MINTZBERG, H. **Tracking strategies: Toward a general theory**. [s.l.] OUP Oxford, 2007.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. [s.l.] Bookman Editora, 2009.
- MINTZBERG, H. Strategy-Making in Three Modes. **California management review**, v. 16, n. 2, 1973.
- MINTZBERG, H. PREMISES OF STRATEGIC MANAGEMENT. **Strategische Managementtheorie**, v. 11, p. 14, 2012.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic management journal**, v. 6, n. 3, p. 257–272, 1985.
- MORAES, G.; ESCRIVÃO FILHO, E. O ciclo vicioso na gestão das pequenas empresas: uma análise do processo estratégico e operacional. **XXVI ENEGEP-Fortaleza, CE, Brasil**, v. 9, 2006.
- NAHAVANDI, A.; CHESTEEN, S. The impact of consulting on small business: A further examination. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 13, n. 1, p. 29–40, 1988.
- NEILSON, G. L.; MARTIN, K. L.; POWERS, E. The secrets to successful strategy execution. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 6, p. 60, 2008.
- O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Formal strategic planning: annual raindance or wheel of success? **Strategic Change**, v. 16, n. 1-2, p. 11–22, jan. 2007.
- ORIAKU, N. Current challenges facing small businesses: case of Brazil and United States. **International Review of Business Research Papers**, v. 8, n. 7, p. 39–49, 2012.
- ORTIGARA, A. Â.; OTHERS. Causas que condicionam a mortalidade e/ou o sucesso das micro e pequenas empresas no estado de Santa Catarina. 2006.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business model canvas. **Self published. Last**, 2010.
- OSTERWALDER, A. et al. **Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want**. [s.l.] John Wiley & Sons, 2015.
- PAULINO, A. et al. Organização e Estratégia: tendências de estudos no cenário nacional. **Encontro da Associação Nacional de Programas de Pósgraduação em Administração, 25º, ANPAD**, 2001.
- PEARCE, J. A.; FREEMAN, E. B.; ROBINSON, R. B. The Tenuous Link between Formal Strategic Planning and Financial Performance. **The Academy of Management Review**, v. 12, n. 4, p. 658, out. 1987.
- PEEL, M. J.; BRIDGE, J. How planning and capital budgeting improve SME performance. **Long Range Planning**, v. 31, n. 6, p. 848–856, 1998.
- PENG, G. C.; NUNES, M. B. **Using PEST analysis as a tool for refining and focusing contexts for information systems research**. Proceedings of the 6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies. **Anais...Academic Conferences Limited**, 2007

- PERÄKYLÄ, A. Reliability and validity in research based on tapes and transcripts. **Qualitative research: Theory, method and practice**, p. 201–220, 1997.
- PIMENTEL FILHO, F. B. C.; QUEIROZ, R. J. G. B. DE O. Um estudo da adoção das práticas de lean startup, business model canvas e desenvolvimento de clientes para startups. 2014.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. 1980.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance*. **The free, New York**, 1985.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Published November**, 1996.
- PORTER, M. E. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard business review**, v. 86, n. 1, p. 25–40, 2008.
- PORTER, M. E. et al. HBR's 10 Must Reads on Strategy. **Harvard Business Review Press, Harvard**, 2011.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance**. [s.l.] Simon and Schuster, 2011.
- PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. **The journal of economic perspectives**, p. 97–118, 1995.
- RAMOS, C.; FORD, D. How do Managers See it? Capturing Practitioner Theories via Network Pictures. **Deep Knowledge of B2B Relationships Within and Across Borders (Advances in Business Marketing and Purchasing, Volume 20) Emerald Group Publishing Limited**, v. 20, p. 293–375, 2014.
- REZVANI, M.; GILANINIA, S.; MOUSAVIAN, S. J. Strategic planning: A tool for managing organizations in competitive environments. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 5, n. 9, p. 1537–1546, 2011.
- RIORDAN, N. O. et al. **Business model innovation: a temporal perspective**. ACIS, 2014 Disponível em: <<http://aut.researchgateway.ac.nz/handle/10292/8184>>. Acesso em: 29 abr. 2015
- RITCHIE, J.; LEWIS, J. **Qualitative Research Practice: A guide for Social Science Students and Researchers**. 2003.
- RITCHIE, J. et al. **Qualitative research practicea guide for social science students and researchers**. 2014.
- RIZZO, A.; FULFORD, H. UNDERSTANDING SMALL BUSINESS STRATEGY: A GROUNDED THEORY STUDY ON SMALL FIRMS IN THE E.U. STATE OF MALTA. **Journal of Enterprising Culture**, v. 20, n. 03, p. 287–332, set. 2012.
- ROBINSON, R. B.; PEARCE, J. A. The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations. **Strategic Management Journal**, v. 4, n. 3, p. 197–207, 1983.
- ROGERS, P.; BLENKO, M. Who has the D? **What Is Strategy?**, [s.d.].

- ROSA, R. V. Some small business problems indicated by the industrial loan experience of the Federal Reserve Bank of New York. **The Journal of Finance**, v. 2, n. 1, p. 91–100, 1947.
- ROY, M.-A.; WHEELER, D. A survey of micro-enterprise in urban West Africa: drivers shaping the sector. **Development in Practice**, v. 16, n. 5, p. 452–464, 2006.
- RUDD, J. M. et al. Strategic planning and performance: Extending the debate. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 2, p. 99–108, fev. 2008.
- RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. **Resources, firms, and strategies: A reader in the resource-based perspective**, p. 131–145, 1997.
- SAMAVI, R.; YU, E.; TOPALOGLOU, T. Strategic reasoning about business models: a conceptual modeling approach. **Information Systems and e-Business Management**, v. 7, n. 2, p. 171–198, mar. 2009.
- SCOTT, C.; WESTBROOK, R. New Strategic Tools for Supply Chain Management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 21, n. 1, p. 23–33, jan. 1991.
- SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)>. Acesso em: 31 mar. 2016.
- SEBRAE. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**. 2014.a. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa\\_mortis\\_2014.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf)>. Acesso em: 31 mar. 2016.
- SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014.b. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2016.
- SEBRAE. **Indicadores Sebrae-SP**. 2015. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/indicadores/Indicadores\\_jul\\_15\\_v1.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/indicadores/Indicadores_jul_15_v1.pdf)>. Acesso em: 31 mar. 2016.
- SEBRAE. **Perfil dos pequenos negócios**. 2016. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/Quem-s%C3%A3o-os-pequenos-neg%C3%B3cios%3F,destaque,5](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Quem-s%C3%A3o-os-pequenos-neg%C3%B3cios%3F,destaque,5)>. Acesso em: 31 mar. 2016.
- SELZNICK, P. Leadership in administration: a sociological interpretation. **Row, Peterson and company**, 1957.
- SILVERMAN, D. **Doing qualitative research: A practical handbook**. [s.l.] SAGE Publications Limited, 2013.
- SMETS, M.; REIHLEN, M. 16 Institutional entrepreneurship: a literature review and analysis of the maturing consulting field. **Handbook of Research on Entrepreneurship in Professional Services**, p. 297, 2012.
- SPENDER, J.-C.; GRANT, R. M. Knowledge and the firm: Overview: Knowledge and the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 5–9, dez. 1996.

SOLOMON, G. et al. Entrepreneurial selection and success: does education matter? **Journal of small business and enterprise development**, v. 15, n. 2, p. 239–258, 2008.

STARTUP COMMONS. **Startup Development Phases. 2016**. Disponível em < <http://startupcommons.org/startup-development-phases.html> >. Acessado em 05 de mai. 2016.

STONEHOUSE, G.; PEMBERTON, J. Strategic planning in SMEs – some empirical findings. **Management Decision**, v. 40, n. 9, p. 853–861, nov. 2002.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**. [s.l.] Newbury Park, CA: Sage, 1990. v. 15

TASSABEHJI, R.; ISHERWOOD, A. Management Use of Strategic Tools for Innovating During Turbulent Times: Tools for Innovating During Turbulent Times. **Strategic Change**, v. 23, n. 1-2, p. 63–80, fev. 2014.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. [s.l.] Universidade de São Paulo, 2002.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J.; GAMBLE, J. E. **The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases**. [s.l.] New Delhi: McGraw-Hill, 2009.

THUNE, S. S.; HOUSE, R. J. Where long-range planning pays off Findings of a survey of formal, informal planners. **Business Horizons**, v. 13, n. 4, p. 81–87, 1970.

UCBASARAN, Deniz; WESTHEAD, Paul; WRIGHT, Mike. The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. **Journal of business venturing**, v. 24, n. 2, p. 99-115, 2009.

VEIT, M. R.; GONÇALVES FILHO, C. Mensuração do perfil do potencial empreendedor e seu impacto no desempenho das pequenas empresas. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2007.

VOLPE, R. P.; SCHENCK, N. A. Small business lending environment in emerging economies: a comparison of Brazil and Russia. **Journal of International Business Research**, v. 7, n. 2, p. 13, 2008.

WAGNER, R.; A. PATON, R. Strategic toolkits practice and performance: a German SME perspective. **VINE**, v. 44, n. 4, p. 470–495, 4 nov. 2014.

WANG, C.; WALKER, E.; REDMOND, J. Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation. 2007.

WASSERMAN, Noam. Assembling the Startup Team. **Harvard Business School Entrepreneurial Management Case**, n. 812-122, 2012.

WHITEHEAD, D. D.; GUP, B. E. Bank and thrift profitability: does strategic planning really pay? **Economic Review of the Federal Reserve Bank of Atlanta**, v. 70, n. 9, p. 14–25, 1985.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods. essential guide to qualitative methods in organizational research. fourth**. [s.l.] SAGE: Thousand Oaks, CA, 2009.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

### **Roteiro de entrevista com empresas que fazem Planejamento Estratégico**

#### WARM UP

- Por favor, você pode descrever sua empresa, o que faz?
- Quanto tempo você tem seu negócio?
- Qual seu cargo?
- Qual sua idade?

#### PERGUNTAS

- Como são tomadas as decisões do negócio, no dia a dia, ou prazo de meio ano ou um ano?
- Vocês fazem ou já fizeram Planejamento Estratégico?
- Quais fatores você leva em consideração?
- Você escreveu o plano? Ele sempre teve escrito, ou você sentiu a necessidade?
- O que motivou você a fazer o Planejamento Estratégico?
- Como vocês o fazem? Existe um processo pré-estabelecido?
- Você pode descrever com detalhes alguma situação vivida que exemplifique isso?
- Qual foi a sua percepção ou sentimento durante o trabalho? E depois?
- Quais as principais dificuldades encontradas na realização do planejamento?
- Você faz o acompanhamento do planejamento?
- De quanto em quanto tempo ele é revisado?

#### O MODELO TRADICIONAL É APRESENTADO

- Qual sua posição sobre este modelo?
- Você acha que este modelo tem fit com sua empresa?

### O BMF É APRESENTADO

- Qual sua posição sobre este modelo?
- Você acha que este modelo tem fit com sua empresa?
- Dentre dois tipos de planejamento, qual você acha que é o mais aderente para sua empresa hoje?

### **Roteiro de entrevista com empresas que não fazem Planejamento Estratégico**

#### WARM UP

- Por favor, você pode descrever sua empresa, o que faz?
- Quanto tempo você tem seu negócio?
- Qual seu cargo?
- Qual sua idade?

#### PERGUNTAS

- Como são tomadas as decisões do negócio, no dia a dia, ou prazo de meio ano ou um ano?
- Vocês fazem ou já fizeram Planejamento Estratégico?
- Por que você não realiza planejamento?
- Você sente falta da realização de um Planejamento Estratégico?
- Você pode descrever alguma situação onde a falta de Planejamento Estratégico o prejudicou?
- Você pensa realizar o Planejamento Estratégico nos próximos anos?

### O MODELO TRADICIONAL É APRESENTADO

- Qual sua posição sobre este modelo?
- Você acha que este modelo tem fit com sua empresa?

## O BMF É APRESENTADO

- Qual sua posição sobre este modelo?
- Você acha que este modelo tem fit com sua empresa?
- Dentre dois tipos de planejamento, qual você acha que é o mais aderente para sua empresa hoje?

## Roteiro de entrevista para consultorias

### WARM UP

- Qual seu nome, idade e função?
- Qual o perfil das empresas que você atende?
- Dessa, muitas são MPEs?
- O que sua empresa faz junto as MPEs?

### PERGUNTAS

- As MPEs fazem algum tipo de Planejamento Estratégico?
- A quem se destina a tarefa de fazer o planejamento?
- Como as MPEs realizam o Planejamento Estratégico? Utilizam algum processo estabelecido?
- Você pode descrever com detalhes alguma situação vivida que exemplifique isso?
- Por que as MPEs não realizam planejamento? Por não sentirem necessidade? Ou por algum entreve?
- As que fazem, você acredita que elas realizem o acompanhamento do planejamento?
- Quais as principais dificuldades reportadas pelas MPEs na realização do planejamento?

## O MODELO TRADICIONAL É APRESENTADO

- Qual sua posição sobre este modelo?

- Você acha que este modelo tem fit com as MPEs?

#### O BMF É APRESENTADO

- Qual sua posição sobre este modelo?
- Você acha que este modelo tem fit com as MPEs?
- Dentre dois tipos de planejamento, qual você acha que aderente a realidade das MPEs?

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2016

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO

### TERMO DE CONSENTIMENTO

Prezado(a) participante:

Sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Administração do Insper - Instituto de Ensino e Pesquisa. Estou realizando uma pesquisa para a minha Dissertação sob supervisão do professor Sérgio Lazzarini, cujo objetivo é entender como se dá o processo de formulação do planejamento estratégico em MPEs

Sua participação envolve a concessão de uma entrevista que será gravada, caso permitir, com duração de cerca de 20 minutos.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador fone (11) XXXX XXXX

---

Nome e assinatura do estudante

---

Local e data

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

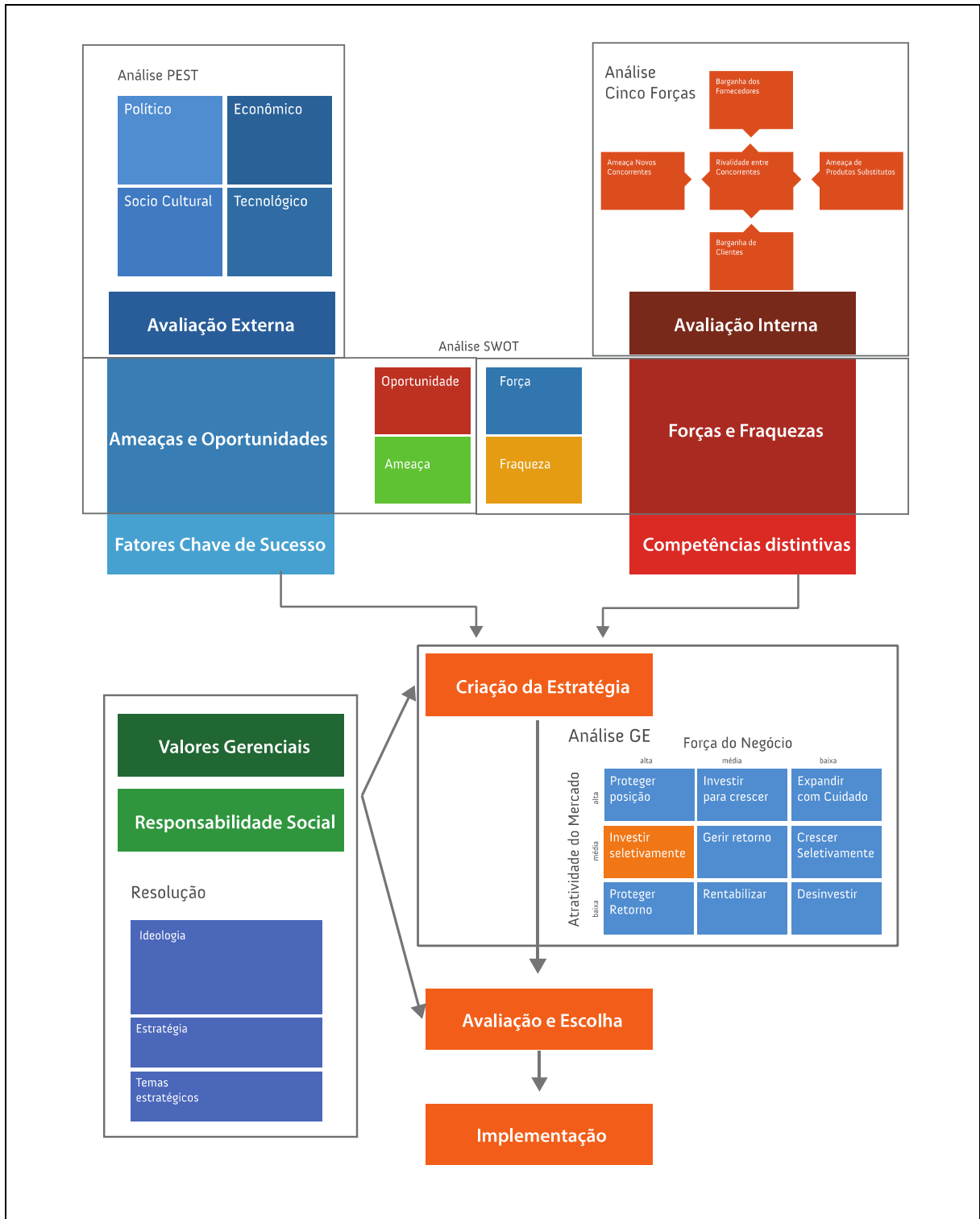
---

Nome e assinatura do participante

---

Local e data

## APÊNDICE C – MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TRADICIONAL UTILIZADO NAS ENTREVISTAS



Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2016.

## APÊNDICE D – LÂMINAS APRESENTADAS DURANTE AS ENTREVISTAS SOBRE O MODELO TRADICIONAL

### Lâmina 1 - análise PEST

#### Análise PEST



### Lâmina 2 – Análise cinco forças

#### Análise Cinco Forças



## Lâmina 3 – Análise SWOT

## Análise SWOT

Interno	<b>Força</b> Marca (reputação) operação eficiente produz e comercializa	<b>Fraqueza</b> Pouco conhecida internacionalmente
	<b>Oportunidade</b> Aumento da classe B	<b>Ameaça</b> Homeoffice acaba com a necessidade do traje formal Lojas internacionais entrando no mercado brasileiro
Externo		

## Lâmina 4 – Análise GE

## Análise GE

		Força do Negócio		
		alta	média	baixa
Atratividade do Mercado	alta	Proteger posição	Investir para crescer	Expandir com Cuidado
	média	Investir seletivamente	Gerir retorno	Crescer Seletivamente
	baixa	Proteger Retorno	Rentabilizar	Desinvestir

## Lâmina 5 – Resolução

## Resolução

### Ideologia

Criar produtos que encantem, envolvendo as pessoas na magia do Universo Dudalina, para ser a empresa brasileira de moda mais admirada

### Estratégia

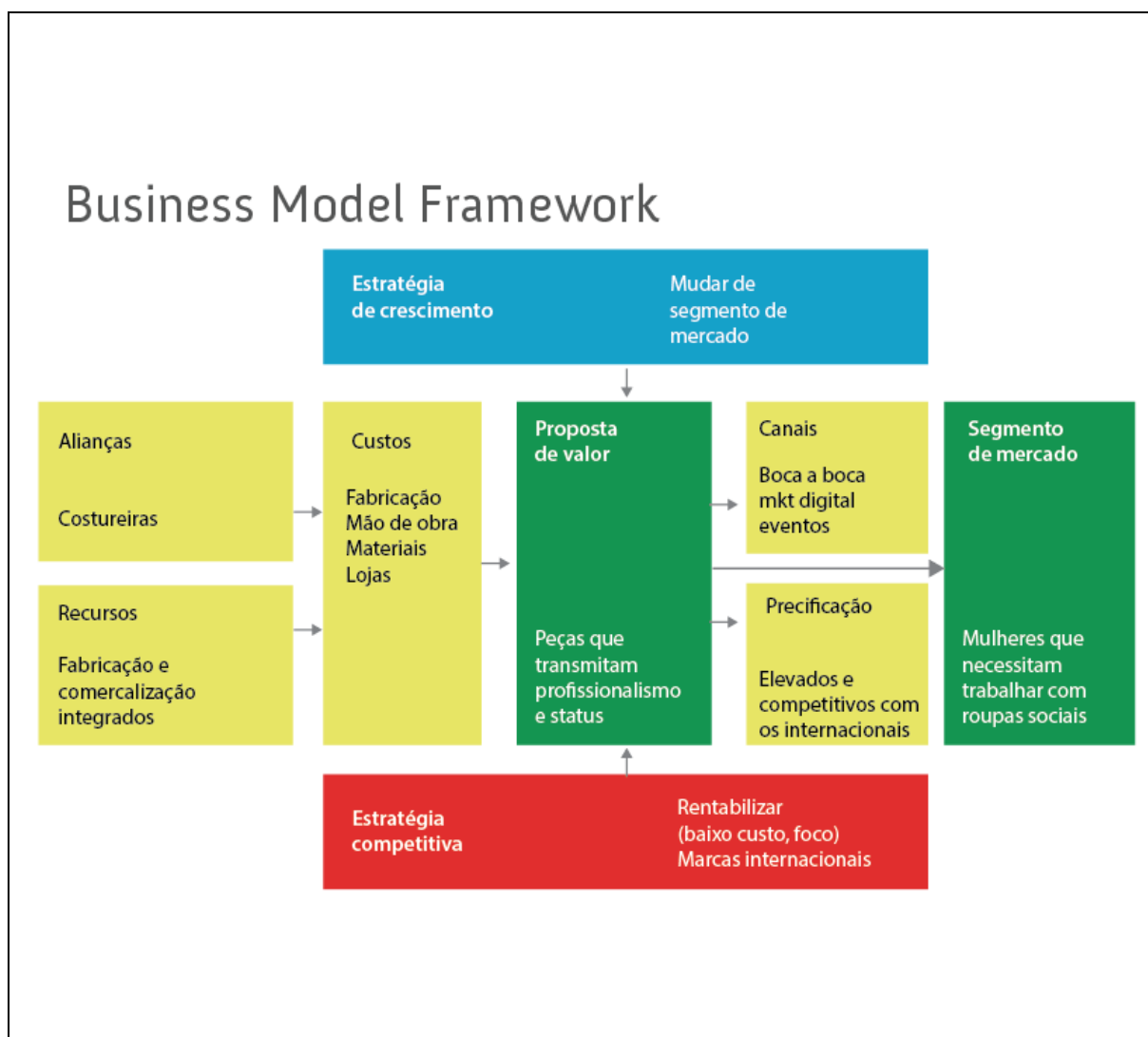
Investir seletivamente

### Temas estratégicos

Investir nos segmentos atrativos  
Bater competição

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2016

## APÊNDICE E – MODELO DO BUSINESS MODEL FRAMEWORK UTILIZADO NAS ENTREVISTAS



Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2016

## **APÊNDICE F - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA COM O EMPREENDEDOR (#Entrevistado1\_Empreendedor, 29)**

**Bom, então, só vou ler um pouco do termo. Como o senhor sabe, sou estudante curso de mestrado profissional do curso de administração do INSPER, e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação sob a supervisão do professor doutor Sérgio Lazzarini, cujo objetivo é entender como se dá o processo de formulação do Planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas. Sua participação é dada à concessão de uma entrevista que será gravada, caso permitido, com duração de vinte (20) minutos mais ou menos. A participação desse estudo é voluntária, e se você decidir não participar a qualquer momento, ou desistir, tem absoluta liberdade. Na publicação dos resultados dessa pesquisa sua identidade pode ser mantida no mais seguro sigilo, onde serão omitidas todas as informações que permitam identifica-lo. Mesmo não tendo os benefícios diretos de participar, indiretamente você vai estar contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado, e para a produção do conhecimento científico.**

**Agora, começando, se puder, por favor, descrever a sua empresa, o que ela faz.**

Bom, a **GS** é uma empresa de tecnologia focada em web. A gente, originalmente, abriu uma empresa com olhar estratégico que era atingir o mercado de nicho, que é o mercado de publicidade e design, escritórios de design e publicidade. Então a gente ia fazer somente codificação de layouts. Então, o nosso cliente ia entregar o layout pronto, e a gente ia só codificar e entregar, enfim, programado para a internet. Só que de lá para cá, eu digo de dois anos para cá, a gente teve a necessidade de entregar mais para o cliente. O cliente, além do design programado, ele queria o sistema também operante. Então, a gente abriu um braço técnico novo, para fazer a parte de desenvolvimento de sistemas. Então, hoje, a gente é uma empresa que faz programação, codificação de layout, programação de sistemas, e trabalha com infraestrutura também. Então, a gente trabalha com a parte de hospedagem, de segurança em cloud, e faz a gestão dessa empresa de cloud. Então, assim, a gente iniciou a **GS** com uma estratégia bem definida, um objetivo bem definido. Talvez por uma questão de maturidade de empresa a gente não se fixou

nessa estratégia inicial, e hoje a gente a uma estratégia um pouco mista, um objetivo meio misto, que é um cenário prejudicial para a gente. Então, é por isso que a gente está nessa etapa de redefinição de rumos e tal.

**Há quanto tempo você tem a GS?**

Há dois ano e meio. Eu fundei a **GS** no dia primeiro de maio de 2013.

**E seu cargo?**

Sempre estive na diretoria geral, sempre à frente. Mas hoje eu faço de tudo. Faço desde o atendimento ao cliente, suporte técnico, até o desenvolvimento de sistema e até a parte comercial de negociação. Apesar de hoje contar com pessoas que me auxiliem nessas etapas, se precisar assumir isso, eu assumo também.

**E qual é a sua idade?**

29 anos.

**E agora, entrando um pouquinho mais no cerne da questão, como são tomadas as principais decisões do negócio? Assim, é mais no dia a dia, num período de meio ano, um ano? Como que funciona?**

Como é uma empresa pequena e eu sou praticamente o único proprietário, não tenho sócio, então, eu posso colocar em prática insights ou decisões que são tomadas da noite para o dia, de forma imediata. É óbvio que todas as decisões estratégicas, ou que impactem em outras áreas e pessoas, eu tenho conselheiros, né? Que isso envolve amigos, parentes, pessoas que estão no meio comigo. Mas basicamente é assim, quando eu vejo que algo esta errado, eu imediatamente eu faço alteração, sem precisar, sem ter aquele tempo definido, período para fazer isso.

**Vocês fazem ou já fizeram Planejamento Estratégico?**

Não. A gente teve um Planejamento Estratégico quando a gente abriu a empresa, no caso, eu abri a empresa com um sócio. Isso foi no início mesmo. Só que a sociedade não deu certo, por questão pessoal, e enfim, eu fiquei sozinho. E quando eu abri a empresa, a gente tinha sim o Planejamento Estratégico. O que íamos fazer, quando, como. Todas essas perguntas a gente tinha respondido. Só que é aquela coisa, de lá para cá a gente mudou tanto, que essas mudanças não acompanharam esse planejamento. Tenho certeza que a falta de planejamento foi a responsável por

a gente ficar tanto nessas mutações assim, e não no foco, no objetivo mesmo. Então uma coisa levou a outra.

**Quando você chegou a fazer, nesse primeiro momento, quais critérios você levou em consideração?**

Bom, eu não sei se vou me recordar de todos especificamente, mas foi uma coisa bem objetiva e bem básica. Então, a gente dividiu isso em dois momentos. Um que era um momento de curto prazo e um momento de médio prazo. Porque quando a gente abriu a empresa, foi uma situação de necessidade financeira de cada um. Então, a gente, num curto prazo, a gente definiu alguns indicadores, que era basicamente vendas e entregas. Então, assim, todo o nosso plano estratégico estava voltado a gerar venda e gerar entrega. Então, o que isso envolvia? Marketing, onde que a gente ia fazer o marketing, e como a gente ia fazer o marketing? A parte comercial, os indicadores, e quais indicadores que a gente ia utilizar. E o desenvolvimento e a entrega que estava na parte de desenvolvimento e entrega. Então, nisso, a gente definiu que basicamente projetos de... agora não me lembro qual era o valor, mas projetos de 0 a x reais precisariam estar num determinado tempo dentro de casa, e outros x até y... Então, a gente foi dimensionando toda a nossa estratégia de vendas dentro do que tinha que entregar. Isso já foi um complicador porque a gente já abriu a empresa de forma limitada. Porque só tenho um volume limitado de horas para entregar, e um volume de metade de horas para faturar também. Esse foi o nosso maior problema. Mas, os critérios que a gente utilizou para gerar esse plano estratégico foi basicamente esse, foi parte de vendas mesmo, e que veio em seguida foram sub-perguntas para que isso acontecesse.

**E o que te motivou a fazer esse planejamento?**

Foi mais para ter um norte. A minha formação não é uma formação de administrador, não é uma formação de negócios, né? Eu fiz desenho industrial. Então, o meu conhecimento na área, naquela época, e acho que até hoje eu não me considero uma pessoa bem entendida do segmento, do ponto de vista estratégico, mas é super básico. Então, por que a gente precisou fazer aquilo? Para saber onde a gente estava pisando. Então, eu queria saber onde a gente estava pisando, e de que forma a gente ia conduzir as próximas semanas aí. Mais ou menos isso.

**E quando vocês fizeram, vocês já tinham um processo estabelecido, assim? Ou vocês criaram, viram em algum lugar?**

A gente criou o nosso mesmo, porque a gente também tinha que fazer acontecer com pouca gente. Então, a gente pode até utilizar algum processo conhecido aí, ou qualquer literatura que existe. Mas a gente não saberia chegar até aí, até esse tipo de informação, não saberia executar, e também, outro complicador, acho que a gente não teria braço para fazer isso frente à operação. A gente estava super enxuto na época.

**E quando vocês criaram nessa época, o que você sentiu? Vocês demoraram muito? Qual foi a percepção de vocês durante a execução desse planejamento?**

Foi acho que a imaturidade de entender o negócio como negócio. Foi assim, a gente achava que era simplesmente fazer a venda, o projeto e entregar. Então, assim, essa imaturidade de você chegar de forma simplista dificultou basicamente como dirigir a empresa. Esse é o pensamento de que um profissional liberal tem, ou um freelancer tem. Mas empresa é bem diferente.

**E você sentiu que seria útil, ou sentimento que o que você fez não valeu a pena? Qual o sentimento foi durante a execução desse planejamento? Que valeria a pena?**

Durante a execução eu fiquei tão estressado com vários pontos que eu nem parei para pensar que o problema estava sendo na estratégia. Mas hoje, quando você olha para trás e faz um balanço, você consegue enxergar os erros, e aí você fala, poxa, faltou, né, uma orientação, ou mais conhecimento na área. Mas, assim, quando você está vendo o negócio pegar fogo e você não vê a sua saída, e tal, aí você sente essa falta.

**Você falou, talvez, de falta de conhecimento específico, e também talvez imaturidade. Mas, você acha que essas ou existem outras principais dificuldades encontradas na realização do planejamento?**

Não, eu acho que é a visão do gestor. Se ele não tem essa visão estratégica, aí pronto, aí você não consegue chegar nesse ponto, nessa discussão. E eu acho que naquela época a gente não tinha essa visão. Mas, se a gente tivesse essa visão, eu

acho que assim, você já conseguiria identificar que o problema era aquilo, e iria atrás daquilo. Eu acho que o maior problema foi esse. É você ver o problema e não saber onde buscar a solução do problema.

**E depois que você deu continuidade, você chegou a fazer um acompanhamento desse planejamento, ou uma revisão dele?**

Eu fiz, foi a partir do momento que a gente resolveu.... Foi a primeira mudança de decisão que a gente teve, que foi de enxugar a empresa, enfim, de focar um pouco mais no que era mais interessante economicamente. Então, assim, a partir desse momento, que foi no início de 2015, a gente criou outra metodologia para acompanhar esse tipo de ação. Então, assim, a gente criou indicadores para a venda, indicadores de atendimento, para desenvolvimento também. Então, a gente começou a acompanhar um pouco melhor o que estava acontecendo na atividade, na ação mesmo. Então, nisso, a gente conseguiu ver onde a gente está perdendo tempo, perdendo dinheiro, e isso gerou insights para a gente mudar, enfim, tanto a nossa tecnologia, mas também mudar o nosso portfólio de serviços. A gente deixou de vender coisas que deram muito problema.

**E esse planejamento era escrito? Qual era o formato dele?**

Não. Ele foi planilhado, mais uma forma, assim, de ter o material para acompanhamento de reunião, e enfim, e é aquilo arquivado em algum lugar. Mas não teve nenhuma inteligência de software, ou qualquer outra coisa. Mas, é um material que ficou na rede e está lá até hoje.

**E de quanto em quanto tempo ele era consultado?**

Ah, naquele momento, acho que, quase semanalmente a gente via aquilo. Porque a gente fez a mudança em janeiro, e ficou até, mais ou menos, abril, tentando se adaptar nessas novas rotinas. Então, assim, toda semana tinha essa conversa com a JQ. A JQ ela trabalha aqui comigo, e foi ela que me ajudou bastante aqui na parte administrativa, e tal. E nessa mudança também. Então, ela participou bastante nesse período. Até abril, foram 4, 5 meses mesmo, a gente levou, a gente usava isso como guide mesmo para as nossas discussões.

**E tem dois anos e meio, mais ou menos a GS. E hoje vocês ainda fazem esse acompanhamento semanal, ou não?**

Hoje não, acho que assim, da forma como a gente está, a gente teve que mudar bastante coisa, e especialmente, de outubro para cá, a gente deixou de trabalhar com um desenvolvedor que era uma figura importante. E a gente também vai deixar de trabalhar com outro desenvolvedor, que também é uma figura importante, agora em novembro. Então, a gente está mais enxuto ainda. Então, acabou que a gente não trouxe essas discussões agora, esse ano. Até agora. Porque a gente estava passando por transformações que foram inesperadas, enfim. A gente nunca passou por isso. Acho que a última coisa que a gente pensa, quando está trabalhando no dia a dia, é assim, espera aí, deixa eu buscar alguma coisa que eu tenho aqui que possa me ajudar, um material.

**Então, você acha que talvez o que te motivou a não dar tanta continuidade nisso foi talvez o tempo, ou qual fator você imagina?**

Talvez o tempo e o foco. Eu passei os últimos dois meses focado em resolver problemas. E quando você está resolvendo problemas, você está pouco focado em encontrar, enfim, outras estratégias pra, enfim, a não ser que seja para resolver problemas. Enfim, eu como gestor, se ficar o ano operando em problemas a minha empresa vai para o saco. Então, assim, eu acho que nesses dois meses eu fiquei nesse cenário, resolvendo problemas. E aí, foi aí que eu acho que trouxe mais problemas ainda.

**Você planeja retomar isso depois que passar esse momento.**

Com certeza.

**Bacana. Vou mostrar agora dois tipos de planejamento, e eu quero ver o que você acha.**

Tá.

**O primeiro é um modelo tradicional, e os dois analisam o mesmo caso que a Dudalina, antes de ela abrir a parte de camisas masculinas. Então, primeiro esse modelo mais tradicional, começa com uma análise PEST, né, de ambientes político, econômico, social e tecnológico, e nesse caso, descrito com as informações da Dudalina. Claro, essas informações aqui podem ser um pouco mais detalhadas, enfim. Isso aqui que a gente escreveu aqui para a visualização. Depois também, é possível fazer uma análise de cinco forças de**

**Porter, né? Na qual aqui também estão escritas as informações referentes à Dudalina. Essas duas informações, junto com algumas outras, caem numa análise SWOT, de forças fraquezas ameaças e oportunidades. Você pode também pegar esse SWOT e jogar para uma análise GE Mckinsey que ele consegue ver atrativos do mercado versus a força do negócio, e dessa forma, mostrar qual que é a melhor estratégia que você teria, e nesse caso seria investir seletivamente. E aí, por fim, alinhado com a ideologia, e na verdade, alinhado com a missão da empresa, e no caso da Dudalina, escreve como ideologia, né? A estratégia, e depois os temas estratégicos que são as linhas estratégicas que seriam seguidas. Que nesse caso, seria investir nos segmentos atrativos e bater na competição. Esses dois seriam os cores estratégicos que a empresa deveria seguir. Bom, esse aqui é uma metodologia mais tradicional de Planejamento Estratégico. O que você achou dela?**

Nesse daqui algumas coisas eu já conhecia e outras eram novas. Eu nunca vi fiz essa Ge Mckinsey. A **SWOT** a gente trabalhou, a cinco forças, e a PEST eu não conhecia nesse formato. Mas a gente tinha uma coisa meio híbrida disso com a **SWOT** na verdade. Mas, isso a gente já chegou a fazer sim.

**O que você acha das metodologias? Das que são relativas à sua empresa.**

Então, eu não tive uma experiência de forma integral nesse modelo que você me mostrou, né? Mas, pela experiência que eu tive, dentro desses outros materiais que a gente chegou a criar, enfim, e seguir como norte, ele traz algumas informações que são assim... informações que você nunca pode esquecer. Então, assim, mantenha sempre atualizado e sempre olhe. Aquela coisa, a gente sempre fez essa consulta naqueles primeiros meses que a gente estava tentando implantar uma cultura aqui na empresa. Só que eu ainda acho que assim, é muito insuficiente para você gerar uma inteligência, ou uma decisão, ou alguma informação que seja relevante para você colocar isso em prática na sua empresa. Porque aqui você aponta o que você precisa fazer dentro do que você tem mapeado. O que a gente tinha mapeado, na minha opinião, também era insuficiente em termos mais avançados. A gente tinha mapeado, por exemplo, que nosso mercado era extremamente competitivo, e a gente estava perdendo espaço para a mão de obra estrangeira. Mas, a partir daí, como é que a gente ia trazer outras discussões para encontrar outras forças, encontrar outras

alternativas. Então, assim, para a gente foi o suficiente? Foi legal, trouxe mais coisas. Mas eu não sei, acho que foi muito primário para a gente, e aí a gente parou por aí, porque faltou mais informação.

**E além disso.... Eu vi que o que você me descreveu, é como se fosse uma foto mesmo numa linha, e as premissas são da cabeça dos empreendedores, né? Quando você fez a sua, quem fez contigo? Foi só você, ou mais alguém fez junto com você?**

Eu fiz com a JQ. Ela, na verdade, é uma parceira profissional que eu tenho há muito tempo. Trabalhei com ela na época que eu trabalhava na BC, ela me acompanhou. E quando eu convidei ela para vir pra GS, ela ia vir para comportamento, quase que um quadro societário. Ela é sócia da empresa hoje, mas ela não é sócia atuante. Então, ela está mais envolvida em outros aspectos. Então, assim, ela ajudou bastante dentro que ela também conhece. Mas, mesmo assim, o que consegui colocar nesse material, foram informações que foram superficiais em termos de mercado. Acho que, assim, o que faltou para a gente? Acho que para complementar isso, foram os indicadores, previsões, que devem ser alguma coisa mais pé no chão. Porque até então a gente estava no campo abstrato aqui, né? A gente não está no campo real. Porque, assim, quando você está numa reunião de área, ah, vou discutir aqui, pontualmente, a estratégia de marketing para uma empresa tal. Aí você pode discutir conceitualmente algumas ações assim, como a gente discutiu. É essa a falta que eu senti. Como o cara que está acima nos negócios, precisa se preocupar com isso, com o faturamento, qual que é o impacto disso em termos de fechar a conta no final do mês, fiscal, fornecedor, cliente. Então, esses números que...

**Então, deixa eu só ver se eu entendi. Então seria esse link entre a estratégia e a implementação com resultados.**

É. Eu acho que sim. Mas mais na estratégia, também com resultado, que é uma coisa, que, enfim, a gente só prevê, mas a gente não consegue ter certeza, mas também usar na estratégia, números reais.

**As premissas corretas.**

É. É difícil você chegar nas premissas corretas. É difícil você chegar num número e apurar esse número, enfim. Mesmo que o número seja interno é difícil.

Quanto foi o índice de produtividade da sua equipe técnica para desenvolver o projeto tal? Não sei. Mas isso é importante para você tomar uma decisão estratégica? Sim. São informações desse tipo que a gente não conseguiu chegar nessa informação, e que a gente não conseguiu, enfim, tomar uma decisão antecipadamente contra o problema que a gente está enfrentando hoje, que é o problema da mão de obra, enfim. É um problema de profissional qualificado.

**Esse o modelo tradicional. Então, eu vou apresentar agora um outro que é um modelo que surgiu com a origem do canvas, tá? Ele é um outro modelo, a ideia dele é um modelo dessa forma mesmo, ele não tem desdobramentos, e na verdade as informações seriam colocadas em formato de post its para você conseguir colocar dependendo da velocidade ou timing do seu negócio. Você faria as atualizações no próprio modelo. E aí tem a proposta de valor com segmento de mercado específico. O canal e a precificação que você faria para isso, os custos, alianças e recursos. E atrelado a isso tem estratégia de crescimento e estratégia competitiva. Nesse momento aqui, a gente está visando a mesma empresa que é a Dudalina.**

E ela tem uma ordem, pra, enfim, se eu quero começar a analisar determinado ponto, ela tem uma ordem?

**Tem. Na verdade, o que a gente recomenda como um primeiro momento para você começar a criar esse modelo, seria proporção de valor com segmento de mercado. Aí depois eleger os canais da precificação que você vai utilizar, os custos, alianças e recursos. E depois disso, pensar na estratégia de como crescer, e como competir, né? Mas assim, esse seria um modelo um pouco mais, que você conseguiria trocar. E essa troca, não necessariamente, você precisaria fazer um novo. Você poderia trocar, por exemplo, no recurso alguma informação, aliança alguma informação, e não necessariamente trocar nas outras.**

Entendi. Deixa eu ver. O segmento de mercado está ligado diretamente à proposta de valor?

**Na verdade, eles são criados na ordem que a pessoa que criou falou, né? Se a proposta de valor primeiro, o que você ia oferecer e para quem. E aí depois**

**você pensa em como, e como você vai precificar isso. Mas por isso que tem uma linha específica ligando diretamente.**

E a estratégia competitiva é atrelada à proposta de valor.

**Sim. Mas que você conseguiria modificar também as outras partes.**

É interessante. É aquela coisa, eu não sou a pessoa mais experiente nessa questão estratégica, né? Então, eu não consigo opinar em relação a outras metodologias, enfim.

**Mas na verdade, a questão é, você imagina isso na tua empresa? Ou, se não, você acha que falta alguma coisa? Ou, aquele problema que você falou da primeira, você acha que também tem nessa metodologia.**

Nesse caso, é que a gente colocou o caso Dudalina, né? Alianças, quantas são as costureiras. Que diríamos que seja a mão de obra. Nesse caso, a mão de obra no nosso contexto aqui, é um item muito importante, que chega até a ser algo relacionado diretamente à estratégia competitiva. Se eu não tenho uma mão de obra muito qualificada eu não consigo competir com ninguém, eu não consigo ter bons preços. Eu não consigo nem chegar na segmentação de mercado. Sem contar que eu não consigo nem viabilizar canais. Eu não sei como é que daria para a gente mexer aqui, mas eu colocaria de alguma forma mais explícita e direta a questão da mão de obra. Um fornecedor de serviço, como a gente, eu tenho realmente recurso, está diretamente ligado aos custos, e por mais que a mão de obra esteja ligada a custo também, eu acho que é um momento em que tem que gerar discussão direta com a proposta de valor. É uma possível consequência, no caso.

**Você acha que isso seria aplicável à sua empresa? Utilizar esse modelo em detrimento do outro?**

Eu acho que sim. Daria uma coisa mais objetiva para a gente. Porque é como se praticamente tudo que eu tenho aqui nesse modelo. Então, basicamente tudo que envolve nosso dia a dia como empresa, cabe aqui, diferente do outro. O outro modelo eu precisava fazer vários links para poder considerar todos os pontos que, enfim, não cabiam lá. Até te falei que a gente tinha um modelo híbrido daquele gráfico, justamente porque a gente tentou colocar isso lá dentro. Aqui a gente consegue fazer todas as discussões que a gente precisa. Eu só acho que assim, eu preciso trocar algumas

posições aqui e a ordem, mas ele cai bem perfeitamente para o nosso cenário hoje. Por que? A nossa proposta de valor, na verdade, não é uma origem que a gente tem aqui. É algo que não mudou de lá para cá. A gente está num momento que a gente está redefinindo proposta de valor aqui também. Então, isso é importante que eu deixe em stand by. A estratégia competitiva e a estratégia de crescimento são itens que estão super no dia a dia que precisa ser internalizado. Legal. A parte de custos internos, é uma questão importante, justamente porque a gente tem... o maior problema que a gente tem quando vai fazer serviços é a parte de custos internos. Porque você está vendendo uma coisa que é tangível, é um produto. Então, você abre a empresa já pagando conta. Você já está pagando vários custos que vendendo ou não, são os mesmos. Tive um produto, vendendo ou não, você vai ter estoque parado, ou não. O marketing é super importante para a gente aqui também. Eu acho que sim, acho que daria para usar. Inclusive acho que vou dar uma estudada melhor nesse modelo.

**Mas aquele problema que você tinha me falado.... Na verdade, você me falou de dois problemas. Aquele problema das premissas, para você construir o modelo, e o outro seria do resultado à implementação. Como utilização no dia a dia. Você vê algum desses dois problemas nesse modelo?**

Eu acho que o fato da premissa estar na discussão das estratégias principais que é o competitivo e o crescimento, eu acho que a questão de definir essas premissas dá para responder aqui. Acho que a gente consegue organizar a ideia aqui dentro. Agora, da execução, eu acho que, eu não sei ainda. Eu sinto que poderia ter alguma coisa, algum lugar que a gente conseguisse entender como seria a metodologia. Responder o como. Aqui a gente tem todas as informações da discussão do que a gente tem aqui. Beleza. Agora, como que é? Por exemplo, aqui a gente tem o marketing. A gente tem o como. O boca a boca, o marketing a gente está vivendo. Beleza. Mas é da entrega disso, que essas pessoas vão fazer partindo daqui e indo para cá. Eu acho que seria interessante, porque quando a gente fala da nossa área especificamente que é uma área de serviços na área de TI, como é importante. A metodologia é importante. Se você adota uma metodologia diferente, que vai deixar seu processo mais lento, você já não consegue ser competitivo. Então, eu acho que se tem algum lugar para inserir essa discussão aqui dentro, acho que ficaria perfeito para uma empresa de serviços, nesse caso.

**Você tem desses modelos, algum que você considera mais completo pela sua informação? Ou não?**

Não. Eu não tenho por falta de conhecimento mesmo. Eu nunca utilizei, nesse caso.

**Mas assim, pelas coisas que você deu uma olhadinha, você viu algum que seja mais ágil para a alteração, no caso pivotagem da sua empresa?**

Tem uma planilha de análise de viabilidade financeira que é basicamente onde tiro todas essas decisões. Eu tiro essas decisões em termos de números. Então, analisando quais foram entregas, faturamento, custos fixos. Aí, assim, eu consigo tomar essa decisão. Nosso portfólio está fraco? Preciso aumentar o ticket médio, ou vamos para outro produto, ou para outro serviço? Como a ideia de diversificar o portfólio, ou lançar um novo produto de mercado. Então, fica em cima disso. Sempre analisando essa planilha. E essa planilha é uma planilha simples. A gente traz todo o faturamento do período, faz a média do período também, a gente consegue prever a parte dos próximos meses. E aí tem todo o custo fixo como espaço, capital pessoal, tributação. Tudo que a gente gasta em marketing, custos pessoais, enfim. Tudo a gente coloca lá dentro e vai analisando o resultado. Então, essa na verdade é a nossa única fonte que eu acho que é mais completo para mim. Não é uma estratégia, digamos assim, mas gera bastante dados, no caso.

**Perfeito. Eu acho que é isso. Tem alguma coisa que você gostaria de falar de um dos dois modelos?**

Eu acho que não. Só para complementar assim, eu diria assim, que é engraçado que quando a gente abre a empresa, a gente acha que o nosso meio, o nosso método de trabalho, estrategicamente, é mais interessante do que o da concorrência. E aí entra aquela questão da imaturidade que eu falei no início. Então, a gente abre a empresa com essa ideia, com essa visão imatura, e é isso que acho que gera tantos problemas de empresas que abrem e fecham em menos de dois anos. Então, se a gente tivesse, nesse momento, todo esse material, assim, de alguma forma a gente tivesse todas essas questões no início, tenho certeza que metade dos produtos que a gente teve a gente não teria. Realmente foi difícil por causa disso, por falta de informação. E tem sido por causa disso. Falta de informação e formação. Basicamente isso.

## **APÊNDICE G- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O CONSULTOR (#Entrevistado10\_Consultoria)**

**Bom, #Entrevistado10\_Consultoria, como você sabe, sou estudante do curso de mestrado profissional de administração do INSPER, né? E estou realizando a pesquisa para minha dissertação sob a supervisão do professor doutor Sérgio Lazzarini, cujo objetivo é entender como se dá o processo de formulação do Planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas. Sua participação é envolve a concessão de uma entrevista que será gravada, caso permitido, com duração de vinte (20) minutos. A participação desse estudo é voluntária, e se você decidir não participar a qualquer momento, ou desistir, tem absoluta liberdade. Na publicação dos resultados dessa pesquisa sua identidade pode ser mantida no mais seguro sigilo, onde serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo. Mesmo não tendo os benefícios diretos de participar, indiretamente você vai estar contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado, e para a produção do conhecimento científico.**

**Você concorda em gravar?**

Concordo.

**Bacana. Bom, primeiro eu gostaria que você falasse um pouquinho de você, sua empresa, o que você faz.**

Bom, eu sou consultor de administração no SB, e a gente atende por meio das consultorias remotas, então, elas ocorrem como dúvidas pontuais por telefone, ou por vídeo conferência. Então, nós atendemos empresários como é no sistema remoto, a gente não se limita só ao estado de São Paulo. Nós atendemos até de outros estados também, empresários. E aí nós temos diversas faixas de empresários, né? Microempresários, tem microempreendedor individual, nós temos pequenos empresários. E, às vezes, atendemos alguns de médio porte também.

**Então, você falou um pouquinho, mas o perfil principal das empresas que você atende são micro e pequenas.**

Micro e pequenas empresas.

**E, a grosso modo, o que você faz com as micro e pequenas?**

O que eu faço...

**Seria o que você falou mesmo, da consultoria, né?**

Isso, das consultorias. É que, assim, como sou consultor de administração, então, envolve muitas áreas. Principalmente, cai muito a demanda, né? Claro que é porque é mais direcionado pelo próprio SB, demandas voltadas pra estratégias competitivas e para uma formatação mais de inovação que é a minha formação, né? Então, voltado para uma questão de inovação. E aí eu tenho atuado bastante na questão de educação empreendedora, que aí entra gamificação, a questão de treinamento, jogos, e essa questão de estratégias competitivas que envolve o Planejamento Estratégico. É claro, que, não com tanta intensidade, talvez não como aqui no mercado se pratica com outros tipos de empresa, tá? O nosso público é um público bem simples, um público que muitos deles não tem nem um plano de negócios e não sabem bem o que é também.

**E as MPEs elas fazem algum tipo de Planejamento Estratégico?**

Vamos pegar que algumas que procuraram o SB logo no início da abertura, elas até desenvolveram um planejamento. Mas por conta de uma estrutura muito reduzida, estrutura de recursos, até pessoas mesmo, operacional, então, o pequeno empresário, muitas das vezes é ele que atende, ele é o que faz a compra, ele é o que negocia, é o que faz a entrega muitas das vezes, é o que fecha o caixa no final do dia. Então, ele deixa muita coisa de planejamento de lado e acaba ficando só na operacionalidade. Então, no começo ele chega a abrir até pra analisar a viabilidade, no começo da abertura ele chega a fazer o planejamento, depois isso vai ficando à deriva, parte pro esquecimento, infelizmente por conta até mesmo da concorrência desleal. Então, ele tendo que fazer tudo até pra que ele possa reduzir os seus custos e continuar sobrevivendo no mercado, no seu bairro, que seja.

**Então, você falou que na verdade quem realmente faz o planejamento, nesse momento é o empreendedor mesmo, o dono da empresa que acaba fazendo esse tipo de planejamento, né?**

Ah, sim. É ele mesmo. No caso, como disse, aqueles que buscam orientação logo no início, eles passam a fazer, chegam a fazer, com orientação do SB, é claro, também tem aqueles que nós estamos direcionando. Então, a gente vê que ele não tem direcionamento nenhum. Ele não sabe qual é a missão dele, não tem uma visão, não tem metas, não tem uma projeção. Então, a gente orienta ele a fazer um planejamento de acordo. Então, nós sabemos aí que tem empresas de mais de 30, 40 anos no mercado que conseguiram até sobreviver, e hoje eles sentem dificuldades, talvez até por conta dessa crise que nós já estamos vivendo. Então, é claro que antes até mesmo de orientar com relação a um próprio planejamento, a gente tem que conscientizar esses pequenos empresários dessa questão, né? Porque muitas vezes eles acham, ah, eu vou fazer um planejamento agora? Vou parar tudo, minha rotina de correria do dia a dia, que é o ganha pão? Eles dão mais valor na questão operacional do que na questão mais estratégica. Então, vou parar tudo e vou ter que sentar pra fazer um plano de negócios? E aí, nós nos deparamos também com a questão de competência. Então, muito pequeno empresário não é competente. Nós lidamos aí com empresários que tem até a quarta série do ensino fundamental. Então, não tem uma instrução, não trabalha com tecnologia. Então, é muito no achômetro, no olhometro. São muito bons em termos de venda, em termos comerciais, de negociação. Mas se for trabalhar uma questão mais teórica pra gente traçar metas, eles já têm muitas dificuldades.

**Você tinha comentado que muitas vezes eles procuram o SB como apoio pra fazer esse planejamento, né? Tem alguma outra saída fora o SB como apoio? Normalmente eles falam da ajuda de um sobrinho, de um primo, de alguém? Como que normalmente eles fazem? Ou mesmo o SB, o foco realmente é dos que fazem?**

O SB, assim, é a primeira opção deles. Até mesmo por conta da mídia e tudo mais. Então, eles acabam buscando o SB, do seu relacionamento do seu (...), do seu network, da sua rede, muitas vezes falam, não, busca no SB. Pra muitas coisas eles vem, inclusive financiamento, pedem, olha o SB tem financiamento, tem linhas de crédito, e tal. Então, eles buscam por indicações ou porque viu na TV, no jornal, num anúncio, no metrô. A questão é que tem outras alternativas sim. Então, nós podemos pegar aí algumas universidades, nem todas, mas algumas universidades trabalham isso também. Então, a partir da sua, nós chamamos de empresa Júnior, né?

Começam a fomentar isso, né? Essa questão. Mesmo porque, o planejamento faz parte da grade curricular de alguns cursos de gestão. Alguns não. De todos os custos de gestão. Então, esse planejamento, seja talvez como trabalho de conclusão de curso, seja de um projeto integrado, ele passa a sair das quatro paredes também, em algumas universidades. Nem todas desenvolvem isso. Estou falando porque também sou professor universitário. Então, a gente vê. E a gente consegue visualizar que como, aí já entra um pouquinho o perfil do nosso empreendedor que aqueles estão fazendo um nível universitário, estão terminando uma faculdade, um curso, ele termina porque ele também pensa em ser um dia um patrão. E a gente teve casos aí de um sucesso que foram acompanhados depois pelo SB, que nós orientamos como trabalho de conclusão de curso a partir de um planejamento e tudo mais e eles acompanham esse planejamento que eles estudaram. Então, eles tem um grau de conhecimento um pouquinho mais elevado do que aquele empreendedor que foi no feeling, né. Ele ah, eu vi o meu vizinho ganhando dinheiro, vou lá e monto também. Então, tem muita discrepância em relação à competência, em relação à instrução mesmo, de conhecimento.

**E nessa fase de planejamento, tudo mais, vocês utilizam um processo já estabelecido, alguma metodologia?**

Pra fazer o planejamento?

É.

Bom, o SB tem algumas ferramentas, né? Tem o próprio plano de negócio, tem ferramentas de planejamento pra colocar isso em prática, né? De operacionalização, de planos de ação. Então, o próprio PF, né? Que é uma coisa mais visual pra que os empresários que tem dificuldade com tecnologia, de cálculo e tudo mais, ele consegue ter uma visão mais ampla. Até mesmo pra trabalho em equipe o PF serve, né? Então, tem algumas ferramentas sim, que o SB disponibiliza tal como nós desenvolvemos na nossa área lá algumas planilhas de viabilidade que está tudo dentro do planejamento. Viabilidade financeira, econômica, mercadológica que a gente disponibiliza aos empresários. Aí depende muito de cada situação, de cada segmento, setor.

**Você tem na cabeça alguma situação que aconteceu, até recentemente aí, de alguém que pediu orientação especificamente dessa parte de planejamento? Se tiver alguma coisa na cabeça aí, você podia contar um pouco mais de detalhe dessa única situação?**

Deixa ver uma legal aqui de planejamento. Bom, tem uma que a gente acompanha já. Na verdade, a gente até fala que está fiel ao SB, desde 2011 a gente acompanha o trabalho dessa empreendedora. É uma empreendedora que começou fazendo um cursinho no SENAC de sabonete artesanal, assim, pra ocupar o seu tempo vago, e começou a vender pro vizinhos e tal. Começou a participar de bazares, e depois foi expandindo, e no final de 2011 mais ou menos, ela nos procurou, nós atendemos, conversamos, orientamos com relação a um planejamento. Na verdade, um plano de negócios, até pra que ela pudesse ter uma visão ampla do empreendimento, e tudo mais. Criamos projeções pra ela e ajudamos, orientamos na verdade. E ela foi expandindo, expandindo. Hoje, por conta desse planejamento dela, ela já fornece pra grandes magazines, né? Então, esse produto dela, o mix, na verdade, que agora é muito maior esse mix. E atende, por exemplo, essa questão de sabonete artesanal, ela atende uma rede de motéis classe A. Então, ela cresceu, e recentemente eu fiquei feliz porque ela parece que recebeu até uma proposta de alguns americanos que queriam ser sócios investidores, né? E de alguns japoneses também, pra que pudesse ter exclusividade na Ásia, desses produtos que ela fabrica hoje. Então, o planejamento ajudou muito pra que ela pudesse ter todo o direcionamento, a partir do conceito, da marca e tudo mais que hoje ela tem, direcionar todas as ações, sejam elas de marketing, como que ela poderia estar divulgando. No começo ela patinou muito porque ela divulgava de forma errada, que não condizia com aquilo que realmente a marca representava, o plano operacional, todo o plano de produção, atendimento, como que ela abordava o cliente, o potencial cliente, negociações de inserção do seu produto nessas grandes magazines, plano financeiro, principalmente, porque ela estava investindo muito, então ela confundia muito essa questão de investimento com custo, e tudo mais. Hoje, ela tem uma projeção e sabe todo o investimento que ela está fazendo, quanto tempo tem de retorno, tudo a partir desse planejamento. Mesmo porque ela faz essas projeções, né? Está projetado, o que está sendo realizado tempo a tempo.

**Legal. Então, o gatilho dela foram esses momentos de não saber o que fazer e talvez pegar a ajuda do SB pra pontualmente melhorar isso. Ou foi alguma coisa que aconteceu? Estava dando muito certo e ela resolveu falar com o SB?**

Não, na verdade, a maioria das pessoas procuram, e principalmente procuram, quando já está assim, na corda bamba mesmo. É a última saída, então, agora vamos atrás do SB. A maioria, né? Claro, que alguns, olha estou crescendo, recebi uma proposta, a principio pra ele, é uma coisa ruim, né? Porque ele pode ali levar a empresa à falência, ou não mesmo estando bem, aceitando aquela proposta. Então, muitas vezes ele traz pra tentar validar aqui com o SB esse tipo de proposta. Mas, no caso dela, ela estava vendendo até bem, só que ela não conseguia, não tinha controle algum também. Não conseguia ver lucro, tinha muita gente que tinha interesse no produto dela e ela não conseguia. E falava, mas tá, e eu não consigo te atender, porque minha produção aqui é eu e mais uma pessoa. É muito artesanal. Então não conseguia fazer isso. Ela não tinha nem noção do que era um planejamento, na verdade. E aí, quando ela ligou e entrou em contato, ela falou, olha eu tenho medo porque eu nunca fui empreendedora, estou empreendendo agora. Embora o marido dela, o marido dela trabalha nesses eventos das grandes emissoras. Então, todos os coquetéis que têm é ele que faz. E ele falou assim, olha, procura o SB, porque eu estou indo bem aqui. Claro que ele não recebeu orientação do SB, mas falou assim, estou indo bem aqui e não tenho tempo pra te ajudar. Então, vai atrás do SB que ele pode te ajudar de alguma forma. E nessa a gente começou a fazer esse planejamento que hoje deu certo, que assim, o medo dela... Ela sabia o potencial dela de crescimento, só que ela tinha medo que esse potencial poderia virar uma coisa totalmente negativa pra ela. Então, ela falou assim, olha, pra não virar, o que eu posso fazer? O que eu devo fazer? Quais são os caminhos? Aí, falei assim, olha, os caminhos vão estar dentro de um planejamento. A gente precisa entender, vamos sentar pra desenvolver isso.

**Legal. Você citou algumas coisas, por exemplo, a escolaridade das pessoas, talvez o nível de entendimento. Quais são as principais dificuldades, assim, das micro e pequenas empresas na realização do planejamento?**

Então, acho que vou pontuar de novo, talvez algumas eu já falei. Mas, por exemplo, de lidar com a questão do planejamento, a própria falta de tempo, a pessoa é tudo dentro de uma empresa, né? Não digo nem que ele é um micro empreendedor individual, mas ele é um micro empresário ou pequeno empresário que ele quer induzir de todas as formas pra que ele possa ser competitivo, ter um preço competitivo no mercado. Então, ele abre a empresa e ele fecha a empresa e toda a operacionalidade é dele também. Então, ele não tem tempo. Tem uma escassez de tempo aí pra que ele possa... A outra é escassez de conhecimento mesmo, técnico, de elaboração desse planejamento, então, ele já tem uma certa deficiência nisso também. Outras questões, como por exemplo, pra montar um planejamento, eu preciso de entender, não somente uma questão interna. Eu preciso saber de fatores externos também. Que são pesquisas de mercado, tem que fazer uma análise da concorrência, eu tenho que fazer análise dos meus parceiros, fornecedores, o que está acontecendo na economia que vai influenciar ou não diretamente, ou indiretamente. São stakeholders. Então, ele não tem esse conhecimento, ele não tem essa visão sistêmica, na verdade. Então, esse também é um fator que pega muito em relação a não fazer talvez esse planejamento dentro da empresa, né? É claro, estou falando em ordem de escala. Sempre vai ser a questão da falta de tempo. Então, se você perguntar pra maioria dos micro e pequenos empresários vão falar, olha, não tenho tempo pra isso. Alguns até tem conhecimento, mas outros falam, olha, não tenho tempo pra isso. Porque se eu tiver que parar pra fazer isso aí eu tenho que fechar a porta da empresa aqui pra ficar me dedicando a isso. Eles sabem da importância, alguns. Porém, eles sempre falam que a questão é o fator tempo, é o grande vilão deles.

**Essa seria a próxima pergunta, se eles não sentem essa necessidade, né? E você falou que muitos deles sabem, até. O problema é realmente o tempo, essa disponibilidade dele mesmo de conseguir fazer.**

Isso. E também tem uma parcelinha pequena de profissionais, de empreendedores que são meio que incrédulos com relação a isso. Ah, eu vou fazer, vou formatar um plano de negócios, vou formatar um Planejamento Estratégico, uma projeção pra 2016, só que o mercado vem e atua de uma outra forma. É claro que, ele vêem apenas como algo estático. Eu fiz um planejamento e esse planejamento tem que ser assim, vai acontecer. Não, na verdade, a gente tem que ir reformulando ele, adaptando àquilo que está acontecendo na realidade. Mas eles não conseguem

entender isso. Então, por conta disso, eles acabam abandonando. Então, pela incredulidade de que não vai dar certo. Então, é melhor eu, é mais fácil ter mais transpiração do que inspiração. Então, é melhor eu colocar a mão na massa, mãos à obra, do que eu ficar lá atrás de um computador ou ficar rascunhando um planejamento.

**Acho até que você já respondeu a próxima, mas das que fazem o planejamento, você acredita que eles fazem o acompanhamento desse planejamento?**

Olha, poucas empresas fazem isso. Então, é como eu disse, né? A maioria pensa que é só fazer e deixar ali e ir olhando tempo a tempo. Não, esse mês eu tinha que faturar isso, bateu ou não bateu, aumentou o custo ou não. O que ficou fora da curva de tendência. Então, muitas das vezes eles acham que é só isso. E na verdade, não é. Na verdade, a gente tem que ir reformulando, adaptando, né? Alguma coisa aconteceu, pode ser um problema externo ou interno. A maioria das empresas que nós atendemos tem essa dificuldade de acompanhar. Então, nós tivemos casos também de empresas que nós sugerimos isso, de, olha, você é um ótimo vendedor, né? Eu estou participando de um reality show do UOL, e nós falamos assim, olha, nesse reality eu falei assim, olha, você é um ótimo vendedor. Mas, como um administrador, uma pessoa que planeja, você não tem essas características. E, então, pra outras empresas, o que nós sugerimos? Nós sugerimos até que uma pessoa contrate uma pessoa que faça isso pra ela. É claro que ela não vai perder o domínio da empresa, né, vai estar sempre vinculado a isso, recebendo tudo que está acontecendo na empresa, mas, que ela fique na ponta. E deixe o planejamento pra uma outra pessoa especializada nisso.

**Legal. Aí, nessa linha de Planejamento Estratégico, né? Pelo que a gente viu, eu vi na literatura, a gente tem um grande caminho que é normalmente aceito e que é mais aplicado em todos os lugares, né? Eu estou te apresentando aqui uma proposta, né, de como que seria esse caminho. Isso analisando uma empresa, que eu acredito que você conheça, que é a Dudalina, marca de camisas. Então, ele começa com uma análise PEST, né? Político, econômico e social e tecnológico. Isso também é acompanhado de uma análise de 5 forças, e aí você consegue elencar mais algumas informações que são necessárias**

internamente. Essas duas informações caem também numa análise SWOT que você consegue elencar as forças, oportunidades, ameaças e fraquezas. Dessa forma vendo as competências distintivas e as competências sociais pro seu negócio, que você vai precisar realmente aplicar. Você também pode usar uma análise GE Mckinsey, né? Que você consegue ver a atratividade do mercado pro seu negócio. No caso dessa análise que foi feita aqui na Dudalina seria investir seletivamente, né? E aí, por fim, teria uma resolução que seria uma ideologia ou a missão da marca, né? No caso da Dudalina eles colocam como ideologia. A estratégia elencada e os temas estratégicos que seriam as linhas de estratégia ao qual seguiria a ida da marca, né? Os caminhos da marca. Esse é um modelo mais tradicional, assim, de planejamento, né? Eu queria que você falasse um pouco sobre ele especificamente. Você acha que ele é normalmente usado por essas empresas que fazem o Planejamento Estratégico, não?

Pelo SB, você diz?

**Exatamente.**

Bom, como eu falei, bastante empresário que a gente atende, ele, ou ele não sabe o que é um plano de negócio, ou um Planejamento Estratégico, ou ele sabe mas não faz. Ou, no caso daqueles que não tem conhecimento, eu vou ser bem sincero, a gente tem o conhecimento, a gente sabe disso na prática, mas poucos de ser aplicado no público SB, micro e pequeno empresário. Então, o máximo que a gente trabalha talvez seja uma análise SWOT, eu posso dar uma olhada?

**Claro.**

A gente tenta trazer a análise PEST aqui, bem superficial. A análise de Porter, das 5 forças, a gente traz pra eles também. Só que, assim, a gente tenta ser o mais pragmático possível por conta de que um empreendedor ele fala assim, olha, eu quero ver isso na prática. E se a gente trabalha muitos pontos do planejamento, não que a gente não vê interesse, que é interessante todas essas análises, mas que a gente tem que ser mais focado, pragmático, pra que a pessoa possa se interessar e dar continuidade. Então, essa análise SWOT é trabalhada. Agora, essas outras duas análises e essa de resolução, dificilmente, né? Claro que a gente trabalha mais essas aqui com mais ênfase na própria análise SWOT mesmo, por conta do público.

Infelizmente a gente trabalha esse tipo de análise assim por conta de que é muito limitado, é por conta do tempo, a gente sabe que tem uma questão mesmo de dar continuidade ao trabalho. Se a gente passa muita coisa eles param por ali. Eles até retornam, mas falam, olha, o planejamento pode deixar. Vamos às dúvidas mais pontuais. Às vezes é um problema do banco, é problema do caixa, capital de giro, funcionário. Tudo poderia ser amenizado se tivesse um planejamento. Eles sabem disso. Mas eles preferem apagar incêndios, pequenos incêndios, do que você ir lá e já ter todos os extintores, e quando tiver o incêndio, quer dizer, nem ter o incêndio, praticamente. Infelizmente, a gente não trabalha muito as análises.

**Então, talvez, os problemas de serem (...) seria o nível de complexidade, talvez? E a questão de realmente, tido isso a aplicação, né? Como isso vai me gerar de resultado na hora?**

Por conta até do conhecimento, do tempo, eles são muito imediatistas, o nosso micro e pequeno empresário, eles falam assim, olha, não vamos avançar. Eles podem achar importante porque eles já viram em alguma reportagem que alguém fez isso, mas muito raro. Falam assim, olha, vamos parar por aqui porque eu consigo ver, não consigo ter essa visão de que realmente isso vai me trazer esse retorno. E agora mais, nesses últimos anos. Nesse ano agora e no ano que vem, provavelmente. A gente chegou a falar bastante disso, né, esse reality mesmo que estou participando, o próprio empreendedor também sendo acompanhado por diversos consultores, também do mercado e tudo mais, ele tem essa dificuldade. Ele sabe da importância, é um cara muito bem instruído, mas ele fala, olha, eu acho que a gente está perdendo tempo aqui. Essa foi a frase que ele utilizou enquanto reunião de planejamento que a gente estava fazendo com os profissionais. Ele falou assim, olha, eu acho que a gente está perdendo tempo aqui. Eu acho que a gente tem que vestir mais a camisa, vamos lá. Eu falei, não, tudo bem. Isso é evidente. Agora, planejamento aqui pra você acompanhar, porque agora a próxima que a gente vai gravar é sobre métricas, né? A partir do planejamento. Muitos vão ficar à deriva por conta de que realmente nem chegou a fazer.

**Esse é o método mais tradicional, tá? Recentemente foi também apresentado um outro método que tem sua origem bem focada no Canvas, né? Só que tem alguns frames que são diferentes. Entre eles tem um frame de**

**estratégia de crescimento, e uma estratégia competitiva também. Ele é igual, também analisa a Dudalina, e funciona igual o Canvas de post its e você vai trocando, né? Ele é basicamente isso, e queria que você também analisasse com o olhar das MPEs, assim.**

Bom, esse Business Model Frame Work aqui a gente até chega a utilizar ou indicar como um possível planejamento voltado pra um público que a gente está atendendo também, que ainda é pequeno, de startups. Então, pensando nesse público a gente acaba adotando isso e a gente tem, não sei se esse é um público que hoje está na universidade também. É um público que se capacita mais, é independente, uma capacitação informal que a gente fala. A própria internet aí, aquele senhor que não tem acesso à internet ou que não entende, ele é pouco capacitado informalmente também. Esse que já é um jovem, a geração Y, ele já tem uma bagagem maior de informação e ele fala, não ó, ele ouve mais. Embora muitos achem que é uma pessoa mais rebelde, mais imediatista, sim, também, mas ele vê importância nisso aqui. A gente consegue visualizar isso aqui nos eventos de aceleração, de hackathon, que isso é apresentado, as pessoas, não, realmente ó. Então, muitos deles, dos jovens empreendedores, dentro dessa linhagem, público do SB, muitos deles já vem com esse planejamento, do jeito deles. Daquilo que eles adquiriram informação. Olha, até mesmo pra validar, ver o que está certo e o que está errado, então, esse já é um público, pensando num público mais inovador, um pouco de startup, isso já é mais aceito.

#### **Você vê mais aplicado em público de startup, especificamente.**

É, isso a gente a gente atua mais. Porque se a gente fosse pegar isso aqui pra um público mais tradicional, já aquilo que a gente trabalha muito mais números, e tal, que é o que eles gostam de ver, né? É um público micro e pequeno empresário mais visual, né? Eu preciso ver e tal. Que é aquela questão da incredulidade, né? Então, se a gente trabalha com isso aqui assim... É claro, a gente trabalha com alguns, não estou generalizando. Mas é mais voltado pra um público jovem mesmo, tá? Que a gente trabalha hoje.

**Assim, dentre esses dois tipos de planejamento, você, então, pelo que entendi, é mais focado na questão da idade, não tanto da idade, mas do**

**momento da geração da pessoa física, do que por exemplo, do momento da pessoa jurídica.**

Não entendi. Perdão, desculpa.

**Essa classificação, que é mais indicada pra um ou pra outro, seria mais focada na geração da pessoa física, é um jovem, ou um cara mais maduro, do que na própria empresa. Então, se o cara é jovem com um momento de empresa média, e vier você apresentaria primeiro o Business Model Frame Work que você acha que seria teria mais encaixe nela do que no modelo tradicional?**

Eu não digo nem que é na totalidade da idade, do perfil da pessoa física. Eu digo que o que influencia também é o tipo de empreendimento. Então, por exemplo, nós temos diversos, eu falei geração Y aqui, mas não generalizando, nós temos diversos empreendedores de mais de 50 anos que estão no ramo de startup. Que estão lá, e tal, claro, tem as suas limitações, mas estão antenados com a tecnologia e tal. Geralmente, esses são engenheiros, de várias áreas aí. Então, engenheiros, pessoas que falam assim, olha... Alguns aposentados. Então, aí eles buscam essa informação. Então, claro, talvez não é aquele que já pesquisou e já está montando. Não, esse é o que vai buscar. Fala assim, ó, o que é interessante? Qual quero trabalhar. Não, começamos a trabalhar nesse e vamos migrando, de acordo com o tipo de empreendimento. Ele fala, não, esse aqui é interessante. Então, eles conseguem se identificar. Aí não se limita só à questão da pessoa, do comportamento dela, da idade e tudo mais. Não. É o tipo de empreendimento que direciona o planejamento. Por exemplo, eu atendi um rapaz, inclusive vou conversar com ele sexta feira agora, segundo ele, foi ele que ajudou, esteve no projeto inicial desse Easy Taxi, o Tales Gomes, né? E ele está desenvolvendo um projeto hoje que está dentro da incubadora da Samsung, foi embora pro Rio de Janeiro, tem família e tudo mais, e deixou tudo por conta dessa startup dele. Ele utiliza o próprio Canvas, com um planejamento, e já mudou assim, menos de seis meses ele já mudou mais de 300 vezes a estratégia dele. Mais de 300 vezes. Então, ele fala assim, que é muito melhor uma coisa assim, do que ele tivesse um plano de negócio... Embora ele tenha um plano de negócio, tenha suas alterações, menos alterações que o próprio Canvas, BMG dele. Então, ele fala que é muito mais rápido, até pra que ele possa mostrar pra equipe dele operacional como que ele deve desenvolver. Então, depende muito.

Depende do perfil, mas depende mais do tipo de empreendimento. Pra que possa direcionar, dou mais ênfase no Canvas, por exemplo, do que num Business Plan, por exemplo.

**E nesses dois modelos, apesar de serem pra dois públicos diferentes, você vê algum gap, alguma lacuna em comum dos dois, alguma coisa que falta preencher com um problema mesmo.**

Eu vejo assim, eu acho que tanto o tradicional, o planejamento mais tradicional, mais inovador, vamos imaginar assim, eu acho que o que vale... Seria interessante que se conseguisse trabalhar os dois. O próprio, tem um professor, acho que é o Dornelas, né? Ele lançou um livro recentemente, eu recebi em casa, que é justamente trabalhar esse gap. Trabalhar do Business Plan, por exemplo, das ferramentas vinculadas ao Business Plan ao próprio Canvas, por exemplo, que é uma coisa que o pessoal fala, ah, ou é um ou o outro. Mas dá pra trabalhar os dois. Então, gap de uma coisa mais técnica fechada, ou de uma coisa mais aberta, de compartilhamento, uma mais fechada, que eu digo, e outra de compartilhamento que é a idéia desse novo público. Desse novo público que eu digo, assim, baseado no empreendimento, e não na idade, só. Então, quem é do público de startup é um público que não fica muito preso às questões operacionais. Então, é mais dinâmico o planejamento. É um planejamento, que, por exemplo... Foi você que...? Não, não foi você que citou. Eu acabei de dar uma entrevista agora de um menino que terminou engenharia e ele fez a bicicleta elétrica lá, e ele precisava, ele fez o planejamento dele, e tal, do jeito que ele fez lá, e ele falou assim, olha, eu precisava de lançar isso aqui, e aí ele preferiu compartilhar isso aí. Vender cotas do seu projeto. E aí ele vendeu cotas aqui no Brasil e EUA e hoje ele tem uma empresa grande, está fabricando bastante. Então, é bem isso. É uma questão de compartilhar. Eu quero crescer, mas pra crescer tem que compartilhar. É a idéia desse novo empreendedor. Não de idade, mas de tipo de empreendimento.

**Perfeito. Acho que basicamente é isso. Você quer acrescentar alguma coisa, ou retirar, não sei?**

Não. Bom, eu acho que assim, só pra complementar, o SB tem desenvolvido um bom trabalho com relação a isso. Em termos de planejamento, tem dado bastante ênfase nisso, boa parte das pautas que nós atendemos aí é relacionado ao

planejamento, à importância do planejamento independente de que tipo de planejamento, mas um planejamento mais estruturado pra que ele possa acompanhar. Algumas ferramentas, o próprio SB tem desenvolvido isso também. Isso é interessante. Eu acho que, assim, é claro que vai ser muito difícil a gente fazer com que, por exemplo, a gente é um país emergente, é diferente dos EUA, que lá pra você abrir uma empresa, você tem que ter no mínimo... Atendi um gringo recentemente que falou, aqui você não abre a empresa se você não tiver a viabilidade de 5 anos projetado. Se tiver um ano e quatro meses, opa, vamos ajustar esse meio ano aí. Então, são comportamentos, culturas completamente diferentes, né? Não vamos nos comparar a um país desenvolvido. Mas a gente tem trabalhado muito isso. O próprio SB, né? Agora, com a escola de negócio, as parcerias, de produtos com as universidades, isso tem ajudado muito também a fomentar essa questão. Não digo só o planejamento, mas a gestão de uma forma geral. Então, eu acho que tem fortalecido bastante, principalmente isso aí. A partir das ações do SB.

**APÊNDICE H – EXTRAÇÃO DE CODIFICAÇÕES DO EMPREENDEDOR (#Entrevistado1\_Empreendedor) E CONSULTOR (#Entrevistado10\_Consultoria)**

**Entrevistado 1: #Entrevistado1\_Empreendedor, 29**

Nome hierárquico	Nome	Texto codificado
<b>2. Percepção das MPEs a respeito do Planejamento Estratégico</b>	#Entrevistado1_Empreendedor	Acho que a última coisa que a gente pensa, quando está trabalhando no dia a dia, é assim, espera aí, deixa eu buscar alguma coisa que eu tenho aqui que possa me ajudar, um material.
		Como o cara que está acima nos negócios, precisa se preocupar com isso, com o faturamento, qual que é o impacto disso em termos de fechar a conta no final do mês, fiscal, fornecedor, cliente.
<b>a. Necessidade do Planejamento Estratégico para as MPEs</b>		eu posso colocar em prática insights ou decisões que são tomadas da noite para o dia, de forma imediata.
		Tenho certeza que a falta de planejamento foi a responsável por a gente ficar tanto nessas mutações assim, e não no foco, no objetivo mesmo.
		Você pode retomar isso depois que passar esse momento. Com certeza.

**Entrevistado 2: #Entrevistado10\_Consultoria**

Nome hierárquico	Nome	Texto codificado
<b>2. Percepção das MPEs a respeito do Planejamento Estratégico</b>	#Entrevistado10_Consultoria	Tudo poderia ser amenizado se tivesse um planejamento. Eles sabem disso. Mas eles preferem apagar incêndios, pequenos incêndios, do que você ir lá e já ter todos os extintores, e quando tiver o incêndio, quer dizer, nem ter o incêndio, praticamente.
		E também tem uma parcela de profissionais, de empreendedores que são meio que incrédulos com relação a isso. Ah, eu vou fazer, vou formatar um plano de negócios, vou formatar um Planejamento Estratégico, uma projeção pra 2016, só que o mercado vem e atua de uma outra forma
<b>a. Necessidade do Planejamento Estratégico para as MPEs</b>		Ele sabe da importância, é um cara muito bem instruído, mas ele fala, olha, eu acho que a gente está perdendo tempo aqui. Essa foi a frase que ele utilizou enquanto reunião de planejamento que a gente estava fazendo com os profissionais.
		Em termos de planejamento, tem dado bastante ênfase nisso, boa parte das pautas que nós atendemos aí é relacionado ao planejamento, à importância do planejamento independente de que tipo

de planejamento, mas um planejamento mais estruturado pra que ele possa acompanhar.

Então, é claro que antes até mesmo de orientar com relação a um próprio planejamento, a gente tem que conscientizar esses pequenos empresários dessa questão, né?

Legal. Então, o gatilho dela foram esses momentos de não saber o que fazer e talvez pegar a ajuda do SB pra pontualmente melhorar isso. Ou foi alguma coisa que aconteceu? Estava dando muito certo e ela resolveu falar com o SB?

Não, na verdade, a maioria das pessoas procuram, e principalmente procuram, quando já está assim, na corda bamba mesmo. É a última saída, então, agora vamos atrás do SB.

Não, na verdade, a gente tem que ir reformulando ele, adaptando àquilo que está acontecendo na realidade. Mas eles não conseguem entender isso. Então, por conta disso, eles acabam abandonando. Então, pela incredulidade de que não vai dar certo. Então, é melhor eu, é mais fácil ter mais transpiração do que inspiração. Então, é melhor eu colocar a mão na massa, mãos à obra, do que eu ficar lá atrás de um computador ou ficar rascunhando um planejamento.

## APÊNDICE I – CÓDIGOS, DIMENSÕES E CLASSIFICAÇÕES

### Entrevistado 1: #Entrevistado1\_Empreendedor

Texto codificado	Elementos e dimensões identificadas	Categorias e classes
Acho que a última coisa que a gente pensa, quando está trabalhando no dia a dia, é assim, espera aí, deixa eu buscar alguma coisa que eu tenho aqui que possa me ajudar, um material.	esquece do Planejamento Estratégico, não é consultado, foco no faturamento, em fechar as contas no final do mês, toma as decisões de forma imediata,	Toma decisões de forma imediata; acha importante ; operacional mais importante
Como o cara que está acima nos negócios, precisa se preocupar com isso, com o faturamento, qual que é o impacto disso em termos de fechar a conta no final do mês, fiscal, fornecedor, cliente.	entende que o planejamento é importante e pensa retomar isso	
eu posso colocar em prática insights ou decisões que são tomadas da noite para o dia, de forma imediata.		
Tenho certeza que a falta de planejamento foi a responsável por a gente ficar tanto nessas mutações assim, e não no foco, no objetivo mesmo.		
Você pode retomar isso depois que passar esse momento? Com certeza.		

### Entrevistado 2: #Entrevistado10\_Consultoria

Texto codificado	Elementos e dimensões identificadas	Categorias e classes
Tudo poderia ser amenizado se tivesse um planejamento. Eles sabem disso. Mas eles preferem apagar incêndios, pequenos incêndios, do que você ir lá e já ter todos os extintores, e quando tiver o incêndio, quer dizer, nem ter o incêndio, praticamente.	pequena parcela que não veem necessidade; acham uma perda de tempo; vê a necessidade de uma conscientização;	Alguns não veem necessidade ; abandono do PE; PE como perda de tempo
E também tem uma parcela de profissionais, de empreendedores que são meio que incrédulos com relação a isso. Ah, eu vou fazer, vou formatar um plano de negócios, vou formatar um Planejamento Estratégico, uma projeção pra 2016, só que o mercado vem e atua de uma outra forma	muitas empresas procuram ajuda de consultoria quando estão em dificuldade; pode ser isso que	
Ele sabe da importância, é um cara muito bem instruído, mas ele fala, olha, eu acho que a gente		

<p>está perdendo tempo aqui. Essa foi a frase que ele utilizou enquanto reunião de planejamento que a gente estava fazendo com os profissionais.</p>	
<p>Em termos de planejamento, tem dado bastante ênfase nisso, boa parte das pautas que nós atendemos aí é relacionado ao planejamento, à importância do planejamento independente de que tipo de planejamento, mas um planejamento mais estruturado pra que ele possa acompanhar.</p>	<p>ocasiono o grande numero de empresas que não veem necessidade, veem como perda de tempo; com o tempo e com inúmeras</p>
<p>Então, é claro que antes até mesmo de orientar com relação a um próprio planejamento, a gente tem que conscientizar esses pequenos empresários dessa questão, né?</p>	<p>mudanças do mercado, muitas acabam abandonando</p>
<p>Legal. Então, o gatilho dela foram esses momentos de não saber o que fazer e talvez pegar a ajuda do SB pra pontualmente melhorar isso. Ou foi alguma coisa que aconteceu? Estava dando muito certo e ela resolveu falar com o SB?</p> <p>Não, na verdade, a maioria das pessoas procuram, e principalmente procuram, quando já está assim, na corda bamba mesmo. É a última saída, então, agora vamos atrás do SB.</p>	
<p>Não, na verdade, a gente tem que ir reformulando ele, adaptando àquilo que está acontecendo na realidade. Mas eles não conseguem entender isso. Então, por conta disso, eles acabam abandonando. Então, pela incredulidade de que não vai dar certo. Então, é melhor eu, é mais fácil ter mais transpiração do que inspiração. Então, é melhor eu colocar a mão na massa, mãos à obra, do que eu ficar lá atrás de um computador ou ficar rascunhando um planejamento.</p>	