



# **UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO**

## **CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS**

II ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**MARIANE FRASCARELI LELIS**

**FABIO SANTOS PROCÓPIO**

### **A IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURAÇÃO ESTRATÉGICA DA PEQUENA EMPRESA E A BUSCA PELA INOVAÇÃO**

BAURU  
2016

**UNIVERSIDADE SAGRADO CORAÇÃO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS**  
**II ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Mariane Frascareli Lelis, Programa de Pós Graduação em Comunicação  
FAAC/UNESP – Campus Bauru/SP, mariane\_lelis@yahoo.com.br

Fabio Santos Procópio, Programa de Pós Graduação em Comunicação  
FAAC/UNESP – Campus Bauru/SP, fabioprocopio@gmail.com

**A IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURAÇÃO ESTRATÉGICA DA PEQUENA  
EMPRESA E A BUSCA PELA INOVAÇÃO**

BAURU  
2016

# **A IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURAÇÃO ESTRATÉGICA DA PEQUENA EMPRESA E A BUSCA PELA INOVAÇÃO**

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo elucidar a importância da estruturação estratégica para empresas de pequeno porte que buscam se diferenciar por meio da inovação. Tendo como base o método utilizado pelo Programa ALI (Agentes Locais de Inovação) - realizado pelo SEBRAE em parceria com o CNPq – o diagnóstico Radar da Inovação, fundamenta-se em questionários sobre 13 dimensões de Micro e Pequenas Empresas e servirá como estrutura para reflexão acerca dos referenciais relacionados à importância do objetivo do estudo. Baseado em uma revisão bibliográfica e em uma amostragem de três exemplos (empresas A, B e C) serão apresentadas fundamentações teóricas e dados adquiridos com o atendimento do Agente Local de Inovação, que elucidam a importância da elaboração de estratégias para o planejamento das ações empresariais futuras. Como complemento, relacionou-se o tema com uma das Dimensões do Radar da Inovação, focando na questão sobre estratégia competitiva, parte imprescindível dessa dimensão que analisa as mudanças organizacionais como sendo reflexos da adoção de diferentes sistemáticas de gestão.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Estratégias. Organização. Inovação.

## **ABSTRACT**

This study aims to elucidate the importance of strategic structure for small businesses seeking to by differentiating innovation. Based on the method used for ALI Program (Agents Innovation Locations) - conducted by SEBRAE in partnership with CNPq - the Innovation Radar diagnosis is based on questionnaires on 13 dimensions of Micro and Small Enterprises and will serve as a framework for reflection on the reference related to the importance of the objective of the study. Based on a literature review and a three examples of sampling (Companies A, B and

---

Universidade do Sagrado Coração

Rua Irmã Armanda, 10-50, Jardim Brasil – CEP: 17011-060 – Bauru-SP – Telefone: +55(14) 2107-7000

[www.usc.br](http://www.usc.br)

C) will be presented theoretical foundations and data acquired with the assistance of the Innovation Local Agent, which clarifies the importance of developing strategies for action planning future business. As a supplement, related to the subject with one of the Innovation Radar dimensions, focusing on the question of competitive strategy, essential part of that dimension that analyzes the organizational changes as reflected by the different systematic management.

**Keywords:** Entrepreneurship. Strategies. Organization. Innovation.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como intuito demonstrar a importância da definição de estratégias para as empresas de pequeno porte, especificamente, por ser o tipo de empresa com que os Agentes Locais de Inovação estão atuando. Para isso, utilizou-se como amostra três empresas (A, B e C) que representam um grande percentual de empresas atendidas pelo Programa ALI que até então não haviam se planejado com relação a qualquer mudança significativa em suas estratégias competitivas.

A partir dessa amostragem, foi possível obter dados que demonstram a real importância em definir ações estratégicas e concluir como essa nova tomada de decisão influencia o negócio como um todo no que se refere a itens como planejamento, estruturação e inovação. Assim sendo, a definição das estratégias pode ser entendida como a maneira que a empresa utiliza para se estruturar e direcionar seus esforços tendo em vista a busca pelo objetivo principal do negócio.

Desse modo, para que uma empresa se estruture, estrategicamente falando, é necessário ter consciência da necessidade de elaborar itens como missão, visão e valores, que são norteadores da razão de ser de uma organização e de como ela gostaria de estar dentro de um determinado prazo, realizando as ações de acordo com seus principais valores. Tal direcionamento é bastante enfatizado para pessoas que estão com a intenção de iniciar seus negócios e que, caso procurem o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – são orientados a elaborarem o Plano de Negócios, o qual é um esboço de tudo o que é necessário

para abrir uma empresa, iniciando pela elaboração das estratégias (missão, visão e valores).

Para evidenciar esses itens estratégicos de estruturação das empresas de pequeno porte, será abordada a Dimensão Organização do Radar de Inovação, ferramenta desenvolvida pela metodologia ALI, para analisar todos os mecanismos que estão relacionados às estratégias organizacionais. Assim sendo, de acordo com a Dimensão Organização, serão relatados pontos como: a reorganização do processo, as parcerias, a visão externa e a estratégia competitiva, itens que envolvem colaboradores, fornecedores e estratégias para melhorar o negócio como um todo, e que merecem devida atenção do empreendedor.

A escolha do presente tema ocorreu devido ao fato de que a grande maioria das empresas atendidas até o momento não possuía qualquer estrutura definida para as estratégias organizacionais e, mesmo sabendo sobre a importância em elaborar itens como missão, visão e valores, se mostravam indiferentes ou preocupadas com outros aspectos empresariais.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 O NOVO PERFIL DO EMPREENDEDOR**

Com base no tema “organizações de aprendizagem” é possível perceber que as organizações têm passado por constantes modificações ao longo dos anos, principalmente com relação ao perfil do administrador geral. De acordo com Lima (2002), o perfil do empreendedor tem se modificado devido aos novos desafios como a globalização, a terceirização e a descentralização das atividades, fatores estes que requerem maior preparo por parte dos administradores no desenvolvimento de novas competências, tendo em vista o objetivo de se preparem para novos desafios e estarem aptos para enfrentar um ambiente cada vez mais exigente e competitivo.

Hoje, portanto, Globalização é um fator condicionante de toda ação administrativa. A evolução tecnológica acelerada é outro fator fundamental para a compreensão das mudanças que estão ocorrendo; além disso, a

---

Universidade do Sagrado Coração

Rua Irmã Armanda, 10-50, Jardim Brasil – CEP: 17011-060 – Bauru-SP – Telefone: +55(14) 2107-7000

[www.usc.br](http://www.usc.br)

descentralização dos processos de decisão e ação é uma reação das organizações, em busca de agilidade, que está se consolidando cada vez mais. (LIMA, 2002, p. 2).

É necessário analisar este novo cenário como norteador para uma nova tomada de atitude por parte dos empreendedores, os quais devem estar cientes que as mudanças que vem ocorrendo exigem uma maior habilidade para lidar com um novo processo de aprendizagem dentro das organizações, direcionando-o para uma renovação de conhecimentos, principalmente no quesito qualificação e requalificação profissional. Essa reorganização e as novas tendências advindas da globalização fazem com que o empreendedor necessite desempenhar o papel de responsável por manter as organizações mais rentáveis e mais competitivas, pois é o que vem sendo praticado no meio empresarial.

Segundo Lima (2002), essa nova vertente globalizada tem refletido na diminuição dos empregos, principalmente em indústrias, acarretando a necessidade de estruturar mudanças organizacionais, as quais se pautam na diminuição de cargos de chefia e na terceirização de diversas etapas do processo. Fica evidente, portanto, que as empresas modernas estão partindo do pressuposto que é necessário obter o máximo de autonomia com o mínimo de intervenção humana, o que acarreta na construção de um novo perfil administrador.

## 2.2 AS DIRETRIZES DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

De acordo com as ideias de Lobato (2009), para que as organizações da atualidade possam alcançar o sucesso é necessário direcionarem seus esforços na definição do negócio ao qual fazem parte, pois trata-se da base para a definição estratégica corporativa. Para o autor, essa definição estratégica deve ser elaborada com bastante cuidado, pois deve focar, principalmente, o entendimento sobre as reais necessidades dos clientes, ou seja, deve-se conhecer a fundo quais são os benefícios buscados pelos clientes e se empenhar para que as necessidades e desejos sejam atendidos.

Vasconcelos e Pagnocelli (2001 apud LOBATO, 2009) relata que os benefícios relacionados ao negócio devem ser entendidos mediante a determinação

do âmbito de atuação da empresa para que seja possível fazer um ajuste de foco no mercado e desenvolver diferenciais competitivos para que a mesma se destaque e seja mais lucrativa. Para Lobato (2009), a estruturação de uma empresa deve conter a identificação de seu negócio atual e é necessário se pautar em perguntas habituais inspiradas em Drucker (1980 apud LOBATO, 2009) que auxiliam nas reflexões estratégicas do empreendedor: “Quem é mesmo o seu cliente?”, “Quais são os benefícios procurados pelo cliente?” e “Por que o cliente faz negócios contigo?”.

O autor enfatiza sobre a necessidade de criação de um modelo de negócios da organização tendo em vista o direcionamento estratégico competitivo e a estrutura adequada para gerar benefícios aos clientes. Para isso, a estrutura deve se fundamentar em pessoas e processos de trabalho, sempre orientados aos clientes e aos benefícios que os mesmos podem ter, além também da geração de valor que a empresa representa para seus principais públicos.

Essa é uma das características principais da competição nos dias atuais: a geração de modelos de negócios que superam os concorrentes na geração de benefícios para os clientes, seja através de maneiras diferentes de se construir a estrutura, seja através de um foco em inovação e empreendedorismo que nos coloque à frente dos concorrentes. (LOBATO, 2009, p. 64).

### 2.3 AÇÃO EMPRESARIAL: ESTRATÉGIAS

As estratégias têm como intuito geral buscar a integração e a capacidade de agregar negócios e funções e também podem ser entendidas como úteis para o direcionamento da ação empresarial. As estratégias servem para que a empresa deixe de ser reativa ao que ocorre ao seu redor e passe a ser proativa, buscando definir o que realmente vai ser importante para agir futuramente, ou seja, trata sobre a fixação de um objetivo que deve ser definido para que a empresa se estruture em busca do alcance do que foi acordado.

Alguns elementos fazem parte da ação empresarial, ou seja, as estratégias que nortearão o futuro de uma empresa. São elas: missão, visão e valores.

### 2.3.1 Missão

Segundo Lobato (2009) a missão de uma empresa deve ser seu propósito de existência, pois deve expressar a razão de ser da organização, o papel que ela desempenha no mercado e a utilidade de tal papel, sempre visando à obtenção de lucro tanto para os acionistas como para a sociedade (lembrando que as estratégias devem trazer benefícios aos públicos como um todo). “Ela é uma declaração de propósitos ampla e duradoura que individualiza e distingue a organização em relação a outras no mesmo ramo de negócio” (LOBATO, 2009, p. 68).

Fica evidente, portanto, que a missão é única e não pode ser copiada, pois cada empresa funciona como um organismo vivo e possui suas próprias características. Entretanto, a missão deve ser sintética e de fácil entendimento e seu conteúdo deve ser pautado de acordo com as referências principais direcionadoras dos objetivos e estratégias intencionados pelos empreendedores.

O autor elenca algumas perguntas essenciais para a construção da missão: “Qual o negócio da organização?”, “Quem é o seu cliente?”, “Qual o escopo da organização?”, “Qual a sua vantagem competitiva?”, “Qual a sua contribuição social?”. Essas são algumas perguntas pertinentes para a elaboração de uma missão pautada na realidade da organização, sempre visando alcançar os principais objetivos que a empresa deseja alcançar no futuro.

Com relação às ideias de Jesus (2008 apud COSTA, 2008) observa-se que a missão de uma empresa não pode estar relacionada apenas ao lucro, mas também ao objetivo social da organização, ou seja, deve nortear também os objetivos financeiros, humanos e sociais do negócio. Complementando tais ideias o autor Porto (2008 apud COSTA, 2008), o qual define missão como a razão de existência de uma organização, devendo abranger todo o propósito de base da empresa, além também de transmitir seus valores a todos os funcionários, clientes, fornecedores e sociedade em geral, ou seja, aos públicos envolvidos como um todo.

Um fator muito importante comentado por Andrade (2002 apud COSTA, 2008), é o fato de que antes da missão ser definida é necessário realizar um trabalho de análise das necessidades e desejos dos consumidores, além também dos produtos que serão oferecidos para satisfazer esses anseios. Assim, a missão



deve ter orientação para o lado externo da organização, com direcionamento para um futuro a longo prazo e que traga credibilidade ao negócio, devendo ser transmitida e vivenciada por todos que se comprometam com o principal propósito organizacional.

### **2.3.2 Visão**

A visão pode ser entendida de forma simplista como aquilo que se deseja ver realizado em uma empresa ou o que os dirigentes desejam que a empresa se torne em um determinado prazo. De acordo com as ideias de Lobato (2009), a visão nada mais é do que aquilo que se idealiza para a organização e como ela deseja ser reconhecida no futuro, ou seja, para que se concretize a visão deve ser composta por sonhos e objetivos que possam ser implantados de forma viável, além de ser algo inspirador e positivo para motivar todos aqueles que trabalham em prol da construção do futuro da empresa.

Para ser construída é necessário analisar o cenário e as perspectivas almeçadas pela empresa, pois como se trata de uma visão de futuro será algo planejado para médio ou longo prazo, havendo necessidade de entendimento, apoio e compartilhamento a todos os colaboradores. Assim sendo, algumas perguntas devem ser respondidas para se chegar à construção de uma visão bem estruturada: “Como queremos ser reconhecidos no futuro?”, “Qual o desafio que será apresentado para os nossos colaboradores?”, “O que queremos ouvir dos nossos *stakeholders*?”, “Onde estaremos atuando com os nossos clientes?”, “Quais são as principais oportunidades que podem surgir?”.

O autor ainda acredita que a visão de uma empresa deve ser iniciada por uma liderança, porém essa visão deve ser da própria organização e não de um líder com determinada visão. Desse modo, a visão deve ser construída de acordo com as ideias de todos que compõem o negócio, mesmo porque as percepções de futuro são diferentes de pessoa para pessoa, porém todos que trabalham em prol de determinado objetivo devem ser participativos na elaboração do que a empresa pretende ser no futuro.

A organização deve buscar a construção da visão de forma participativa começando do nível estratégico, do topo da organização. É importante entender onde se quer chegar, e trilhar um caminho onde haja a compreensão de temas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambições. Após a definição deve-se compartilhar essa visão comum, ou seja, divulgá-la para todos os membros da organização e implementá-la. (LOBATO, 2009, p. 67).

Nesta mesma linha de pensamento, Porto (2008 apud COSTA, 2008) esclarece que deve haver um alinhamento entre a visão organizacional e os valores centrais da organização, sempre buscando ser um ideal inspirador e impulsionador que atraia a atenção de todos em buscar a realização de um objetivo comum.

### **2.3.3 Valores**

As estratégias organizacionais devem estar totalmente alinhadas aos valores praticados dentro da organização, de modo que tais valores estratégicos resultam das próprias experiências e do aprendizado organizacional. Os valores são costumes, posturas e ideias que direcionam o comportamento das pessoas, o que não difere dos valores organizacionais, que podem ser estratégicos para tomadas de decisões como a construção de missão e visão, que se baseiam nos valores praticados pela empresa.

Os valores podem ser explicitados em poucas palavras e expressam os pressupostos básicos que são próprios das pessoas ou dos grupos, podendo ser individuais, coletivos ou organizacionais. No caso dos valores estratégicos das organizações o principal intuito é nortear o comportamento das pessoas de modo a facilitar seus relacionamentos com os diversos públicos que fazem parte da organização.

Segundo Lobato (2009) os valores organizacionais devem ser vistos como crenças básicas para tomadas de decisões e para Serra, Torres e Torres (2004 apud LOBATO, 2009), tais valores também são princípios de orientação constantes e primordiais os quais devem ser decididos de forma honesta, não podendo ser modificados para reagir a efeitos externos.

## 2.4 RADAR DA INOVAÇÃO: DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO

De acordo com informações do Manual do Participante<sup>1</sup> – Unidade Temática 7: Diagnóstico e Plano de Ação – apresentado como um módulo da capacitação para o Programa ALI – Agentes Locais de Inovação, será apresentada a dimensão escolhida para o presente trabalho, que trata-se da Dimensão Organização, uma das treze dimensões do Radar da Inovação, utilizado na metodologia ALI para identificar os principais pontos de melhoria a serem trabalhados com as empresas participantes do Programa ALI – Agentes Locais de Inovação. A Dimensão Organização possui elementos que estão amplamente relacionados com os referenciais teóricos apresentados neste trabalho, pois se refere ao modo como a empresa está estruturada e como é necessário se comportar frente às mudanças organizacionais.

Essa dimensão analisa as mudanças organizacionais como sendo reflexos da adoção de diferentes sistemáticas de gestão e que, constantemente, fazem parte do dia a dia de qualquer empresa, principalmente aquelas que podemos considerar como “organizações de aprendizagem” e que foram exemplificadas no início deste trabalho. São organizações que estão voltadas para um novo cenário e, mediante a figura de um administrador com esse novo perfil, passou a analisar um novo direcionamento estratégico para seus negócios.

Tendo em vista esse novo cenário globalizado, que acaba interferindo em diversos aspectos, a Dimensão Organização acaba se tornando estratégica, pois trabalha com os seguinte itens:

- Reorganização: avalia como as empresas utilizam possibilidades de organizar e reorganizar formas de trabalhar para ganhar competitividade, ou seja, a organização do trabalho passa a ser vista como um importante quesito de inovação, pois necessita sempre haver uma adaptação ou readaptação de pessoal. Neste item também é considerado como processo inovador as alterações no organograma para ganhar agilidade ou qualidade, além também de alterações temporárias, equipes

---

<sup>1</sup> Desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e pela Universidade Corporativa SEBRAE – UCSEBRAE, 2011.

para solução de problemas, horário flexível, redistribuição de tarefas, trabalho em casa, etc;

- Parcerias: o estabelecimento de parcerias é uma maneira de promover novos conhecimentos para as empresas, com possibilidades de inovações. As parcerias também podem ser informais, porém com efetividade, principalmente com relação à troca de ideias e informações que tragam diferenciais para a empresa;

- Visão externa: esse item analisa se a empresa tem o costume de trocar ideias com fornecedores ou concorrentes, além também da participação em projetos ou fóruns para aperfeiçoamento das atividades organizacionais;

- Estratégia competitiva: analisa a estratégia do negócio no que se refere a vantagem competitiva que pode resultar dessa estratégia, pois uma empresa não precisa inovar apenas em produtos e processos. Também é possível buscar inovações na escolha de um novo segmento de atuação para ganhar novos mercados e se tornar mais lucrativa e mais competitiva, por exemplo.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo trata-se de um artigo de revisão bibliográfica para o qual foram utilizadas fundamentações teóricas, baseadas em livros, artigos científicos e sites renomados da área administrativa e/ou correlatas. Nesse sentido, serão apresentados estudos de casos, resultados de pesquisas, entre outros estudos em que diversos autores abordam a importância da elaboração de estratégias para o negócio, como base de crescimento e planejamento das ações futuras das empresas em comparação ao trabalho praticado em campo no decorrer do primeiro período das atividades do Programa ALI.

Utilizando o trabalho de um dos autores deste artigo como Agente Local de Inovação e o atendimento prestado às empresas, em um universo de trinta empresas optou-se por sugerir a elaboração de estratégias organizacionais para todas, como principal ação de inovação.

Assim sendo, para exemplificar os dados colhidos durante os atendimentos e a real importância sobre o tema, serão utilizados os exemplos de três empresas como amostragem, nomeadas empresas A, B e C, que decidiram se dedicar à

elaboração das estratégias e compreenderam como é necessário se planejar de modo estratégico para estarem preparados para ações futuras.

As três empresas selecionadas são indústrias de pequeno porte, porém com características um pouco diferentes. A empresa A, é do segmento de indústria madeireira (serraria) com tradição de quarenta anos de mercado e uma carteira de clientes bastante consolidada. Já a empresa B trata-se de uma indústria do ramo de cartonagem e gráfica, especializada em embalagens de papelão, que está no mercado há quase três anos, e que ainda está em busca de clientes que possam ser fidelizados. A terceira e última, empresa C, é uma indústria de calçados, que está há cinco anos no mercado e já conseguiu alguns clientes parceiros com os quais consegue desenvolver grande parte de seus negócios.

Para coletar os dados necessários para a pesquisa utilizou-se como base o questionário do Radar da Inovação durante as entrevistas de diagnóstico com os empresários, sendo que, paralelo ao questionário também se buscou analisar o modo como os empresários enxergam a importância em definir estratégias para novas tomadas de decisões.

Para a obtenção dos dados fundamentais para a análise considerou-se, principalmente, o último item da Dimensão Organização, que se trata da *estratégia competitiva*, por estar relacionado aos esforços praticados pela empresa em busca de um novo planejamento para ações futuras e novos resultados. Trata-se, pois, da questão de número 28 do Radar da Inovação, que assim como todas as questões dessa metodologia, utiliza-se o critério de escores (pontuação) de 1, 3 ou 5, sendo 1 quando não há inovação presente, 3 quando a inovação é incipiente e 5 quando a inovação está presente.

Para a questão estratégia competitiva, o questionário apresenta as seguintes afirmações, as quais devem ser classificadas conforme a descrição anterior:

Figura 1 - Questão nº 28 do questionário Radar da Inovação – Metodologia ALI

Item 28 - Estratégia competitiva
<p><input type="radio"/> a. Nos últimos 3 anos, a empresa fez uma mudança radical na estratégia competitiva.</p> <p><input type="radio"/> b. Nos últimos 3 anos, a empresa fez alguma mudança significativa na estratégia competitiva.</p> <p><input type="radio"/> c. Nos últimos 3 anos, a empresa não fez qualquer mudança significativa na estratégia competitiva.</p>
Evidência

Fonte: Manual do Participante. Unidade Temática 7: Diagnóstico e Plano de Ação. SEBRAE e UCSEBRAE, 2011.

O preenchimento correto da questão exposta na tabela ocorre da seguinte maneira: classifica-se como escore 1 se a empresa não fez qualquer mudança significativa na estratégia competitiva, nos últimos três anos; escore 3 se a empresa fez alguma mudança significativa na estratégia competitiva, nos últimos três anos; e escore 5 se a empresa fez uma mudança radical na estratégia competitiva, nos últimos três anos.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da elaboração de todo o questionário, focou-se, principalmente, na questão 28 do Radar da Inovação, que aborda sobre a estratégia competitiva, para que seja possível construir a comparação com o tema proposto no presente estudo. Das trinta empresas avaliadas foi possível evidenciar que apenas 10% do total tiveram, de fato, uma mudança radical na estratégia competitiva (escore 5), ou seja, modificaram radicalmente alguma forma de trabalhar ou de agir para buscar uma nova posição e obter melhores resultados.

Já as empresas que fizeram alguma mudança significativa na estratégia competitiva (escore 3) representam 53,33% do total e tais mudanças foram apenas adaptações ao modelo de negócio já existente, sem grandes alterações de processos, novos produtos, quadro de mão de obra, etc. Por fim, o percentual de empresas que não fizeram qualquer mudança significativa na estratégia competitiva (escore 1) é de 36,66%, ou seja, são empresas que desde que iniciaram suas

atividades ainda realizam o mesmo trabalho, sem qualquer alteração, nem por forças de mercado, nem por intenções próprias.

As empresas A, B e C que fazem parte da amostra analisada neste estudo enquadram-se no percentual de 36,66%, amostra propositadamente escolhida, visto que tais empresas ainda não haviam realizado qualquer mudança significativa em suas estratégias competitivas. Todavia, compreenderam a necessidade de modificar tal cenário e decidiram elaborar estratégias organizacionais de missão, visão e valores, que vão além de uma mera definição, pois despertou na mente dos empreendedores a importância do planejamento de ações futuras.

A empresa A, mesmo com seus quarenta anos de tradição no segmento de serraria, após receber a sugestão do Agente Local de Inovação para definir estratégias organizacionais do negócio conseguiu perceber a importância em nortear e planejar suas futuras ações, principalmente com a intenção de estruturar-se para a terceira geração. Além disso, a empresária pode perceber que o fato de dedicar um tempo para “pensar estrategicamente” permitiu observar que seu quadro de funcionários está entre os principais itens a serem trabalhados como forma de obter maior sucesso empresarial.

Já no caso da empresa B, a sugestão do Agente Local de Inovação foi bem vinda, principalmente, por ainda não haver uma definição clara do negócio, ou seja, o empresário sentia necessidade de saber qual caminho seguir para direcionar seus esforços na busca de novos clientes. Para isso, foi necessário analisar as maneiras para se conquistar novos clientes e quais ações deveriam ser tomadas dependendo do tipo de cliente que a empresa focaria o atendimento e, quem sabe, uma futura parceria.

Para a empresa C a definição das estratégias organizacionais foi direcionada para uma melhora na gestão empresarial como um todo, pois segundo o empresário, a intenção dos dirigentes é buscar um aprimoramento em gestão, processos, controles, etc., para se tornar um modelo de negócio e ser referência para empresas do ramo. Além disso, a definição estratégica também focou no fortalecimento de alguns valores já praticados por todos e a utilização desses valores na manutenção de clientes parceiros já existentes e na busca por novos clientes que tenham a intenção de formar parcerias de sucesso.

Assim sendo, diante das análises de Lima (2002), é possível entender que o novo perfil do empreendedor acarreta uma nova maneira de administrar, a qual deve estar voltada ao trabalho com pessoas que não possuem somente conhecimentos técnicos, mas, principalmente, pessoas direcionadas para processos de interpretação, elaboração e transformação que ocorrem nas organizações como um todo. Tal exemplo pode ser compreendido nas tomadas de decisões adquiridas pela empresa A, que chegou a conclusão que seu capital humano é um dos setores mais importantes, que deve ser mantido sempre com cuidado e foco nos funcionários, pois necessita dos mesmos para se manter com sucesso no mercado.

Já com relação às ideias de Lobato (2009), no que se refere à importância da criação de estratégias organizacionais, é necessário que os empresários entendam as estratégias como uma base estrutural para as tomadas de decisões, em que o principal foco deve estar pautado no entendimento sobre as necessidades dos clientes. Além disso, também é necessário estar atento às mudanças de mercado, visando sempre buscar diferenciais competitivos como forma de inovação, para gerar maior destaque e lucratividade para a empresa.

Esses dois exemplos também estão presentes nas estratégias definidas pela empresa B, pois a mesma está direcionando seus esforços na intenção de conquistar novos clientes e saber qual a melhor maneira de fazer negócios com esses clientes e mantê-los em sua carteira, visando possíveis parcerias. Assim sendo, a definição estratégica de uma organização deve-se pautar na flexibilidade, principalmente por se tratar de um ambiente propício a constantes mudanças que ocorrem rapidamente, as quais devem ser vistas como possibilidades de aumento de benefícios aos clientes, garantindo que a empresa tenha diferenciais que atraiam clientes e os façam mais satisfeitos com os negócios da mesma.

Para exemplificar as estratégias organizacionais com mais clareza e definição é preciso compreender que o grande diferencial de empresas que possuem suas estratégias definidas, o que também abrange a definição de missão, é que torna-se possível o estabelecimento de políticas voltadas para a concentração de recursos para que o trabalho seja feito para seguir uma única direção. Desse modo, a empresa como um todo direciona seus esforços para atingir um objetivo em comum, principalmente quando a missão é implantada e enraizada, em que todos trabalham



com o intuito de fazer o melhor possível em prol do que a empresa verdadeiramente preza, ou seja, sua essência.

Ao definir a missão como sendo a razão de ser da empresa, o porquê de sua existência e como sua essência é praticada, é necessário estabelecer também como a visão será elaborada, tendo em vista quais serão as ações praticadas para se chegar a um objetivo estipulado para ocorrer durante um período pré-determinado (cinco ou dez anos, por exemplo). Assim sendo, para se determinar a visão organizacional é preciso ter definido onde a empresa pretende estar no período estipulado; quais ferramentas/ações serão utilizadas para alcançar o(s) objetivo(s); quais serão as oportunidades que podem surgir no meio do caminho etc.

Toda e qualquer organização, independente do porte ou da esfera pública ou privada deve estabelecer estratégias de missão e visão, conforme sua atuação, ou seja, através de seus produtos e/ou serviços a organização deve trilhar seus caminhos para alcançar o que deseja, sempre levando em consideração o atendimento às necessidades de seus clientes. Ao estipular ações para serem alcançadas em um futuro breve permite com que os empresários possam se planejar de modo estratégico, analisando melhor as oportunidades que venham a surgir e direcionando seus esforços em busca de melhores resultados organizacionais como um todo.

Já em se tratando dos valores os mesmos devem ser elaborados de acordo com os princípios praticados pela empresa, como se a empresa fosse um organismo vivo, assim como os seres humanos, que por suas experiências de vida ou vivências em geral acabam praticando determinadas atitudes que condizem com sua conduta, costumes, posturas etc. Por se tratarem de princípios, muitas vezes os valores podem ser interpretados como inatingíveis, porém são ideais a serem seguidos e isso não os tornam invalidados, pelo contrário, pois organizações que atuam com base em valores próprios certamente atingirão patamares diferenciados daquelas que apenas seguem crenças básicas sem propriedades intrínsecas.

Ao relacionar o tema do presente estudo com uma das Dimensões do Radar da Inovação, optou-se pela Dimensão Organização, mais especificamente abordando os resultados obtidos a partir da questão 28 do questionário, sobre estratégia competitiva. Tal dimensão está amplamente relacionada aos referenciais

teóricos apresentados até então, além também de trazer elementos de análise do modo como a empresa está estruturada e como é necessário se comportar frente às mudanças organizacionais.

As análises elucidam as mudanças organizacionais como sendo reflexos da adoção de diferentes sistemáticas de gestão e que, constantemente, fazem parte do dia a dia de qualquer empresa, principalmente aquelas que podemos considerar como “organizações de aprendizagem” e que foram exemplificadas no início deste trabalho. São organizações que estão voltadas para um novo cenário e, mediante a figura de um administrador com esse novo perfil, passou a analisar um novo direcionamento estratégico para seus negócios.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista o principal objetivo do presente estudo e as análises dos pesquisadores referentes a essa mesma temática foi possível observar a importância da definição de estratégias para as empresas de pequeno porte, as quais são o perfil de empresas atendidas pelo Programa ALI – Agentes Locais de Inovação. Além disso, também foi utilizada a Dimensão Organização, do Radar da Inovação (metodologia específica para o Programa ALI) e apresentados os resultados obtidos a partir da questão de número 28 que aborda o tema estratégia competitiva.

A partir da análise das empresas A, B e C pode-se constatar que o planejamento estratégico das futuras ações tornou-se imprescindível para a busca de melhores resultados, já que antes da sugestão para elaborar estratégias de missão, visão e valores, elaboradas pelo Agente Local de Inovação, os empresários nunca haviam se dedicado para “pensar estrategicamente” em futuras ações empresariais.

Além disso, outros temas também se mostraram importantes na análise dos empresários, como a preocupação com os clientes já existentes e a intenção em se estruturar de maneira mais adequada para atender os clientes que ainda serão conquistados. A preocupação com o quadro de funcionários também foi bastante

evidenciado pelos empresários, pois os mesmos sabem que se não possuírem uma equipe bem estruturada não será possível atingir as ações planejadas para o futuro.

A questão de gestão empresarial também foi abordada, principalmente pela empresa C, que tem intenção de se tornar modelo de negócio para outras empresas e ser referência de empresa no curso técnico de formação de profissionais da área calçadista. Essa visão de crescimento, mudança de processos e modo de trabalhar são norteadores de pequenas ações a serem elaboradas ao longo do tempo, sempre com a intenção de se chegar á excelência de gestão.

Desse modo, é possível observar que tais mudanças somente podem ocorrer se o empresário entender que a definição de estratégias organizacionais não é apenas alguns dizeres emoldurados na parede que simplesmente estão expostos. Pelo contrário, a definição estratégica deve ser sentida, vivida e disseminada para os dirigentes e os funcionários como um todo, para que façam parte do dia a dia da organização, e passe a ser adquirida naturalmente com o passar do tempo.

## REFERÊNCIAS

COSTA, Carlos Eduardo da. **A importância da missão e visão dentro da organização**. Portal Administradores.com, 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-da-missao-e-visao-dentro-da-organizacao/549/>. Acesso em: 20 fev 2016.

LIMA, Solange Moreira Dias de. **O Perfil do Administrador do presente, face as Novas Tecnologias da Informação**. Portal do marketing, 2002. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O%20Perfil%20do%20administrador%20no%20presente.htm>. Acesso em: 22 fev 2016..

LOBATO, David Menezes; et. al. **Estratégia de empresas**. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. Tradução FINEP. 3ª. Ed. 2007. Disponível em: [http://download.finep.gov.br/imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf). Acesso em: 20 fev 2016.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília: Sebrae, 2014a. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/P>

articipacao %20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 15 fev 2016.

SILVA, Bruno Saula Rodrigues da; et. al. Aprendizagem organizacional na implementação de estratégias: Estudo de caso em uma empresa do setor alimentício. **Revista jovens pesquisadores**. Ano IV, n. 7, jul./dez. 2007. Disponível em:

<http://www.mackenzie.br/dhtml/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/906/418>. Acesso em: 20 fev 2016.

Manual do Participante. Unidade Temática 7: Diagnóstico e Plano de Ação. Distrito Federal: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e Universidade Corporativa SEBRAE – UCSEBRAE, 2011.