

**Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas do APL de semijoias de
Limeira/SP***

Strategic planning in micro and small companies of the semi-jewels LPA in Limeira/SP

Carlos Augusto Freitas da Silva

Universidade de Araraquara – UNIARA
carlosaugustofreitas82@gmail.com

Vera Mariza Henriques de Miranda Costa

Universidade de Araraquara – UNIARA
verammcosta@uol.com.br

Edmundo Escrivão Filho

Universidade de São Paulo – USP
edesfi@sc.usp.br

Leonel Mazzali

Universidade Estadual Paulista – UNESP
leonel_mazzali@uol.com.br

Resumo

O planejamento estratégico (PE) é uma ferramenta gerencial chave para as exigências empresariais, que pode orientar as interações entre os ambientes interno e externo. Apesar da relevância do PE, micro e pequenas empresas (MPE's) utilizam-se pouco dessa ferramenta, seja pela complexidade, em razão de aspectos técnicos ou por falta de percepção de resultados práticos. A pesquisa que deu suporte ao presente artigo tem como objetivo principal identificar as especificidades das MPE's que mais interferem na elaboração/adoção do PE. Por meio de um estudo multicase foram investigadas cinco MPE's presentes no Arranjo Produtivo Local (APL) de semijoias de Limeira/SP. Dentre as justificativas para a escolha do universo, está a relevância da atividade de semijoias para o município e sua representação, de 60%, na produção nacional desse segmento. Os resultados foram analisados focando, prioritariamente, as especificidades organizacionais, decisórias e individuais das empresas investigadas. Pôde-se identificar que: a centralização de decisões no empresário; a necessidade de resultados de curto prazo e as decisões baseadas na intuição e na experiência dos sócios; aliadas à baixa expectativa de ganho de produtividade, com a utilização do PE no médio prazo, constituem fatores determinantes da baixa utilização dessa ferramenta pelas empresas que, no entanto, se valem de outras estratégias para garantir seu bom desempenho.

Palavras-chaves: Empresas de pequeno porte. Obstáculos ao Planejamento Estratégico. Planejamento flexível. Aglomerado de empresas. Polo produtor de semijoias.

Abstract

Strategic planning (SP) is a key managerial tool for business requirements, which can guide course and help in the interactions between internal and external environments. Despite the

* Recebido em 24 de maio de 2021, aprovado em 20 de agosto de 2022, publicado em 15 de março de 2023.

relevance of strategic planning, the micro and small enterprises (SME's) use little of this tool, either due to its complexity, due to technical aspects or due to the lack of perception of practical results. The research that supported this article has as main objective to identify the specificities of SME's that most interfere in the elaboration/adoption of strategic planning. By means of a multi-case studies, five SMEs of the universe of the Local Productive Arrangement (LPA) of semi-jewels in Limeira/SP were investigated. Among the justifications for the choice of the universe, is the relevance of the activity of semijoias for the municipality and its representation, of 60%, in the national production of this segment. The results were analyzed focusing, mainly, the organizational, decision and individual specificities of the companies investigated. It was possible to identify that: the centralization of decisions in the entrepreneur; the need for short-term results; and decisions based on the entrepreneurs' intuition and experience; combined with the low expectation of productivity gain, with the use of SP in the medium term, are determinants of the low use of this tool by companies, which, however, use other strategies to guarantee its good performance.

Keywords: Small businesses. Obstacles to Strategic Planning. Flexible planning. Cluster of companies. Pole producer of semi-jewels.

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico (PE) tem sido objeto de investigação e avaliação sob diversas perspectivas e considerando os diversos portes de empresas. Dentre os argumentos que discutem os efeitos positivos de sua implantação podem ser destacados, segundo Fernández Hurtado, Martínez Martínez e Ngonó Fouda (2019), o fato de que essa ferramenta facilita a organização, o conhecimento e a capacidade de gerar estratégias voltadas ao cumprimento de objetivos e metas que propiciam o êxito de uma organização.

A relevância da adoção do PE pelas empresas tem sido justificada, considerando tanto as especificidades delas, devido ao seu porte, quanto em razão das possibilidades criadas para a tomada de decisão com maior segurança, a partir de sua implementação, pelos diferentes tipos de organização. Assim, para Porter (2004), quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia pois, devido às empresas menores serem mais sensíveis às variações do mercado, precisam perceber o ambiente competitivo com maior rapidez para sobreviverem e terem destaque em seus campos de atuação. Pereira (2010) e Boechat (2008) ressaltam inúmeras vantagens na proposição do PE, tais como: a possibilidade de refletir antes de tomar decisões práticas, tornando possível eliminar pontos fracos e fortalecer pontos fortes; aumentar a competitividade; compor um plano único a partir de decisões isoladas; controlar os resultados; além de proporcionar condições para ações preventivas.

A partir de revisão bibliográfica em periódicos internacionais de Administração, no período 1970-2013, com o objetivo de identificar a utilização e os conseqüências da adoção do PE, Khan e Khalique (2014), dentre os resultados obtidos, destacaram: a) a maioria das investigações sobre PE foi realizada em grandes organizações e em países desenvolvidos (Estados Unidos, países que compõem o Reino Unido, Áustria, Alemanha, Holanda, Finlândia e Austrália); b) as MPE's receberam pouca atenção, sobretudo em pesquisas realizadas em países em desenvolvimento; c) os resultados das investigações sobre MPE's se mostraram contraditórios, não indicando relação clara entre planejamento e desempenho da empresa, ou seja, não foi possível estabelecer correlação entre presença/ausência de PE em MPE's e nível de seu desempenho, o que pode ser tomado como um estímulo para a formulação de investigações nessa direção.

Vieira Neto, Marinho e Carvalho (2018) apontam como um dos méritos decorrentes da aplicação do PE o fato de essa ferramenta possibilitar a percepção de mudanças e tendo em

vista os efeitos que estas podem provocar. No entanto, segundo os autores, as MPE's deixam de praticar o PE pelo fato de as metodologias de sua implantação terem sido desenvolvidas para grandes empresas, desconsiderando as especificidades das MPE's.

Alguns estudos encontraram relações positivas, enquanto outros negativas, entre a presença ou ausência do PE e o desempenho das empresas. Diversos estudos nem sequer encontraram qualquer relação entre a adoção do PE e o desempenho no contexto de pequenas empresas, não recebendo esta questão muita atenção nas pesquisas realizadas sobre esta temática (FLETCHER; HARRIS, 2002; KRAUS; HARMS; SCHWARZ, 2006; VESKAISRI; CHAN; POLLARD, 2007). No período recente, também não têm sido desenvolvidas investigações conclusivas sobre articulações entre PE e desempenho de MPE's.

Apesar de todas as vantagens potenciais ou efetivas que a utilização do PE pode apresentar para as organizações, no tocante às MPE's seu uso por empresas desse porte ainda permanece bastante restrito, conforme o já observado, há mais de vinte anos, por Coelho e Souza (1999), seja pelo tipo específico de gestão que requerem, ou ainda pela complexidade da ferramenta. Em virtude da importância dessa discussão para o cenário socioeconômico brasileiro, são buscadas explicações sobre as possíveis limitações das MPE's na implementação do PE.

Para Terence e Escrivão Filho (2007) a baixa utilização do PE como ferramenta de gestão nas MPE's se deve a alguns fatores tais como a estrutura simples dessas organizações, poucos recursos para a contratação de profissionais e/ou serviços de consultoria para suprir a falta de conhecimento administrativo, excesso de tarefas operacionais no dia a dia do dirigente, centralização de poder, entre outros.

Nesse contexto, a pesquisa que deu suporte a este artigo teve como objetivo principal identificar especificidades das MPE's que mais interferem na elaboração/adoção do PE.

Para o cumprimento deste objetivo, foi utilizado roteiro prático adaptado de Terence (2002) e desenvolvido um estudo multicase, investigando cinco MPE's do universo do Arranjo Produtivo Local (APL) de semijoias de Limeira/SP.

O presente artigo está estruturado em cinco seções. A presente introdução, seguida da fundamentação teórica e empírica, que trata da caracterização do PE, das características e especificidades das MPE's, que interferem na adoção do PE e da avaliação da implementação do PE em MPE's. A terceira seção trata da caracterização metodológica da pesquisa, da apresentação do campo ou universo de pesquisa selecionado, dos procedimentos e instrumentos utilizados para o levantamento das informações, bem como da forma de tratamento dos resultados. Na quarta seção são apresentados e analisados os resultados à luz da literatura utilizada. Na quinta estão as Considerações Finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Estratégia e planejamento estratégico

As definições de estratégia, relevantes para a compreensão do PE, são muitas e variam por razões de diversas ordens, cabendo destacar: a) de acordo com as especificidades das escolas de pensamento estratégico, cada uma com suas peculiaridades (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) e b) em conformidade com os interesses e os objetivos das organizações em sua utilização (GONÇALVES FILHO et al., 2011). Há, porém, segundo Gonçalves Filho et al. (2011), um consenso entre as definições de estratégia: a referência à inseparabilidade entre a organização e o ambiente externo, dado que este, por um lado, condiciona as atividades das organizações e, por outro, abre a elas as oportunidades que devem ser aproveitadas. Assim sendo, é justamente a relação entre organização e ambiente que dá sentido ao conceito. A adoção de estratégias supõe o cumprimento de conjunto de diretrizes que, no entanto, nem sempre são executadas em sua totalidade.

A forma pela qual Vasconcellos Filho (1978) situa o PE, apesar de expressa há mais

de quarenta anos, representa uma contribuição bastante didática para a delimitação desse conceito. O referido autor considera que uma forma de caracterizar o PE é esclarecer o que ele não é: 1) não é planificação, ou seja, elaboração de planos para cumprimento de objetivos estabelecidos; 2) não é planejamento a longo prazo, o qual, pode levar ao descrédito de todo o processo de planejamento, dada a dificuldade de previsão por 7 ou 10 anos; 3) não é administração por objetivos (APO), lembrando que uma organização, se não pode ter APO sem PE pode ter PE sem ter APO; 4) não é planejamento tático, dado que este objetiva otimizar uma área de resultado da empresa e o PE considera a empresa como um todo e, para isso, trabalha com objetivos e metas. Segundo Vasconcellos Filho (1978, p. 10):

Planejamento estratégico é uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para definir a direção que a empresa deve seguir, através da descoberta de objetivos válidos e não-subjetivos. O produto final da utilização desta metodologia é um documento escrito chamado Plano Estratégico.

Para Almeida (2003) o PE consiste na ordenação de idéias com foco na identificação do caminho a ser seguido pela empresa, constituindo-se, dessa forma, na ferramenta administrativa que guia a construção dos fatos e das idéias.

O PE, fundamental para a eficácia do processo de gestão, pode variar entre as organizações por uma série de razões, entre outras, o porte da empresa e o segmento econômico a que ela pertence (GHOBADIAN; O'REGAN, 2002; O'REGAN; GHOBADIAN, 2002).

Oliveira (2015, p. 46) define o PE como: "...uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para este processo de adequação". Para o autor, trata-se do "...estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo empresário para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado" (OLIVEIRA, 2015, p. 33). Ou ainda, diz respeito a "...um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente" (OLIVEIRA, 2015, p. 46).

Pereira (2010) salienta a relevância do PE, visto que seu uso determina as diretrizes estratégicas para direcionamento da organização da empresa, já que a finalidade do processo de gestão é assegurar o cumprimento da missão dessa empresa. Segundo o autor, ao utilizar o PE, abre-se para a empresa uma série de vantagens, como: comportamento sinérgico nas áreas de atuação; minimização de recursos e de tempo dedicado à correção de erros; motivação dos membros para a proatividade; agilização do processo decisório; encorajamento do pensamento positivo; desenvolvimento de um processo descentralizado de planejamento; ordenação das prioridades; estímulo à abordagem cooperativa; atenção da organização para as mudanças e ações e para as respostas a elas; visão clara do negócio pelos gestores; definição de objetivos; obtenção de melhores resultados operacionais; percepção antecipada dos problemas e identificação das estratégias e das táticas mais apropriadas para o alcance dos objetivos propostos.

Teixeira, Dantas e Barreto (2015) consideram que o PE constitui uma ferramenta de gestão que possibilita que as organizações diagnostiquem e enfrentem ameaças e ainda aproveitem oportunidades presentes no ambiente em que atuam. Por meio de análise interna e externa, essa ferramenta possibilita, por um lado, a identificação de pontos fortes e fracos e, por outro, as ameaças e as oportunidades. Segundo esses autores, com o PE pretende-se alcançar o equilíbrio entre as capacidades internas da organização e as oportunidades oferecidas pelo ambiente em que ela se situa. Enfatizam que, embora no período recente tenham surgido metodologias diferentes acerca do PE, na concepção de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a maioria delas segue a mesma concepção básica: divisão do processo em

etapas, articulação entre as listas de verificação e as diversas técnicas, formulação de objetivos, orçamentos e planos.

Rossi (2002) e Oliveira (2015) consideram que o PE deve ser formulado pelos envolvidos com a execução das ações. Nesse sentido, a capacitação estratégica é condição importante, tanto para o êxito da formulação quanto para a implementação dos planos estratégicos. A elaboração de cada etapa do PE é crucial para a boa *performance* do plano estratégico como um todo: a definição da missão, dos valores e objetivos é essencial para a formulação dos planos estratégicos. O conhecimento construído pela teoria e pela prática de PE viabiliza a sua instrumentação e, para perseverar como tecnologia de gestão, em cada organização, o PE precisa melhorar os resultados dessas organizações.

Apesar de apresentados em artigo produzido há quase quarenta anos, os quatro temas propostos por Robinson Jr. e Pearce (1984), para serem pesquisados em MPE's, permanecem relevantes e contribuíram para a condução da pesquisa e elaboração do presente artigo: 1) identificar a presença ou ausência de práticas de PE; 2) fornecer evidências empíricas do valor do PE; 3) examinar o processo de planejamento ao interior da pequena empresa e verificar a adequação às características específicas dela; e 4) examinar o conteúdo das estratégias nas pequenas empresas, avaliando: os fatores-chave que elas devem considerar em seu esforço de planejamento, as operações básicas e as variáveis estratégicas que definem o planejamento praticado nessas empresas.

2.2 A adoção do Planejamento Estratégico por Micro e Pequenas Empresas

A dimensão da organização das MPE's cria uma condição particular que as distingue das empresas de maior porte e faz se necessário entender o enfoque diferente de sua gestão. A heterogeneidade é fator comum que se destaca como característica das MPE's, além das especificidades organizacionais, decisórias e individuais, apresentadas por Leone (1999).

Apesar de ter mais de vinte anos, a contribuição de Leone (1999, p. 92), se mantém presente, em um texto seminal, pela sua relevância para o estudo das empresas de menor porte, mais especificamente Pequenas e Médias Empresas (PME's), a partir das especificidades atribuídas pela autora para esse porte de empresas: organizacionais, decisórias e individuais, apresentadas no Quadro 1. Essas especificidades foram norteadoras para a condução da investigação que deu suporte ao presente artigo.

Quadro 1 – Especificidades da pequena empresa

<p>Especificidades organizacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maior centralização, com estrutura organizacional simples, poucas funções administrativas, ausência de níveis hierárquicos intermediários, viabilizando maior contato entre empresa e empregados e gerando menor custo; • Baixo controle sobre o ambiente externo; • Atuação do dirigente a partir de sua sensibilidade, reforçada pela influência da incerteza; • Baixo nível de maturidade organizacional, com reflexos sobre baixo nível de planejamento, fraca especialização de dirigentes e empregados e baixa incorporação de tecnologia; • Presença de estratégia intuitiva e pouco formalizada; ausência de um planejamento formal e ocorrência das operações sob uma lógica de reação e adaptação; o dirigente tem visão estratégica, embora não declarada; • Sistema de informações externo simples; • Personalização da gestão na pessoa do proprietário-dirigente. <p>A partir das características organizacionais, “as pequenas e médias empresas adotam, de maneira quase inconsciente, a maioria dos princípios de excelência” (Leone, 1999, p.92).</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão no dia a dia, a partir de ótica operacional de curto prazo, individualista, baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário-dirigente; • Faltam ao proprietário-dirigente tempo e habilidades para a tomada de

Especificidades decisoriais	<p>decisão estratégica;</p> <ul style="list-style-type: none"> • O sistema de valores do proprietário-dirigente marca as tomadas de decisão e a definição das políticas de sobrevivência e desenvolvimento do próprio negócio; o dirigente assume a total responsabilidade na empresa; • O poder de direção é localizado e centralizado; • Os dados necessários à tomada de decisão nem sempre estão disponíveis; • As decisões do proprietário-dirigente não derivam apenas de sua racionalidade econômica, mas também de sua racionalidade familiar.
Especificidades individuais	<ul style="list-style-type: none"> • Papel predominante de um só indivíduo, com influência sobre a estrutura, a organização e o desempenho da empresa; • Os objetivos da empresa são uma extensão dos objetivos do dirigente; em alguns casos ocorre a quase identidade entre a empresa e a família proprietária, com pouca diferenciação entre pessoa física e pessoa jurídica; • Há simbiose entre patrimônio social e o do dirigente e o patrimônio pessoal é posto a serviço da empresa; • O funcionamento da empresa depende das competências do dirigente; • O papel do dirigente é baseado na propriedade da empresa; • O dirigente tem mais o perfil de um “estrategista que corre riscos” do que de um administrador que procura aplicar uma estratégia para minimizar os riscos; • O comportamento do dirigente é paternalista e por vezes egocêntrico. • A posição ocupada por um dirigente é a principal referência de seu poder.

Fonte: Elaborado a partir de Leone (1999).

Uma das características marcantes das MPE's é que o empresário é normalmente a figura mais importante e muitas vezes centraliza o poder, o que frequentemente pode influenciar ou impor características pessoais na empresa como um todo, incluindo os funcionários (ALMEIDA, 2003).

Hoffmann, Hoffmann e Cancelier (2009) constataram que as MPE's apresentam comportamento estratégico predominantemente reativo e defensivo, segundo a tipologia apresentada por Miles e Snow (1978). Em diferentes pesquisas constatou-se que os atores estratégicos das PME's utilizam pouco o PE, mas recorrem ao desenvolvimento de estratégias à medida que sentem a necessidade delas. Neste caso, a dimensão estratégica das decisões tomadas por esses atores é, muito frequentemente, reconhecida apenas *a posteriori*.

Alves et al. (2013) diante do argumento de que a resistência das pequenas empresas ao PE se deve ao fato de que os procedimentos para sua implementação foram desenvolvidos, contemplando as grandes organizações, desenvolveram pesquisa sobre utilização do PE por pequenas empresas do município de Cruz Alta/RS. Os autores identificaram o que designaram de norteadores estratégicos que possibilitam o desmembramento do planejamento em etapas, facilitando e tornando possível a implantação do PE. Puderam, dessa forma, perceber que as empresas realizam algumas das etapas do PE, de maneira informal. Assim, mesmo sem dominar todas as técnicas, os pequenos empresários identificaram algumas necessidades, dentre as quais de traçar objetivos e de treinar e qualificar seus funcionários, comportamento ratificado na informação a seguir.

A pequena empresa acaba por elaborar um planejamento informal, onde muitas vezes, acaba desenvolvendo um fragmento do planejamento estratégico, ou seja, muitas empresas possuem norteadores estratégicos, mas não conseguem completar as etapas do planejamento, às vezes possuem missão, visão e até mesmos objetivos, porém, dificilmente analisam o ambiente, elaboram estratégias e planos (ALVES et al., 2013, p. 98).

Mesmo deixando de contemplar alguns procedimentos, o PE pode ser utilizado e útil para a realidade da pequena empresa. Este porte de empresa pode praticar um planejamento enxuto, o que possibilita sua revisão periódica. De fato, o PE se faz presente dentro da pequena empresa, sob uma forma “rústica”, informal, nas organizações em que os

proprietários possuem “ao menos” conhecimento das técnicas administrativas (ALVES et al., 2013).

Segundo Boechat (2008), o administrador na MPE utiliza a intuição como principal base para a tomada de decisão e, como acumula muitas funções, pode acabar se voltando para as questões do dia a dia da empresa, deixando de refletir sobre o planejamento dela, em razão das especificidades das empresas desse porte que afetam diretamente as condições de sua gestão.

2.3 Especificidades de gestão e PE nas MPE's

Tendo por objetivo identificar dificuldades de gestão nas MPE's e avaliar a contribuição do PE para superar essas dificuldades, Vieira Neto, Marinho e Carvalho (2018) realizaram pesquisa bibliográfica na base de dados *Scopus* e obtiveram os resultados relacionadas a seguir. A literatura avaliada pôs em evidência que: a) o PE tem sido considerado ferramenta eficaz para gestão nas grandes empresas e nas MPE's; b) as MPE's que adotam o PE apresentam resultados superiores às que não o adotam; c) o PE tem como um de seus méritos o de diagnosticar mudanças e antecipar ações aos efeitos que elas provocam; d) o fato de muitas MPE's estarem excessivamente focadas no curto prazo e não disporem de condições para a elaboração do PE diminui a competitividade delas; e) o fato de as metodologias para a elaboração do PE serem, em sua maioria, elaboradas para as grandes empresas prejudica sua validação nas MPE's; f) o PE auxilia na definição de um posicionamento estratégico, fundamental para o planejamento financeiro da empresa.

Para Terence e Escrivão Filho (2007):

[...] é necessário avaliar, em um primeiro momento, a realidade das organizações de pequeno porte, bem como suas características e limitações ao planejamento, para se propor aos empresários uma forma mais adequada para o desenvolvimento de estratégias (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2007, p.36). As pequenas organizações [...] possuem características específicas que exercem influência na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão. Bem exploradas e administradas, estas especificidades podem constituir vantagem competitiva, de modo que não se pode deixar de considerá-las no processo de gestão das pequenas empresas (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2007, p.38),

As especificidades de gestão da pequena empresa que mais influenciam o processo estratégico podem ser agrupadas, segundo Terence e Escrivão Filho (2001), em três categorias:

1. **Comportamentais:** relacionam-se aos aspectos pessoais do empresário, refletindo seus valores, suas ambições e ideologias, sua visão e outras;
2. **Estruturais:** mais citadas na literatura, referem-se a aspectos internos, decorrentes da divisão do trabalho, da departamentalização e da interação entre as pessoas na pequena empresa;
3. **Contextuais:** referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e se refletem no processo estratégico, mas não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001, p. 38).

McAdam (2000) e Wiklund e Wiklund (2003) consideram que as decisões gerenciais nas MPE's são tomadas pelo proprietário devido à centralização que eles exercem sobre as atividades, sendo guiadas prioritariamente pela sua sensibilidade e intuição e menos por ferramentas da administração

Zawislak, Nascimento e Graziadio (1998) já à época em que testaram instrumento de gestão estratégica em empresa de médio porte do setor de autopeças, ressaltavam o fato de que a empresa realizava praticamente todas as fases do PE, porém de maneira bastante

informal. Segundo os autores, as relações internas eram marcadas pela personalidade e o fluxo de informações subsistia pelo mérito das pessoas de forma não sistematizada.

Avaliação de Moura et al. (2014, p. 39) indica: “(...) a necessidade de um planejamento estratégico mais sintetizado, focado na realidade da micro e pequena empresa, que, em geral, é carente de: recursos, pessoal qualificado e tempo disponível, principalmente dos gestores”.

Souza e Mazzali (2008) consideram que quatro possíveis padrões de inserção das MPE's, no contexto mais amplo, interferem e explicam o comportamento, a dinâmica, a gestão e a competitividade desse porte de empresa. Um desses tipos é a forma de integração em aglomerações setoriais. Neste caso, “a vantagem competitiva não está associada à ação de agente individual; depende da ação coordenada de um conjunto de agentes” (SOUZA; MAZZALI, 2008, p. 600). O fato de não apenas as MPE's mas também empresas de médio porte estarem inseridas em um agregado de empresas, no caso das semijóias de Limeira em um APL, gera condições para elas desfrutarem da vantagem competitiva decorrente de sua presença nesse aglomerado. No entanto, para que essa vantagem se concretize, faz-se necessária a gestão dessas articulações, nos termos de Pereira et al. (2021), evitando a ocorrência de desconfiança nas relações entre os empresários. Para a concretização dessas potencialidades devem ser estimuladas ações de políticas públicas de diversa ordens, voltadas ao fortalecimento do setor e do APL.

3. METODOLOGIA

A pesquisa que deu suporte ao presente artigo, quanto à natureza, se classifica como aplicada (TURRIONI; MELLO, 2012), dado que foi desenvolvida visando à utilização de seus resultados na realidade investigada, melhorando o desempenho das empresas. Quanto à abordagem, é qualitativa, uma vez que se considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o que não pode ser traduzido em números (MARTINS, 2010; TURRIONI; MELLO, 2012; YIN, 2015). Quanto aos objetivos é descritiva, pois descreve as características das empresas selecionadas e investigadas (TURRIONI; MELLO, 2012). Quanto ao tipo de pesquisa é, nos termos de YIN (2015) um estudo multicase. Essa estratégia de investigação possibilita, em um contexto delimitado, no caso o APL, desenvolver uma análise que vai além da constatação de incidência de ações, permitindo uma avaliação comparativa, detectando incidências e convergências de comportamentos.

3.1 Seleção das empresas pesquisadas do APL de semijóias de Limeira/SP

O APL de semijoias, de Limeira abriga micro, pequenas e médias empresas e agrupa todos os elos da cadeia produtiva de semijóias. A produção e comercialização de semijóias constitui a atividade mais importante do município e emprega cerca de um terço da População Economicamente Ativa (PEA). O município de Limeira/SP, com 297.662 habitantes (SEADE, 2021), está a 154 km. da capital paulista. É o principal polo produtor de semijoias do país, seguido pelos polos de Guaporé (RS) e Juazeiro do Norte (CE) e, por esse destaque, a cidade recebeu o título de Capital da Joia Folheada (ESTADO DE SÃO PAULO, 2018). A produção inclui brincos, anéis, pingentes, correntes e gargantilhas e responde por 60% de toda a produção nacional desse segmento, destinando seus produtos para países da América Latina, América do Norte, África e Europa (FIESP, 2018).

A seleção das empresas de semijoias foi feita a partir de listagem dos associados da Associação Limeirense de Semijoias (ALJ), abrangendo 71 empresas do APL, na própria associação. Como se tinha por foco empresas industriais, foram selecionadas 49 pelo código CNAE principal: a) 32.11.6-02 - Fabricação de artefatos de joalheria e ourivesaria reunindo 16 empresas e b) 32.12.4-00 Fabricação de bijuterias e artefatos semelhantes abrangendo 33 empresas. Foi encaminhado e-mail, a cada uma das 49 empresas, acompanhado de um questionário com solicitação de informações para captar o perfil delas, a fim de viabilizar uma

amostragem intencional, nos termos de Yin, (2016, p. 79), que viabilizasse a seleção de “unidades de estudo específicas”, gerando “os dados mais relevantes e fartos, considerando seu tema de estudo”. Não obtido retorno, decorridos 20 dias após a consulta, optou-se por uma amostra por conveniência (Yin (2016), selecionando empresas sugeridas por lideranças locais. Os pesquisadores buscaram selecionar empresas com representatividade no setor de semijoias considerando-se: experiências dos sócios e mais de 10 anos de fundação. Oprime et al. (2009), a partir de pesquisa no APL de joias e folheados de Limeira, identificaram dois grupos distintos de empresas, com diferentes estratégias e métodos de gestão. Assim sendo, procurou-se selecionar empresas que representassem essa diversidade.

Após contato preliminar e declaração sobre disponibilidade de participação, foram selecionadas 5 empresas, as quais, por razão de sigilo, foram denominadas: E1, E2, E3, E4 e E5. Pretendeu-se, com a seleção de 5 empresas, melhor captar a diversidade das condições de planejamento e de gestão das empresas do APL de semijoias de Limeira.

As entrevistas ocorreram com o consentimento dos empresários, após demonstrado o objetivo da pesquisa e esclarecido a eles que, mesmo tendo aderido à investigação, teriam a liberdade e a flexibilidade de deixar de responder algum/alguns dos questionamentos.

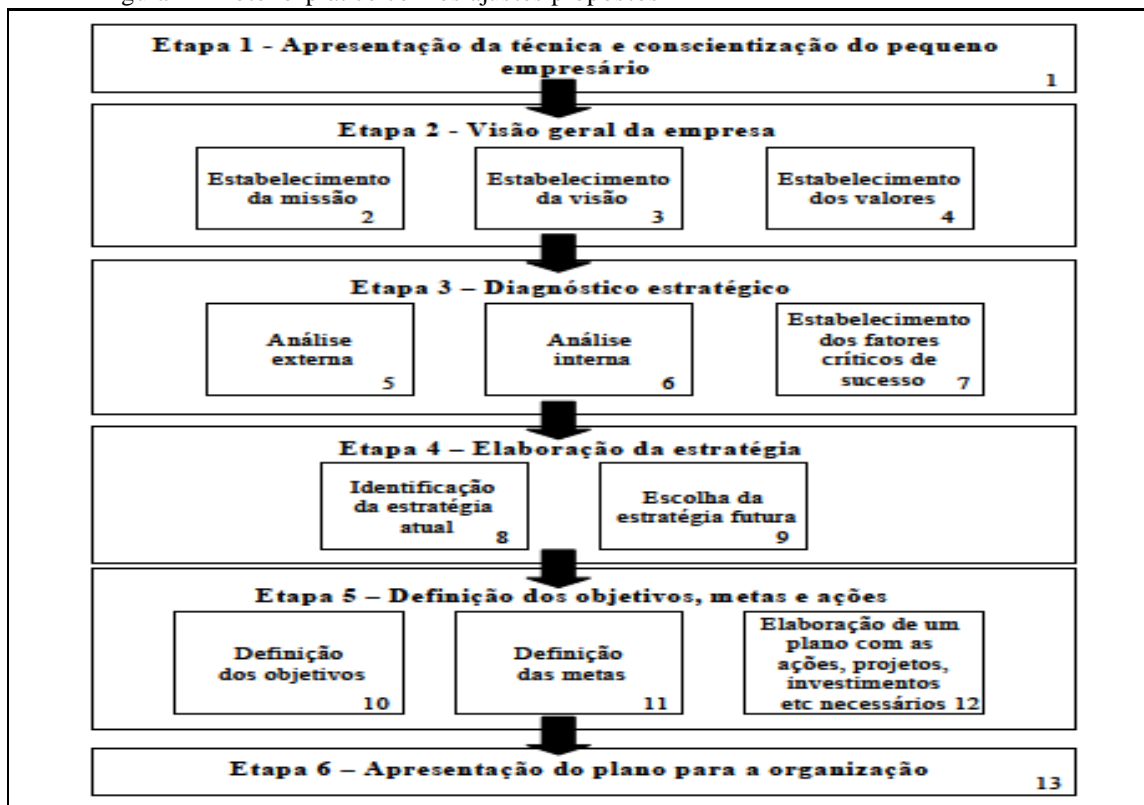
O roteiro de entrevista foi aplicado em duas reuniões presenciais com cada uma das empresas, no primeiro semestre de 2018. A primeira, preparatória, foi realizada com o intuito de conscientizar o empresário e prepará-lo para possível processo de elaboração do PE. Nessa primeira reunião, realizada com os sócios, foram levantados dados e informações sobre estrutura organizacional, mercado de atuação, linhas de produtos e processo estratégico vigente. Na segunda reunião, foi aplicado o roteiro do PE, por meio do qual foram levantadas informações sobre a realização do planejamento na empresa e a elaboração da análise interna e externa, além do levantamento dos fatores críticos de sucesso, metas e objetivos.

O roteiro para elaboração do PE foi desenvolvido com adaptações, partindo das proposições de Terence (2002).

Partiu-se das etapas propostas: primeiramente a apresentação da técnica e conscientização do dirigente; seguida pelo estabelecimento da visão, missão e valores da empresa; análise externa; análise interna; definição de objetivos e metas e, por fim, a identificação da estratégia atual e futura.

A Figura 1 apresenta as etapas que Terence (2002) propõe para identificar a visão geral da empresa, estabelecendo um diagnóstico estratégico, a fim de elaborar os objetivos para o plano de organização.

Figura 1 – Roteiro prático com os ajustes propostos



Fonte: Terence (2002, p.193).

A organização das informações obtidas foi realizada em três etapas, empregadas por Gatti Junior e Yu (2017): a) reconstrução das entrevistas sob a forma de narrativa; b) análise individual de cada caso; e c) análise comparativa dos casos, a partir de quadros elaborados referentes a cada uma das empresas. Nos moldes propostos pelos autores, anteriormente referidos, no entanto, não foi utilizado o *software* por eles aplicado.

A análise de dados e informações foi embasada nos conceitos coletados na revisão bibliográfica, com interpretação das informações obtidas empiricamente e tratadas considerando as especificidades: organizacionais, decisórias e individuais, propostas por Leone (1999) e Terence (2002).

4. APRESENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização das empresas

As empresas pesquisadas estavam no mercado, por ocasião da realização da pesquisa de campo, há pelo menos 18 anos, tendo a mais longeva 32 anos de fundação. Essas características se apresentam relevantes para a análise, pois esses empresários já passaram por instabilidades de diversas ordens e sua experiência no setor e na administração de seus negócios tem um significado a ser compartilhado na avaliação de MPE's.

No Quadro 2 estão apresentadas as principais características das cinco empresas pesquisadas, que fazem parte do APL de semijoias de Limeira/SP e que, por questão de sigilo, foram designadas: E1, E2, E3, E4 e E5.

Quadro 2 – Caracterização geral das empresas E1, E2, E3, E4, E5

Características das Empresas	Empresas				
	E1	E2	E3	E4	E5
Ano de Fundação	1994	1986	1980	1999	1995
Número de sócios (2018)	2	2	2	2	2
Processo de sucessão familiar	Não	Sim	Sim	Não	Não
Número de funcionários (2018)	15	19	47	15	10
Terceiriza serviços e/ou atividades relacionados à produção	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Principal produto “carro chefe”	Brinco	Pingente	Brinco	Brinco	Brinco
Possui loja de fábrica	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Clientes pulverizados (P) ou concentrados (C)	P	C	C	P	P
Consultoria externa	Não	Sim	Não	Não	Não

Fonte: Os autores

Todas elas têm apenas dois sócios e duas delas – E2 e E3 – passaram por processo de sucessão familiar.

O número de funcionários de quatro das empresas varia de 10 a 19 e apenas a E3 emprega número maior: 47. A proximidade no porte de quatro delas e o relativamente pequeno número de empregados é possível, por uma característica marcante desse setor, que é a terceirização da produção de peças, apenas montadas pelas empresas. Todas as 5 terceirizam atividades relacionadas à produção, mas mantêm o foco na força da marca, fidelização de clientes e *designs* exclusivos.

Os brincos são o produto “carro chefe” de 4 das empresas e os pingentes de uma delas, a E2. Devido a características de mercado, os referidos produtos se destacam, juntamente com colares, com maior variedade de modelos, maior aceitação de mercado e em condição de acompanhar tendências da moda com maior facilidade.

A presença de lojas de atacado constitui uma característica desse mercado, favorecendo a atuação de “sacoleiras” no APL de Limeira/SP.

Três das empresas (E2, E3 e E5) possuem lojas exclusivas. A empresa E1 não possui, dado que atua em parceria com uma loja de atacado. A E4, por ser “terceirizada” de um grande grupo empresarial, que contribui com 70% de seu faturamento, não tem por foco loja de fábrica, mesmo porque não consegue atender a outras demandas, além das do grupo empresarial ao qual se vincula.

Segundo os entrevistados, a pulverização ou concentração de clientes não constitui uma característica do mercado e sim estratégia de cada empresa. As duas empresas que apresentam vendas concentradas demonstraram, no entanto, preocupação com o risco de perder o grande parceiro comercial. As dificuldades de mudança de foco foram apontadas pela empresa E5, que atuava com concentração de suas vendas para uma grande empresa mundial de catálogos e, nos últimos anos, iniciou a mudança do foco comercial para vendas para novos clientes, de forma pulverizada, uma vez que a parceria se desfêz.

Somente a empresa E2 dispõe de consultoria externa, sendo a única que tem o PE formalizado, o que leva a associar a presença de consultoria externa à formalização do PE.

Seguindo o roteiro sobre PE (TERENCE, 2002) pôde-se constatar que a formalização da ferramenta acontece apenas na empresa E2, conforme o indicado no Quadro 3. O ponto a salientar é que essa empresa utiliza uma consultoria externa há seis anos, o que auxiliou na criação e implantação do PE formalizado. Além de ser a única empresa que está na segunda geração, na administração geral, o dirigente possui formação em nível superior, conhece os benefícios que a ferramenta pode trazer e, inclusive, auxiliou na implantação do PE.

Quadro 3– Características do planejamento estratégico na prática das empresas

Conscientização do PE	Empresas				
	E1	E2	E3	E4	E5
Conhece a ferramenta planejamento estratégico					
Realiza o planejamento estratégico					
Possui Missão, Visão e valores estabelecidos					
Identifica fatores críticos de sucesso					
Realiza análise dos ambientes (interno e externo)					
Possui Metas e Objetivos claros e divulgados					

Fonte: Os autores

A avaliação das entrevistas e os registros apresentados no Quadro 3 indicam que apenas a E2 formaliza o PE. No entanto, podem ser identificados, nos termos de Alves et al. (2013), norteadores estratégicos, utilizados a partir da identificação de necessidades pelos empresários, mas que, diante da falta de domínio de todas as condições necessárias, não são formalizados como PE. Essas práticas abrem às empresas a possibilidade do desmembramento do planejamento em etapas, de maneira informal, nos termos apregoados por Las Casas (2001), ao tratar do planejamento “tout court”. Nesses casos, o planejamento ocorre de maneira informal sem a utilização da metodologia específica, que caracteriza o PE.

Deve-se destacar que a empresa E1 é conhecedora e já fez a implantação, no passado, do PE e conhece sua importância. Devido a mudanças no cenário econômico recente e à diminuição no número de funcionários, em mais de 50%, houve ampliação de atribuições a serem cumpridas pelo empresário, ocasionando falta de tempo e interferindo na continuidade da utilização da ferramenta, configurando, dessa forma, falta de disponibilidade do dirigente, característica identificada por Leone (1999) e enquadrada pela autora como uma das especificidades decisórias que marcam as MPE's. Também Moura et al. (2014), focados na realidade das MPE's, apontam a carência de tempo disponível e defendem um PE mais sintetizado.

A empresa E3 mantém acompanhamento diário de todas as rotinas operacionais, mas, devido ao fato de atuar como “terceirizada” de um grande *player* de mercado, entende não necessitar de PE “mais formal”. Os filhos que estão atuando na empresa e são os sucessores, conhecem a ferramenta e a utilizam de maneira formal em outra empresa da família que é administrada por eles. Não se trata, portanto, de falta de conhecimento da ferramenta, mas de opção por planejamento “menos formal”, a que se referem Zawislak, Nascimento e Graziadio (1998), Las Casas (2001) e Alves et al. (2013).

Na empresa E4, a sócia realizou a análise SWOT - *Strengths*-Forças, *Weaknesses* - Fraquezas, *Opportunities* -Oportunidades e *Threats* -Ameaças - (ANDREWS, 1971) após recente conclusão de curso superior, mas não implantou ou trouxe o conhecimento do PE para o outro sócio e seus funcionários, não sequenciando a implantação da ferramenta, apesar de reconhecer a importância e os benefícios que poderia obter com sua utilização. Portanto a não opção não se deve ao não conhecimento da ferramenta.

A empresa E5, que já atuou como “terceirizada” de uma grande empresa internacional de catálogos e que já empregou, aproximadamente, 150 funcionários, dispunha de consultoria desse parceiro e conhece os benefícios que poderia obter com a implantação da ferramenta. Após se desfazer dessa parceria, percebeu o quanto ela poderia ter sido útil para auxílio em decisões mais assertivas. Os empresários reconhecem que a ferramenta, devidamente implantada e com reavaliações constantes, passa a ser um diferencial na gestão, podendo trazer um ganho para a agilidade e a assertividade nas decisões, substituindo a intuição. No entanto, demonstram que utilizam a experiência de mais de 18 anos de atuação no setor para administrar a empresa. Trata-se de um caso em que, segundo Boechat (2008), o administrador na MPE utiliza a intuição.

Quadro 4 – Especificidades organizacionais, decisoriais, individuais das empresas

Especificidades	Empresas				
	E1	E2	E3	E4	E5
Especificidades Organizacionais					
1. Gestão centralizada					
2. Fraca maturidade organizacional					
3. Estrutura simples e leve					
4. Ausência da atividade planejamento formal					
5. Baixa especialização					
6. Estratégia intuitiva e pouco formalizada					
7. Sistema de informação simples					
Especificidades Decisoriais					
1. Tomada de decisão intuitiva					
2. Horizonte temporal de curto prazo					
3. Inexistência de dados quantitativos					
4. Alto grau de autonomia decisoriais					
Especificidades Individuais					
1. Onipotência do proprietário					
2. Identidade entre PF e PJ					
3. Dependência determinados empregados					
4. Fusão de patrimônio pessoal e social					
5. Propriedade do capital					

Fonte: Os autores

A partir da aplicação do roteiro, os empresários deixaram evidentes alguns aspectos da forma como administram a empresa e apontaram procedimentos que permitem identificar o reconhecimento da necessidade de mudanças.

No que diz respeito às **especificidades organizacionais**, conforme apresentado no Quadro 4, quatro empresas apresentam semelhanças, em relação aos seguintes aspectos: a) gestão centralizada no sócio, muitas vezes devido à dificuldade em aceitar mudanças, descritas como “sempre foi assim e está dando certo”; b) estrutura simples e leve; c) ausência do PE formalizado, de forma clara e objetiva, com as ambições e metas da empresa divulgadas a todos os funcionários; d) baixa especialização em áreas gerenciais e até mesmo operacionais, com o mesmo funcionário atuando em diversos setores; e) estratégia intuitiva e pouco formalizada, utilizada pelo sócio, para a tomada de decisão, quase que exclusivamente a partir de sua experiência, sem consenso nas decisões e aliada à dificuldade do proprietário em divulgar os planos empresariais aos funcionários. Esses aspectos estão presentes nas considerações de Leone (1999), sendo também apontados por Boechat (2008); Terence e Escrivão Filho (2007); Almeida (2003); Mcadam (2000); Wiklund e Wiklund (2003).

Mesmo a empresa E2, que utiliza o PE no seu dia a dia, ainda assim aponta aspectos similares a outras empresas, no que tange à estrutura simples e leve, à baixa especialização dos funcionários em áreas específicas, atuando em diversos setores da empresa. No que diz respeito à maturidade empresarial, analisando os tempos de fundação da empresa e a experiência dos sócios, observa-se que: a) a empresa E1 já empregou, aproximadamente, 50 funcionários e obteve ISO-9001 no passado; b) a empresa E3, atuou como “terceirizada” de um grande grupo empresarial e obteve ISO-9001; c) a empresa E5, administrou, aproximadamente, 150 funcionários e era auditada por uma das maiores empresas de catálogos do mundo, também com ISO-9001. Ficou, portanto, evidente que os empresários têm uma maturidade empresarial e conhecem a estrutura necessária para a empresa. Portanto, a não formalização do PE não impede que ações estratégicas sejam desenvolvidas. Apenas em relação à empresa E4 evidenciou-se menor experiência frente às demais. Conforme o indicado no Quadro 3, essa empresa não apresenta nenhum indicador de sua conscientização do PE.

Quanto ao sistema de informações, as empresas E2 e a E3 têm sistemas integrados nas áreas com acompanhamento diário de produtividade e desempenho dos setores da empresa e funcionários, o que pode ser interpretado como condição preliminar para a implementação do PE.

Diante das **especificidades decisoriais**, as empresas E1, E4 e E5 apresentam, como características, todos os aspectos apontados por Leone (1999): gestão intuitiva; horizonte temporal de curto prazo no planejamento, muitas vezes devido à necessidade de geração de caixa; inexistência de dados quantitativos para as decisões embasadas em aspectos técnicos como histórico de vendas e sazonalidades do setor etc.; alto grau de autonomia decisória, com o sócio centralizando as decisões, corroborando as análises de Escrivão Filho e Moraes (2006) e da própria Leone (1999).

Em relação à empresa E2, não foi apontada nenhuma característica marcante, mas não se pode afirmar que intuição e autonomia decisória estejam ausentes nessa empresa, apesar da não manifestação de forma tão evidente como observado nas outras empresas, dado que a empresa E2 dispõe do PE formalizado.

Na empresa E3, o planejamento de curto prazo e o alto grau de autonomia decisória é característico dela, no entanto, o sócio utiliza dados (quantitativos) em seu planejamento, reduzindo, assim, a intuição na tomada de decisões.

As **especificidades individuais** se manifestaram ligadas ao comportamento, aos valores e às características do empresário.

Pôde-se constatar a onipotência dos empresários nas empresas E1, E3, E4 e E5, no que se refere à fusão de patrimônio pessoal e social. A propriedade de capitais e a identidade de Pessoa Física (PF) e Pessoa Jurídica (PJ), foi registrada nas empresas E1, E4 e E5. Nestas últimas, os sócios não separam a administração dos recursos pessoais dos empresariais e os patrimônios estão entrelaçados, dificultando a administração da empresa, de forma mais eficiente e profissional, aspectos em relação aos quais se referem: Leone (1999); Almeida (2003); Escrivão Filho e Moraes (2006); e Terence e Escrivão Filho (2007).

Uma característica registrada por Leone (1999), a dependência a funcionários, foi encontrada apenas na empresa E3. A pesquisa apontou a facilidade de reposição de mão de obra na cidade, em razão de serem as técnicas de produção simples e de fácil aprendizagem e devido à localização das empresas no APL.

É importante ressaltar que as especificidades organizacionais e decisórias sempre existirão e estarão em maior ou menor grau presentes, de acordo com o porte e a forma de administração da empresa. Assim sendo, devem ser identificadas, na busca de minimizá-las com a implantação de ferramenta do PE.

Quanto a especificidades comportamentais, para uma gestão mais clara e menos pessoal, a eliminação dessas características depende exclusivamente do empresário.

Um fator importante na busca de alinhar as especificidades da empresa com as do sócio é a conscientização da importância da técnica do PE e das melhorias decorrentes de sua implementação e acompanhamento.

A utilização da classificação das estratégias em deliberadas e emergentes, a partir de Mintzberg e Waters (1985), realizada por Gonçalves Filho et al. (2011), se não permite a identificação, nas empresas pesquisadas, da execução da totalidade de diretrizes preconizadas para o reconhecimento de estratégias deliberadas, no entanto viabiliza o reconhecimento da presença de estratégias emergentes ou seja, que não configurando intencionalidade, poderão resultar na implementação de estratégias selecionadas.

Confirmando o relato de Khan e Khaliq (2014), referente aos resultados contraditórios, das investigações sobre a relação clara entre planejamento e desempenho da empresa, pôde-se constatar, na avaliação realizada que, se por um lado o PE contribui para melhorar o desempenho da empresa que o adota, no entanto, a falta dele não se traduz em mau

desempenho. Em conformidade com a avaliação de Hoffmann, Hoffmann e Cancelier (2009), se o PE é pouco utilizado pelas PME's, no entanto, na medida das necessidades elas recorrem ao desenvolvimento de estratégias selecionadas.

Como a empresa E5 atua apenas com fabricação de peças brutas, não dispõe de atendimento aos atacadistas e varejista na cidade e concentrada a produção em três clientes, o sócio, esporadicamente, realiza visitas pontuais a potenciais clientes em outras regiões do país, mas a pulverização de clientes, no momento, não constitui estratégia da empresa.

Pôde-se observar que a localização em um APL foi objeto de referência por parte dos empresários, gerando tanto oportunidades quanto ameaças. Foram reconhecidos como impactos positivos: a presença de fornecedores no próprio APL, a oferta de mão de obra especializada e a possibilidades de terceirização de parte do processo produtivo. Porém, por outro lado, foi mencionada a intensificação do processo de concorrência entre as empresas presentes no aglomerado. Assim sendo, além do enfrentamento da concorrência marcante de produtos importados da China, foram citadas ameaças, decorrentes da localização da empresa em um APL, tornando a concorrência próxima e favorecendo a instalação de novos entrantes no mercado, em geral ex-funcionários.

Benefícios, decorrentes da localização da empresa em um APL, se concretizam na empresa E1, que se vale da presença de terceiros para suprir a necessidade de solda e cravação e, em algumas condições, de montagem e embalagem. A empresa E3 se vale de em torno de vinte equipes externas a ela, trabalhando em conjunto no dia a dia, nas próprias residências dos terceirizados, sendo os pagamentos realizados quinzenalmente, computados por produtividade e agilidade. Devido à sazonalidade de mercado a empresa E5 necessita de terceirizar serviços de solda, montagem e cravação de pedras. Dado que esses processos não requerem treinamento muito especializado, são realizados por equipes terceirizadas, presentes em Limeira, compostas por pessoas físicas, informais.

Conforme informaram os sócios da empresa E4, o fato dessa empresa estar inserida no APL de semijoias traz os seguintes benefícios: facilidade de mão de obra; pesquisa ágil e efetiva sobre a concorrência; agilidade na percepção de mudanças no mercado; presença de fornecedores de matéria prima na cidade, configurando agilidade na reposição de mercadorias e propiciando a manutenção de estoque baixo. No entanto, o empresário considera que, devido ao grande porte desses fornecedores, a empresa enfrenta dificuldades na negociação de prazos e preços.

Segundo entrevistado da E5, além das facilidades devidas ao APL de semijoias e de ser a cidade natal dos sócios, sua experiência foi a grande motivação para iniciar as atividades. O sócio entrevistado declarou que nunca pensou em ter a empresa em outra localidade e não acha viável essa possibilidade devido às facilidades encontrada no APL.

Os sócios da empresa E2 entendem ser "difícil não estar em Limeira" devido às facilidades de mão de obra, de acesso a fornecedores e de contatos com clientes.

No entanto, além das oportunidades decorrentes da presença em um APL, são também identificadas ameaças. Segundo os empresários, a concorrência é muito forte. Além do mais, é frequente a cópia de modelos e *design* de peças. É alta a concorrência por parte de empresas similares em termos de produção e das facilidades abertas a novos entrantes, devidas ao fato de ex-funcionários trabalharem como autônomos, em empresas não formalizadas.

Após a apresentação e a avaliação dos resultados conseguidos pela pesquisa em que se apoia o presente artigo, constata-se que puderam ser observadas evidências de especificidades em MPE's, anteriormente identificadas e avaliadas por outros autores que, na realidade pesquisada, interferem na elaboração/adoção do PE.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além de cumprir seu objetivo principal de identificar as especificidades de MPE's que mais interferem na elaboração do PE no universo do APL de semijoias de Limeira/SP, a pesquisa de campo realizada identificou outras estratégias relevantes adotadas pelas empresas. Se, por um lado, apontou a relação dessas especificidades com dificuldades ou obstáculos para a adoção dessa modalidade de planejamento nas empresas investigadas, situadas no referido APL, por outro, indicou a prática de outras estratégias. A partir desses achados pode ser estruturada a formulação de ações por parte das empresas e/ou dos órgãos de apoio ao APL, no sentido de, a partir das potencialidades dessas empresas, em articulação com o ambiente, alterar o círculo vicioso em direção a um círculo virtuoso.

A pesquisa de campo possibilitou identificar as especificidades que interferem na elaboração do PE, com destaque para: gestão centralizada; ausência de atividade de planejamento formal; utilização de estratégia intuitiva; sistema de informação simples; horizonte de planejamento para o curto prazo; alto grau de autonomia decisional; propriedade do capital entre pessoa física e jurídica entrelaçada.

Entre os obstáculos na adoção do PE pelas MPE's, evidenciou-se a necessidade de resultados de curto prazo; decisões baseadas na intuição e experiência dos sócios; baixa expectativa de ganho de produtividade com a utilização do PE no médio prazo; dificuldade de elaboração de metas e objetivos; dificuldade de mapear o mercado e os aspectos internos. Essas características são apontadas por Leone (1999), como sendo especificidades das MPE's. Segundo a autora, as especificidades decisoriais, organizacionais e individuais sempre estarão presentes nas MPE's, em maior ou menor grau, no dia a dia dessas empresas.

Nas empresas objeto desta investigação, as especificidades comportamentais foram as de maior relevância, apontando para a necessidade de engajamento e conscientização do empresário para superar esses desafios. Para o sucesso do PE, é necessária a mudança da cultura organizacional do empresário e a valorização da visão de médio e longo prazos, garantindo implantação e resultados do PE.

Diante das informações levantadas e das dificuldades apresentadas pelos entrevistados, pode-se concluir que a conscientização do empresário sobre a importância da ferramenta de PE é determinante para sua utilização nas MPE's, mesmo que com implementação gradativa.

Ficou evidente, pelas características das empresas e pela avaliação do processo evolutivo delas, incluindo-se sua longevidade, que apesar das dificuldades enfrentadas decorrentes de serem empresas de menor porte, no entanto, são capazes de implantar ações e estratégias adequadas a um planejamento "enxuto" e flexível. Pode-se concluir que em lugar de PE, as MPE's praticam o planejamento flexível, marcado pela implementação de estratégias que, por vezes, mesmo que temporariamente, garantem sua competitividade.

O fato de os fornecedores estarem concentrados no APL de Limeira possibilita às empresas algumas vantagens, dentre as quais: proximidade com fornecedores, facilidade de reposição, manutenção com baixo estoque, ganho em agilidade e condição de terceirização de atividades produtivas.

Outros benefícios se derivam do fato do APL ser um polo de compras, do que decorre a facilidade de abordagem de novos clientes e a oferta de mão de obra especializada e em grande quantidade.

Apesar das vantagens há dificuldades também devidas à proximidade entre as empresas do APL, ativando a concorrência entre elas.

Foi possível identificar, além dos objetivos propostos, que o setor de semijoias de Limeira/SP apresenta características de um APL, mas não traz articulações, supostamente devido à concorrência entre as empresas, que acirra a desconfiança entre os empresários. Para tal, far-se-ia necessária a implantação de Políticas Públicas sob a égide das diversas instâncias: municipal, estadual e federal, envolvendo ainda setores da sociedade civil em articulação com

o setor.

A superação da falta de união do setor, por parte das empresas presentes no APL, poderá propiciar melhorias de diversas ordens, desde o compartilhamento de dados sobre produtividade, produção, processos, clientes; enfretamento conjunto de produtos importados da China; controle de novos entrantes no mercado; chegando ao desenvolvimento de algumas atividades em conjunto, tais como contratação de *designers* e negociações conjuntas na compra de insumos. Diante do relato de empresários, sobre as dificuldades na negociação de prazos e preços, em razão do grande porte dos fornecedores, cabe destacar que a união dos empresários do APL contribuiria para a redução ou mesmo quebra de assimetrias nesse processo de negociação.

O aproveitamento das oportunidades potenciais propiciadas pelo APL requer articulações entre as empresas, com apoio de entidades a que se vinculam e de Políticas Públicas municipais e estaduais. Dessa forma, seriam evitadas/barradas ameaças e incrementadas oportunidades.

Em termos de contribuição metodológica, cabe observar que a utilização do roteiro proposto por Terence (2002), auxiliou na operacionalização das atividades, abordando elementos essenciais, considerando as especificidades das empresas, o que referenda a utilização desse instrumento na realização de outras pesquisas com características semelhantes à ora apresentada.

O presente artigo foi desenvolvido a partir de resultados de pesquisa qualitativa, desenvolvida com empresas cuidadosamente selecionadas, a fim de garantir a qualidade e a relevância das informações. Por essa razão, foi possível chegar a resultados que podem ser utilizados para o planejamento de ações desencadeáveis por setores e organizações com articulação com o APL de semijoias de Limeira/SP, voltadas à melhoria da atuação das empresas desse setor, presentes no município. Além dessa contribuição, os achados decorrentes da investigação podem ser utilizados como subsídio para a formulação de outras pesquisas, objetivando conhecimentos aplicados ao melhor funcionamento das empresas presentes no APL, gerando possibilidades de desenvolvimento local e regional.

As entidades vinculadas com o setor, com o APL e com o município podem desenvolver pesquisa de caráter amplo, quantitativo, envolvendo diversos *stakeholders*, inclusive apoiadores, aplicadas ao conjunto das empresas, objetivando resultados que propiciem articulações e o melhor funcionamento do setor.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R.. **Manual de planejamento estratégico**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ALVES, J.N.; SILVA, T.B.; TAVARES, C.E.M.; DAL-SOTO, F. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.7, n.2, p.80-100, mai/ago 2013.
- ANDREWS, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones Irwin, 1971.
- BOECHAT, M.N. **Planejamento estratégico**: aplicação nas micro e pequenas empresas. 109 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) Fundação Getúlio Vargas -FGV-RJ. 2008.
- COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. A Importância do Planejamento Estratégico para as Empresas de Pequeno Porte. In: **Anais...IV Congresso Brasileiro de gestão Estratégica de Custos**. São Paulo, SP, 1999.
- ESTADO DE SÃO PAULO. Câmara Dos Deputados. Lei Nº 13.610, de 10 de Janeiro de 2018. Confere ao Município de Limeira, no Estado de São Paulo, o título de Capital Nacional

- da Joia Folheada. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2018/lei-13610-10-janeiro-2018-786086-publicacaooriginal-154739-pl.html>>. Acesso em: 02 abr. 2021.
- FERNÁNDEZ HURTADO, S. R.; MARTÍNEZ MARTÍNEZ, L. A.;_ NGONO FOUDA, R.A. **Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño**. ISSN 0124-8693 ISSN-E 2539-0554 Vol. XX No. 1, p. 254-279, 2019.
- FIESP- **Competitividade regional, APL Limeira (Jóias folheadas)**, 2008. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/competitividade-regional/apl-limeira-joias-folheadas/>. Acesso em 15 de set. 2016.
- FLETCHER, M.; HARRIS, S. Seven aspects of strategic formulation: exploring the value of planning. **International Small Business Journal**, v. 30, n.3. p.297-314, 2002.
- GATTI JUNIOR, W; YU, A. As transformações do conhecimento no processo de inovação: um estudo multicase no desenvolvimento da tecnologia flex fuel no Brasil. **REGE - Revista de Gestão**, 24 p. 256–267, 2017.
- GHOBIADIAN, A.; O'REGAN, N. Effective strategic planning in small and medium sized firms. **Management Decision**, 40, 7/8, p. 663-671, 2002.
- GOLDE, R. A. **Planejamento prático para pequenas empresas**. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- GONÇALVES FILHO, C.; MARTINS, H. C.; SOUKI, G. Q.; REIS NETO, M. T.; LOPES, V. H. O impacto das etapas do processo de administração estratégica como antecedentes do desempenho em micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 5, n 3, p. 61-83, 2011.
- HOFFMANN, R. A.; HOFFMANN, V. E.; CANCELLIE, E. L. P. L.. As estratégias da microempresa varejista e seus estágios de informatização. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, Vol. 10, n. 2, p. 110-134, 2009.
- KHAN, M.; KHALIQUE, M. A Review of Empirical Studies of Strategic Planning. **International Journal of Academic Research**, 2014. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2511555> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2511555>. Acesso em: 23 fev. 2021.
- KRAUS, S.; HARMS,R; SCHWARZ, E. J. Strategic planning in smaller enterprise: new empirical findings. **Management Research News**, v. 29, n. 6, p. 334-344, 2006.
- LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo: FEA/USP, Departamento de Administração, v.34, n.2, p.91-94, abr./jun., 1999.
- Mc ADAM, R. Quality models in SMEs context. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 17, n. 3, p. 305-323, 2000.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J.. Of strategies, deliberate and emergente. **Strategic Management Journal**, 6, 257-272, 1985.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOURA, A.R; BARROS, W.; SILVA, A. S. L.; LUNA, R.A. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão das micro e pequenas empresas do setor fúnebre. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 3, p. 39 - 51, mar. 2015.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33 ed.. São Paulo: Atlas, 2015.

OPRIME, P. C.; TOLEDO, J. C.; TRISTÃO, H. M.; PIMENTA, M. L. Análise dos relacionamentos e cooperação entre empresas do cluster industrial de joias e folheados de Limeira. **Revista Produção**, v. 9, n. 4, 2009.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Formal strategic planning: The key to effective business process management. **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 5, 2002.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, C. E. C.; AZEVEDO, A. C.; GIGLIO, E. M.; BOAVENTURA, J. M. G. Special Issue, March). Organizações de apoio no auxílio à governança em clusters competitivos. **RIAE - Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, vol. 20, p. 1-25, 2021. e16134. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.16134>.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Brasil, 2004.

ROBINSON JR., R. B.; PEARCE, J. A. Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning. **Academy of Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 128-137, 1984.

ROSSI, C.A.V.; LUCE, F.B. Construção e Proposição de um Modelo de Planejamento Estratégico Baseado em 10 anos de Experiência. ECONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...**14p. 2002.

SEADE - Fundação Seade. **Perfil dos Municípios Paulistas**. 2021. Disponível em: <http://seade.gov.br>. Acesso em 20 abr. 2021.

SOUZA, M.C.A.F.; MAZZALI, L. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Gestão & Produção**, vol.15, p. 591-603, 2008.

TEIXEIRA, C.A.C.; DANTAS, G.G.T.; BARRETO, C.A. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas, **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, vol. 1, n. 2, p. 104-123, 2015.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento**. 2002, 206 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TERENCE, A.C.F; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 1, n. 2, p. 34-50, 2007.

TURRIONI, J.B.; MELLO, C.H. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégia, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. UNIFEI, 2012.

VASCONCELLOS FILHO, P. Afinal, o que é Planejamento Estratégico? **RAE** 18(2): 7-14, abr.-jun. 1978.

VESKAISRI, K.; CHAN, P.; POLLARD, D. Relationship between strategic planning and SME success: empirical evidence from Thailand. **International DSI\Asia and Pacific DSI**, 2007.

VIEIRA NETO, J.; MARINHO, M. S.; CARVALHO, P.S. Desafios da implantação do planejamento estratégico pela micro e pequena empresa. **Revista Espacios** - ISSN 0798-1015, v. 39, n. 33, p. 9-23, 2018.

WIKLUND, H; WIKLUND, P. S. A collaboration concept for TQM Implementation in Small and Medium Sized Enterprises. **International Journal of Applied Quality Management**, v.2, p. 101-115, 2003.

YIN, R. K.. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Trad. C. M. Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K.. **Pesquisa Qualitativa** do início ao fim. Trad. D. Bueno; Revisão técnica D. Silva. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZAWISLAK, P. A.; NASCIMENTO, L.F.; GRAZIADIO, T. Planejamento Estratégico de Tecnologia para PMEs: o Caso de Empresa de Autopeças no Rio Grande do Sul. **RAC**, v.2, n.3, Set./Dez. 1998, p. 27-43.