A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD).

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA GRUPOS DE PEQUENAS EMPRESAS**

Martinho Isnard Ribeiro Almeida

Orientador: Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

**SÃO PAULO
1994**

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Flávio Fava de Moraes

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Denisard Cnéio de Oliveira Alves

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

NÃO CIRCULA

1652.401

A447d

ii

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

DEDALUS - Acervo - FEA

20600036858

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA GRUPOS DE PEQUENAS EMPRESAS**

Martinho Isnard Ribeiro Almeida

**Tese de doutoramento apresentada à
Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São
Paulo, como parte dos requisitos para a
obtenção do título de doutor em
Administração, sob a orientação do Prof. Dr.
Adalberto Américo Fischmann**

72072

**São Paulo
1994**

72072

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa Vica
e aos meus filhos Chico e João Luis.

AGRADECIMENTOS

Neste trabalho são inúmeras as pessoas que merecem um agradecimento, devendo-se ressaltar:

ao Prof. Adalberto, sempre disponível para nos orientar;

às suas secretárias Marilsa e Vilma, pela inestimável colaboração;

aos empresários de Americana, que participaram da pesquisa;

ao amigo Sérgio, sempre pronto a trocar idéias.

RESUMO

A idéia de elaborar esta tese originou-se de trabalhos desenvolvidos com pequenas empresas, onde observou-se que estas, de maneira geral, são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. A técnica administrativa indicada para solucionar tal problema é o planejamento estratégico. Dada a complexidade desta técnica, o pequeno empresário carece do auxílio de uma consultoria, normalmente acima de suas possibilidades financeiras. Aliado a este fator, muitas das estratégias que poderiam ser adotadas pelas pequenas empresas não são viáveis por falta de massa crítica.

Na tese aqui apresentada é proposto um modelo de Planejamento Estratégico que pode ser realizado em grupo, para não apenas viabilizar os custos como também criar projetos comuns que possibilitem a economia de escala.

Para se estabelecer o modelo foi utilizada a metodologia da pesquisa-ação, na qual os empresários participantes ajudaram a aperfeiçoá-lo.

O modelo consiste em transmissão de conhecimento teórico através de palestras, vídeos e leitura dirigida além da aplicação prática da teoria para estratégias individuais ou coletivas.

A aplicação prática se dá por meio de discussões em grupo e, em alguns casos, individuais. A condução das discussões e a sua formalização se dão através de oito planilhas, que abrangem de forma sintética toda a técnica de Planejamento Estratégico necessária para uma pequena empresa.

O sucesso do modelo pode ser notado pelo depoimento de alguns dirigentes das empresas participantes e pela parceria que foi formada por um grupo de empresários que estabeleceram projetos e estratégias comuns.

O modelo, por sua flexibilidade, mostrou-se de fácil aplicação, sugerindo a possibilidade de ser utilizado para outras técnicas administrativas ou até como um recurso didático, trazendo um grupo de empresários para a sala de aula.

Outra possibilidade de aplicação do modelo é pela utilização de um gerente de banco, devidamente treinado para coordenar os trabalhos de planejamento.

ABSTRACT

The idea for this thesis arose from professional experience with small industrial businesses. These enterprises were efficient as far as the standard day-to-day business operations were concerned but not efficacious with regards to strategic decisions, the administrative technique recommended to solve this issue was strategic planning.

Due to the complexity of this technique, small businessmen need the help of a consultant which may put it beyond their financial possibilities. Also in several cases strategies for small enterprises were not feasible due to lack of critical mass.

This thesis proposes a model of group developed strategic envisioning not only to reduce the costs but also to create common projects to be shared by several small enterprises, making it economically viable.

The methodology used was the **action-research method**, where the participants helped in the development of the model.

The model consists of the transmission of technical knowledge by means of speeches, videos and directed reading, as well as the application of theoretical concepts in concrete situations for collective or individual strategies.

The practical application is made by means of group discussions and in some occasions private discussions with the consultant. The conduct of the discussions and the application of the methodology is made following the directions of eight charts that synthesize all the basic steps of strategic planning necessary for small enterprises.

The success of the model was indicated through testimonials by some of the participants in the project and by an informal partnership formed by a group of businessmen to benefit from common projects and strategies.

Due to its flexibility, the model has proved to be easily applicable, suggesting its use in other administrative areas. It also facilitates the participation of businessmen to enrich classroom teaching.

Another possibility is to train bank managers to apply this methodology with groups of their small industry clients.

SUMÁRIO

1. PROPOSTA DE PESQUISA	1
1.1. Objetivo	1
1.2. Justificativa	2
1.3. Escolha do tema	3
1.4. Descrição da proposta	4
1.5. Importância do tema	7
2. HISTÓRICO DA PESQUISA	9
3. ESTRATÉGIA	14
3.1. Processo da estratégia	14
3.2. Características das pequenas empresas	15
3.3. Processo de estabelecimento da estratégia	17
3.4. Influência do processo nas decisões estratégicas	19
4. METODOLOGIA	22
4.1. Escolha do método	22
4.2. Características da pesquisa-ação	23
4.3. O processo da pesquisa-ação	24
4.4. Necessidade de participação na pesquisa-ação	28
4.5. Adequação da pesquisa-ação para esta tese	29

5. CONSIDERAÇÕES SOBRE AS REUNIÕES	32
5.1. Horário ideal para as reuniões	32
5.2. Número ideal de participantes nas reuniões	32
5.3. Produtividade das reuniões	33
5.4. Dificuldade nas últimas reuniões	34
6. CONSIDERAÇÕES SOBRE A UTILIZAÇÃO DE TÉCNICAS	
ADMINISTRATIVAS PELA PEQUENA EMPRESA	36
6.1. Novas técnicas administrativas e sua implementação	36
6.2. Rotinas de trabalho	37
6.3. Cadeia de valor na pequena empresa	39
6.4. Ciclo de vida dos produtos	42
7. MODELO	44
7.1. Características do modelo	44
7.2. Representação do modelo	45
7.3. Atividades a serem desenvolvidas	46
7.4. Considerações sobre as planilhas	54
7.5. Preenchimento das planilhas	55
7.6. Análise das planilhas	55
8. CONCLUSÕES	62
9. ANEXOS	68
9.1. Questionários	68
9.2. Planilhas	75
9.3. Comentários dos empresários	93
9.4. Cópia de trabalhos desenvolvidos nas reuniões realizadas	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117

1. PROPOSTA DE PESQUISA

1.1. Objetivo

Proporcionar às Pequenas Empresas acesso ao uso da técnica de Planejamento Estratégico é o objetivo principal proposto neste trabalho. Para a consecução de tal proposta utilizar-se-á um conjunto de planilhas, analisadas e preenchidas por empresários, nos moldes como ocorreu com os participantes da pesquisa que deu origem à elaboração desta tese. Essa atividade poderá ser realizada em reuniões - em grupo e individuais -, sob a supervisão de um consultor. Outro objetivo que se propõe, decorrente dessas reuniões em grupo, é a possibilidade de conscientizar os empresários sobre a necessidade de unirem esforços para atingirem objetivos comuns, ou seja, melhorarem suas relações com o mercado em que atuam.

As atividades desse consultor serão somente requeridas durante o processo de adaptação e treinamento ao qual tais empresários serão submetidos, de forma a capacitá-los a realizarem de forma autônoma seus próximos planos estratégicos.

Como resultado da pesquisa realizada apresentar-se-á um modelo de consultoria de Planejamento Estratégico adaptado à realidade das pequenas empresas.

1.2. Justificativa

As pequenas empresas são, provavelmente, as mais carentes no uso de técnicas administrativas, pois como salienta Marchesnay (1) "A análise estratégica ... ignora a existência da pequena e média empresa", e estas, por seu turno, também ignoram a existência do Planejamento Estratégico. Tal carência pode ser atribuída a vários fatores, seja pelo pequeno porte das empresas, que inviabiliza a utilização dessas técnicas, seja por falta de

recursos, que dificulta a contratação de profissionais competentes, ou os serviços de uma consultoria para suprir a falta de conhecimento administrativo."

O objetivo proposto neste trabalho vem ao encontro dessa necessidade, uma vez que procura desenvolver um modelo de consultoria em Planejamento Estratégico para grupos de pequenos empresários. Desta forma, torna-se possível viabilizar a consultoria, uma vez que o tempo do consultor será utilizado simultaneamente por várias empresas de um mesmo ramo, com realidades semelhantes, em ambiente semelhante, propiciando ainda a oportunidade de troca de experiências entre os empresários participantes do projeto, o que complementa a iniciativa proposta para o desenvolvimento desta tese.

A falta de planejamento pode ser percebida pela má utilização dos recursos financeiros, como foi notado pelo Autor em alguns dos casos reais estudados durante os trabalhos de consultoria realizados em pequenas e médias empresas. Pode-se citar alguns exemplos:

- equipamentos adquiridos com vistas a uma futura expansão e que se encontram ociosos há quase três anos;
- galpão construído há cerca de dois anos, sem propósito de uso imediato;
- estoque de matéria-prima para um ano de produção.

Outro aspecto observado refere-se à falta de avaliação mais precisa quanto ao futuro do mercado e à ausência de clara definição de como se comportar nesse mercado. Como exemplo, pode-se citar um empresário que havia vendido todos os teares de sua fábrica, mantendo apenas o estoque de produtos acabados, o qual foi vendido paulatinamente, durante dois anos.

À época em que foi entrevistado, esse empresário declarou sua intenção de recomeçar a produção, tendo inclusive, alugado um novo prédio para tal fim. Na ocasião estava preocupado com a escolha dos novos teares a serem adquiridos sem, todavia, haver definido quais tecidos iria produzir e se a produção teria demanda do mercado no futuro. O empresário estava entusiasmado com a recuperação de vendas que movimentava o setor há dois meses, acreditando ser aquele o momento certo para voltar a produzir. Essa

recuperação das vendas nada mais foi do que uma **bolha de consumo**, pois dois meses após a realização da entrevista, a crise na indústria têxtil de Americana recomeçou, tendo como agravante a redução da alíquota do imposto sobre importação de tecidos, já prevista há cerca de três anos.

Pelos exemplos citados, nota-se que existe uma grande carência de planejamento nas pequenas empresas visitadas. O empresário tem sua atenção voltada para o dia-a-dia, utilizando seu tempo, principalmente, para resolver os problemas de compra, venda e produção. Observa-se também que as atividades gerenciais de rotina são, geralmente, realizadas com bastante habilidade, uma vez que exigem conhecimento prático do setor, lugar onde o empresário aprendeu a exercer seu ofício.

1.3. Escolha do tema

A escolha de um tema que abordasse a estratégia empresarial veio ao encontro da experiência profissional do Autor, que trabalhou por vários anos em atividades de planejamento empresarial, tanto em instituições financeiras quanto em indústrias.

Outro motivo para a escolha de um tema que focalizasse a pequena empresa ocorreu em razão de dois projetos de consultoria que o Autor realizou pela Fundação Instituto de Administração - FIA, conveniada com a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA-USP da Universidade de São Paulo - USP, contando com o patrocínio do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo - SEBRAE-SP. Um dos projetos de consultoria foi realizado para as empresas de tecelagem de Americana e, o outro, para as ceramistas de Itú.

A fusão das duas temáticas deu-se porque, em ambos os casos, foram encontradas inúmeras ocorrências de recursos ociosos e problemas de administração financeira, frutos de falta de planejamento empresarial e de cooperação entre as empresas, motivos que levaram o Autor a desenvolver este Modelo de Consultoria, pois, como cita Santos (4), "As empresas que implantaram as sugestões de consultoria (modernizadas) apresentaram, no período pós-consultoria, percentuais de crescimento muito mais expressivos que aquelas não modernizadas".

Fator também considerado relevante na escolha do tema diz respeito à utilidade social, que proporciona ganho às empresas, sem paternalismo, como ocorre de forma geral com as pequenas e médias empresas sujeitas às benesses políticas.

1.4. Descrição da proposta

A pesquisa consistiu em estabelecer, juntamente com os empresários, um modelo que possibilitasse às empresas desenvolverem um Planejamento Estratégico particular à cada uma delas, segundo metodologia desenvolvida pelo Autor e que será descrita no decorrer do texto. Além disso, procurou-se oferecer treinamento aos empresários, de forma a capacitá-los para a elaboração de seus próximos planos estratégicos, sem a participação de consultoria.

Tal treinamento foi realizado com um grupo de empresários, que se reuniram semanalmente, durante três horas em cada reunião, por cerca de vinte ocasiões. Nessas reuniões foram apresentadas, inicialmente, as bases teóricas das técnicas de Planejamento Estratégico. O processo de Planejamento Estratégico foi desenvolvido através do preenchimento, pelos empresários, de um conjunto de planilhas elaborado pelo Autor, e aperfeiçoado pelos comentários dos participantes durante os referidos encontros.

Para tomar conhecimento da realidade das empresas, o Autor iniciou o trabalho pela aplicação de um questionário visando a identificar as qualidades e as deficiências administrativas das empresas em estudo. Por esse questionário procurou-se conhecer, principalmente, os seguintes aspectos:

- **Política financeira**

Verificando se a atual política financeira é circunstancial ou prática sedimentada com o passar dos anos; se a empresa toma empréstimos, aplica recursos, ou adota a prática de protelar os pagamentos quando há falta de caixa. Observou-se que em muitas das pequenas e médias empresas a política adotada é a de não aplicar recursos nem tomar empréstimos,

regulando seu fluxo de caixa ora protelando pagamentos, ora adquirindo bens relacionados com seu negócio.

Por outro lado, há empresas nas quais a escassez de recursos impossibilita o desenvolvimento de todo seu potencial. Principalmente nesses casos, a consultoria financeira trará significativos benefícios, porquanto pode ser implantada uma política visando a estabelecer fluxo de caixa mais racional, e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

- **Administração**

Na pequena empresa, a administração é geralmente feita pelos proprietários ou por seus parentes, que muitas vezes não têm conhecimento aprofundado das técnicas administrativas. Poucas são as empresas que utilizam técnicas administrativas para cálculo de custo de produção, orçamento, fluxo de caixa e planejamento empresarial. Além desse fato, outras empresas simplificam demasiadamente os métodos utilizados para o estabelecimento de custos, prática que pode trazer grandes distorções nos preços, tanto a maior - o que pode inviabilizar as vendas - quanto a menor - podendo levar à descapitalização da empresa. Vale observar que o conhecimento profundo de técnicas administrativas não é fundamental para pequenas empresas, dada a simplicidade do funcionamento desse tipo de organização. O aprimoramento da qualidade administrativa, porém, poderá ser uma estratégia a ser implementada, objetivando capacitar os quadros da empresa a obter maior eficiência e melhor eficácia na gestão empresarial.

- **Seguros**

Observou-se que algumas empresas fazem seguros desnecessários, fruto de política de reciprocidade com os bancos, enquanto outras preferem correr riscos. Em casos de lucros cessantes, incêndio e transporte de cargas, uma das atividades de maior risco, a decisão de efetuar ou não um seguro pode ser considerada como estratégica, à medida que a sua falta pode comprometer o futuro da empresa. Muitas vezes, a decisão de deixar de realizar seguro não é por si mesma falha administrativa. O empresário poderá optar por correr tal risco de maneira consciente. Porém, freqüentemente, assume riscos sem consciência de suas implicações e conseqüências. Se o desconhecimento

desse risco é a causa da omissão em fazer seguro, esse procedimento torna-se um ponto a ser esclarecido e decidido, como em outras decisões estratégicas.

- **Disponibilidade de créditos**

Poucas são as empresas que procuram manter linhas de crédito abertas. Acreditam que, sempre que necessário, o banco lhes fornecerá recursos. Às vezes, entretanto, em casos de emergência, não conseguem o crédito no devido prazo. A decisão de correr riscos de liquidez deve ser alvo de muita ponderação por parte do empresário, uma vez que tal tipo de risco pode vir a comprometer seu patrimônio. Por outro lado, a disponibilidade de caixa da empresa também poderá ser considerada como decisão estratégica, desde que possibilita o aproveitamento de oportunidades de negócios.

- **Recursos ociosos**

É comum encontrar-se empresas tomando empréstimos em bancos quando dispõem de recursos ociosos que poderiam ser vendidos, ou casos em que a empresa aplica suas sobras de caixa, à medida em que são geradas, na realização de algum projeto. Esse capital ficará ocioso por todos os intervalos de tempo em que não houver sobras de caixa para aplicações na execução do projeto. As decisões de investimento e desinvestimento são, geralmente, as que mais influenciam o futuro, e portanto, devem ser tomadas somente após cuidadoso estudo pela empresa.

- **Sistema de comercialização**

As pequenas empresas muitas vezes se restringem a ter representantes que recebem comissão pelo valor de venda, tornando-se assim competidores do fabricante, pois quanto mais barato um produto for tabelado, maiores serão as oportunidades de sua venda. Seria mais racional modificar a forma de remuneração do representante, mudando o sistema de comissão para um percentual sobre a margem de contribuição que o produto oferecesse, ao invés de oferecer percentual sobre o seu preço de venda.

1.5. Importância do tema

Esta tese procura abrir novos caminhos para que a realização de consultorias às pequenas empresas, não só de Planejamento Estratégico, mas de qualquer outra técnica administrativa, seja mantida a um custo compatível com o porte dessas empresas. Concomitantemente, proporcionar a troca de experiências entre os membros do setor é muito importante para desenvolver o relacionamento entre os empresários, por propiciar maior agilidade na realização de empreendimentos conjuntos: formação de cooperativas, negociações em bloco com grandes fornecedores e com bancos, sementes para a formação de uma parceria (*partenariat*), assim definida por Darréon & Faiçal (2): "Parceria pode ser definida como um conjunto de comportamentos entre duas ou mais empresas, adotado para estabilizar suas relações e lhes render vantagens cooperativas". O conhecimento e o envolvimento dos empresários com as técnicas de Planejamento Estratégico poderá incentivá-los a procurar outras técnicas administrativas, pois como afirma Santos (3), "Analisando substantivamente os resultados apresentados por esse grupo de empresas modernizadas pela ação da consultoria (28%), constatamos que estes sistemas atingiram níveis de crescimento muito maiores que aqueles obtidos pelas micro indústrias não modernizadas."

As pequenas empresas que participarem desse programa terão seus recursos geridos de forma mais racional, criando assim maior riqueza, além de proporcionarem maior liquidez aos seus proprietários para aproveitamento de eventuais oportunidades.

Referências bibliográficas

- (1) MARCHESNAY, Michel. PME, stratégie et recherche. *Revue Française de Gestion*, n. 95, p. 20-75, set./out. 1993.
- (2) DARRÉON, Jean-Louis & FAIÇAL, Serge. Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PMG. *Revue Française de Gestion*, n. 95, p. 104-115, set./out. 1993.
- (3) SANTOS, Silvio A. *A consultoria às micro indústrias: uma experiência e seus resultados*. São Paulo, 1980. Tese (doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- (4) SANTOS, Silvio A. Ob. cit.

2. HISTÓRICO DA PESQUISA

A pesquisa foi iniciada como um projeto de trabalho de consultoria realizado para Micro e Pequenas Empresas, pela FIA-USP, com a participação do SEBRAE-SP. Este programa de consultoria é conhecido como Pólo de Modernização Empresarial e tem como filosofia básica, conforme Santos (1), "estimular os micros e pequenos empresários, industriais ou comerciais, instalados num mesmo setor e num mesmo ramo, a atuarem de forma conjunta."

A metodologia utilizada segue três fases:

- convencimento e conscientização dos empresários. Nesta fase é formado o pólo, com o aparecimento de suas lideranças;
- visitas às empresas, segundo a amostra constituída, fase na qual são identificados os problemas comuns ao pólo, estabelecido um diagnóstico e, através dele, a formulação de projetos;
- definição do executor do projeto e realização de sua implantação, fase em que cabe aos empresários a coordenação dos projetos. Dessa forma, o executor do projeto é o consultor escolhido pelos empresários para apoiar tecnicamente a sua implantação, a qual será coordenada pelos próprios empresários.

Esta metodologia propicia o conhecimento de problemas comuns e facilita a sua solução pela força que o grupo de empresas adquire trabalhando em conjunto. Conforme Santos menciona, porém, a metodologia ainda está em estudo, e será apresentada futuramente como resultado de pesquisa acadêmica hoje em desenvolvimento.

A primeira experiência do Autor com um Pólo de Modernização ocorreu em fins de 1991 e início de 1992, quando atuou como consultor da FIA-USP junto ao Pólo de Cerâmica Vermelha de Itú e Região. Já nesse trabalho foi detectada

carência das empresas de cerâmica em suas estratégias, chegando-se a discutir projetos diferentes relacionados ao assunto. Um dos projetos propunha a instalação de uma mineradora comum a um grupo de ceramistas, que propiciaria redução de 25% no custo de aquisição da matéria-prima - o taguá -, além de melhorar a qualidade do produto final, pois a mineradora iria retirar o taguá duro e triturá-lo em moinhos. Este projeto mostra a necessidade de os empresários discutirem as suas estratégias individuais, para que os problemas comuns possam ter soluções estratégicas conjuntas.

Desta forma, acredita-se que uma das diferenças entre o Planejamento Estratégico de uma pequena e de uma grande empresa está na necessidade de desenvolvimento de estratégias conjuntas por parte da empresa de pequeno porte, que carece de recursos para projetos maiores.

Entretanto, deve-se observar que a execução de projetos comuns em pequenas empresas, é algo complexo de ser realizado, apesar de apresentar vantagens a todos os participantes, sendo essencial uma relação de confiança entre os empresários. Em um projeto comum, o relacionamento entre os empresários passa a ser como se fosse o que existe entre sócios. No caso do projeto da mineradora de Itú, por exemplo, ocorreu que um dos participantes do grupo se antecipou e comprou a área escolhida para ser adquirida para o projeto. Assim, o interesse de um dos participantes inviabilizou o projeto que iria beneficiar um grupo de empresas.

No segundo semestre de 1992, o Autor iniciou um trabalho de consultoria semelhante no Pólo de Modernização das Indústrias Têxteis de Americana e Região, que se estendeu até o início de 1993, no qual também foi detectado o problema de estratégia, desta vez, nas pequenas tecelagens, o que motivou o Autor desta tese a desenvolver a pesquisa que lhe deu origem. A consultoria foi desenvolvida através de discussões em um grupo de trabalho denominado Subcomitê de Administração Geral e Finanças, por existirem dois outros subcomitês: o de Marketing e o de Produção. O Subcomitê de Administração Geral e Finanças foi composto pelos seguintes participantes:

- Sr. Ivan Rossi, da Tecelagem Rossi, Kalvan & Cia Ltda., situada na avenida Fuad Assef Maluf 692, no bairro Jardim Bela Vista, na cidade de Sumaré, Tel. (0192) 73-3506;

- Sr. Marcos Pinese, da Tecelagem Irmãos Pinese Ltda., localizada na rua das Petúnias 876, no bairro de Cidade Jardim, na cidade de Americana, Tel. (0194) 62-2841;
- Sr. Waldir Jurgensen, da Indústria Têxtil Irmãos Jurgensen Ltda., situada na rua Santarém 158/239, na cidade de Americana, Tel. (0194) 60-3552;
- Sr. Carlos Martinelli, da Tecelagem Victório Martinelli & Cia Ltda., estabelecida em Americana, Tel. (0194) 61-4131;
- Sr. Antonio Manuel da Rocha Ribeiro, vice-diretor do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Sousa (CEETEPS) de Americana, situado na avenida Nossa Senhora de Fátima 567, Tel. (0194) 61-3552.

As reuniões do grupo iniciaram-se em setembro de 1992 e, já em outubro, a idéia de um projeto que envolvesse a estratégia financeira estava tomando forma, o que levou o Autor a procurar um banco que aceitasse participar do projeto. Essa busca não foi fácil, uma vez que os bancos têm perspectivas muito imediatistas quanto a resultados, não aceitando participar de projetos que lhes tragam retorno somente a longo prazo. Os bancos com os quais foram feitos contatos referentes ao projeto, embora sem alcançar os resultados esperados, foram Unibanco, Banespa, e Banco Safra. Este último se propôs a participar do trabalho, mas seus gerentes compareceram apenas à primeira reunião.

Nessa fase, o que se pretendeu alcançar com o envolvimento de um banco no projeto de pesquisa, resume-se nos seguintes pontos:

- alterar a postura do banco com relação a um grupo de pequenas empresas, assumindo o papel de colaborador e participante do desenvolvimento dessas empresas;
- testar um sistema para a realização de Planejamento Estratégico, através de um conjunto de planilhas elaborado especificamente para pequenas empresas;
- utilizar o banco como elemento facilitador na aplicação dessas planilhas. Acreditava-se que o gerente do banco, após participar de treinamento,

poderia funcionar como consultor para ajudar na implementação do Planejamento Estratégico nas empresas;

- procurar modificar a postura do pequeno empresário quanto às formas de alocação de recursos, orientando-os quanto à utilização do banco para facilitar seu crescimento, seja pela aplicação de recursos, seja através de empréstimo para maximizar a utilização de seus bens;
- propiciar efeito multiplicador, na medida que os gerentes de banco pudessem aplicar a metodologia desenvolvida a outros grupos de empresários;
- proporcionar maior segurança de liquidez ao empresário, por contar com um banco conhecedor de sua estratégia; viabilizar maior segurança ao banco, ao conceder linha de crédito à uma empresa que tem plano de alocação de recursos estabelecido.

Para alcançar essas metas, acreditou-se ser importante que o banco, ao aceitar participar da pesquisa, designasse um gerente exclusivo, não sujeito a metas de produção ou a prêmios por desempenho em seu trabalho. Essa exigência talvez possa explicar a não-participação do Banespa e do Unibanco. Com relação ao Safra, acertou-se iniciar o treinamento de um grupo de gerentes, os quais continuariam a executar seu trabalho normal e, à medida que o grupo de empresários participantes crescesse, tornar-se-iam exclusivos, sem alterar, porém, a política de incentivos do banco. Com a saída do banco do diretor que dava suporte ao projeto, o grupo de gerentes do Safra perdeu o apoio inicialmente recebido. Pressionado por suas atividades rotineiras anteriores, a sua participação no projeto foi inviabilizada.

Desta primeira experiência, pode-se tirar as seguintes conclusões:

- embora pareça simples conseguir a participação de um gerente de banco em uma pesquisa como a realizada para a elaboração desta tese, isso não é tão fácil como a princípio se imagina, principalmente se se deseja alterar, de alguma forma, a política do banco, e se o projeto representa investimento a longo prazo;

- a decisão de se alocar um gerente a uma pesquisa que implique mudança estratégica no banco, como neste caso, deveria ser tomada pela diretoria do banco.

Ao se desistir da participação de uma instituição bancária na pesquisa, os objetivos foram reorientados, sendo resumidos nos seguintes pontos:

- verificar se é válida a realização de planejamento estratégico em pequenas empresas, utilizando-se planilhas a serem preenchidas pelos empresários;
- estudar a viabilidade de desenvolvimento de plano estratégico para diferentes empresas, ao mesmo tempo, pois isso implica discussões de aspectos estratégicos entre empresários concorrentes;
- verificar a possibilidade de se implementar projetos cooperativos;
- investigar, dentro da metodologia da pesquisa-ação, como o grupo assume seu papel de co-autor da pesquisa, indicando pontos a serem aperfeiçoados nas planilhas e, inclusive, outros instrumentos que possam aperfeiçoar a metodologia para futuras aplicações.

O grupo de participantes formou-se inicialmente com os elementos do subgrupo de Administração Geral e Finanças já citado, à exceção do Sr. Carlos Martinelli. Foram convidados outros empresários e contou-se com a adesão dos Srs. Edison Tadeu Botasso, da Têxtil Electra Ltda. e Nelson Biasi, da Indústria de Tecidos Biasi.

Referência bibliográfica

- (1) SANTOS, Silvio A.; RATTNER, Henrique; BERALDO, Valter, Pólo de modernização empresarial: desenvolvimento nas micro e pequenas empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 28, n. 1, p. 14-23, jan./mar. 1993.

3. ESTRATÉGIA

3.1. O processo de estratégia

Os estudos de administração vêm procurando, nos últimos anos, sistematizar o processo de pensamento estratégico, havendo atualmente inúmeros autores que apresentam diferentes formas de elaborar e conduzir o processo de Planejamento Estratégico. Nesta tese, é proposta uma forma simples de se introduzir o processo de Planejamento Estratégico na pequena empresa, com a utilização de um conjunto de planilhas praticamente auto-explicativas, como será descrito no capítulo 7.

Para discutir o processo deve-se iniciar pelo entendimento referente ao termo estratégia, como Almeida explica (1): "A palavra estratégia vem do grego *strategos*, que significa chefe do exército. Durante séculos, os militares usaram esta palavra no sentido do caminho que era dado à guerra, visando a vitória militar. Com o tempo, esta palavra deixou de ser utilizada apenas pelos militares e passou a ter um uso comum ... Deste sentido comum, a Administração emprestou a palavra para utilizá-la como o caminho que a organização irá seguir para atingir seus objetivos, indicando que uma vez escolhido, o caminho é de difícil retorno. Por outro lado, como a estratégia está ligada ao caminho, ou seja, ao futuro da organização, a palavra estratégia foi naturalmente agregada à palavra planejamento, que vem a ser, genericamente, um estudo do que se irá fazer no futuro."

Por outro lado, quando se fala em estabelecer um caminho para a empresa, implicitamente está se mencionando que serão tomadas decisões, as quais são denominadas Decisões Estratégicas. Esse tipo de decisão caracteriza-se pela mudança que provoca nos rumos dados à administração da empresa, que podem ser maiores ou menores dependendo da amplitude da reorganização planejada. Caracteriza-se ainda pelo o impacto que gera sobre os resultados e pela dificuldade de reversão nas decisões tomadas, pois como lembram Eisenhardt & Zbaracki (2), "... central entre os assuntos do Processo Estratégico é a tomada da decisão estratégica. Ela é crucial porque envolve

aquelas decisões fundamentais que determinam a rota da empresa." Dessa forma, pode-se dizer que uma decisão será considerada mais estratégica à medida em que provocar o envolvimento de maior número de áreas da organização e apresentar maior dificuldade em ser revertida.

A fim de estabelecer o processo para a realização de Planejamento Estratégico em um grupo de pequenas empresas, determinou-se inicialmente que esse plano deveria ser simples, não só pelo porte dessas empresas, mas também pela sinergia criada por se planejar em conjunto. Assim, procurou-se resumir as atividades de planejamento empresarial em algumas planilhas que vão se complementando à medida em que são preenchidas e posteriormente analisadas.

Por outro lado, o processo de preenchimento dessas planilhas, em reuniões conjuntas, possibilita o aumento do intercâmbio das técnicas administrativas utilizadas, assim resultando na oportunidade de maior abertura para a troca de experiências, mesmo fora das reuniões de consultoria. Esse procedimento é importante, pois como salienta Francis (3), "... aponta o importante papel do processo de aprendizagem em empresas, especialmente sobre como, de forma simultânea, competir e cooperar".

3.2. Características das pequenas empresas

A classificação de empresas por tamanho é uma forma de segmentar um conjunto de empresas tomando-se por base seu porte. Nessa premissa observam-se dois conceitos, muitas vezes não devidamente esclarecidos:

- **Conjunto de empresas**

Ao se analisar um conjunto de empresas, deve-se observar os vários aspectos que as diferenciam, como por exemplo, a região onde desenvolvem suas atividades. É necessário que se tenha perspectiva para observar as diversidades entre empresas que atuam no estado de São Paulo e as que atuam no estado do Piauí, porque o nível de desenvolvimento entre as regiões é diferente, ou seja, uma empresa que em São Paulo seria considerada

pequena, se transplantada para o Piauí passaria, talvez, a ser classificada como média.

Outra classificação utilizada para diferenciar um conjunto de empresas é o ramo em que atuam, pois dentro de um mesmo ramo pode haver diferentes modelos de indústrias. Por exemplo, as empresas que trabalham com artesanato, normalmente são classificadas como pequenas, mas dentre as que operam nesse ramo há empresas pequenas, médias e grandes, com características próprias, conforme o porte.

Um terceiro aspecto a ser considerado é o nível de desenvolvimento tecnológico entre empresas, pois aquelas que detêm maior grau de tecnologia, são normalmente mais eficientes.

- **Características das empresas em função do porte**

Cada empresa, em função de seu porte, tem características que a distinguem das demais e esse, provavelmente, é o principal motivo de se estabelecer o porte como principal fator de classificação das empresas. Serão citadas algumas características que se destacam com maior frequência em um grupo de pequenas empresas.

Estrutura familiar: característica mais acentuada na pequena empresa, que pode influir de modo determinante no estabelecimento de sua estratégia. Assim, uma pequena empresa pode ter como uma de suas missões ou como sua razão de ser, dar emprego aos familiares dos proprietários, mesmo que não sejam os mais preparados para administrarem-na. É comum, dentro desse tipo de organização, encontrar-se funcionários desenvolvendo atividades supérfluas. O consultor que quiser ajudar às pequenas empresas a realizarem seu plano estratégico deverá demonstrar sensibilidade quando defrontar-se com aquelas cuja missão seja fornecer emprego aos familiares de seus proprietários.

Preocupação com a rotina: Perrigo (4) menciona que provavelmente o maior problema do executivo-chefe de um pequeno negócio seja a preocupação voltada apenas para o dia-a-dia, o que não deixa tempo disponível para o planejamento das necessidades de longo prazo. Essa absorção por problemas rotineiros é explicável pelo próprio porte da empresa, que impossibilita a

formação de equipes suficientemente especializadas, de maneira a permitir que o executivo possa se dedicar adequadamente às atividades estratégicas. Conforme salienta Perrigo (5), esse problema da pequena empresa pode ser minorado com o exercício da delegação de poderes, que na maior parte das vezes é mal exercido.

Falta de *feedback*: as pequenas empresas, em razão de sua falta de estrutura administrativa, normalmente carecem de relatórios que demonstrem seu desempenho. Em contatos estabelecidos com essas empresas notou-se que até mesmo um correto sistema de custos é inexistente na maioria delas. Conforme salienta Perrigo (6), essa falta de *feedback* é um dos fatores que dificultam a delegação de poder nas pequenas empresas. Segundo Mira (7), "... o sistema de informação representa um elemento estratégico de competitividade, uma alavanca estratégica de posicionamento concorrencial".

O entendimento dessas diferenças, que caracterizam as pequenas empresas, é fundamental para que se possa discutir o processo de estabelecimento de uma estratégia para essas organizações.

Quanto ao número de empregados, outro fator que caracteriza a empresa de pequeno porte, para a realização deste trabalho foi usado o parâmetro utilizado pelo SEBRAE, que define as pequenas empresas como sendo aquelas que empregam até 100 pessoas.

3.3. O Processo de estabelecimento da estratégia

O processo para estabelecer a estratégia é semelhante em todos os tipos de empresas. Passa por uma reflexão sobre sua missão, sobre as estratégias que vêm sendo adotadas, bem como pela análise de oportunidades e ameaças que o ambiente oferece, além de avaliação de seus pontos fortes e fracos, para então estabelecer um programa a fim de determinar a direção que a empresa deverá seguir para melhor poder atingir suas metas. Conforme já mencionado, as pequenas empresas têm características próprias, o que exige um tratamento diferenciado nesse processo.

Um primeiro aspecto diz respeito ao nível de simplificação nos conceitos de Planejamento que serão usados para orientar todo o processo de

estabelecimento da estratégia para pequenas empresas, pelas seguintes razões:

- o pequeno empresário não dispõem de tempo nem de recursos para realizar um plano estratégico complexo;
- muitas vezes, o pequeno empresário não tem a adequada formação acadêmica em Administração de Empresas para realizar as tarefas mais refinadas de um Planejamento Estratégico;
- o pequeno empresário, normalmente, é imediatista em suas atividades, exigindo rápido resultado dos seus esforços.

Outro aspecto a ser considerado no processo é a característica gregária do pequeno empresário como forma de assegurar sua sobrevivência. Essa característica não é própria apenas às pequenas empresas. Parece, entretanto, haver a tendência cada vez maior entre elas de formarem diferentes tipos de organismos como forma de melhor se protegerem, e procurar, em conjunto, maiores oportunidades. Exemplo desse fato é o número crescente de associações patronais de pequenas empresas, como aquelas em que foram desenvolvidos os trabalhos para as pequenas indústrias de cerâmica de Itú e para as tecelagens de Americana, já citados.

Em um artigo de Bidault e outros (8) são analisados os fatores que afetam o comportamento de cooperação entre empresas. Nesse artigo é mencionado o fato de alguns segmentos industriais serem mais solidários que outros, indicando entre os mais propensos à colaboração, as indústrias dos setores têxtil, de confecções e de construção civil. Apresenta, também, dois fatores principais para explicar a maior cooperação nesses ramos:

- a mobilização de grande número de atividades comerciais para a distribuição do produto final;
- o alto nível de incertezas enfrentado por esses ramos industriais.

Os autores explicam ainda que, na indústria têxtil, as mudanças da moda tornam difícil ao produtor saber o quê e o quanto será demandado pelo mercado, motivo que o leva a uma cooperação informal de modo a se proteger da incerteza. No mesmo artigo é citada uma pesquisa, realizada na Itália, pela

qual se concluiu que um ambiente turbulento encoraja a cooperação entre empresários.

Importante observar que a escolha do setor têxtil para a pesquisa desta tese e ainda o período de grande turbulência que atravessa o setor têxtil de Americana, motivado pela redução das alíquotas do imposto sobre importação de tecidos, que possibilita à concorrência externa, com seu moderno parque industrial, vender algumas linhas de tecidos a um preço inferior ao custo de sua produção no Brasil, vem ao encontro do que foi observado no artigo de Bidault e colaboradores. Por esses fatores, o Autor acredita que teve seu trabalho de pesquisa facilitado por um ambiente de cooperação encontrado entre as empresas do setor têxtil de Americana, e que em outro setor e em outra época, talvez não tivesse a mesma facilidade.

3.4. Influência do processo nas decisões estratégicas

Quando participa de discussões sobre a estratégia de empresas, é difícil para o pesquisador assumir uma postura neutra, ou seja, não querer ou não ser solicitado de alguma forma a influir nas decisões estratégicas a serem tomadas pelos empresários. Como qualquer pessoa, o pesquisador também tem seus valores e preferências, e se a decisão estratégica fosse sua, com certeza decidiria diferentemente do empresário. Não se pode esquecer, entretanto, que as conseqüências das decisões estratégicas serão assumidas pelo empresário e não pelo pesquisador.

Deve-se ressaltar que as técnicas administrativas, por si só, não garantem o sucesso de um negócio, apenas podem proporcionar ao empresário maior possibilidade de acerto, apesar de todo negócio ter uma grande dose de intuição, que poderá até suplantat aspectos técnicos.

Exemplo deste fato ocorreu quando um empresário solicitou a opinião do Autor sobre a compra de um conjunto de teares a jato de água. O Autor ponderou acreditar que o momento não era propício porque a tecelagem estava com poucos recursos, a ponto de tomar freqüentes empréstimos nos últimos meses para cobrir o seu capital de giro, além de se prever uma nova crise no mercado de tecidos, motivada pela redução de alíquotas e pela âncora cambial que

facilitaria ainda mais a importação de tecidos. O empresário, embora considerando a argumentação do Autor, decidiu-se pela compra dos teares, uma vez que suas projeções de caixa, com as vendas em níveis de então, demonstravam ser possível o desembolso parcelado da importação do equipamento. O empresário não levou em conta uma possível expectativa de redução de vendas.

Desta forma, recomenda-se que o pesquisador procure manter uma postura neutra com relação às decisões estratégicas, opinando apenas quando for solicitado, deixando claro ao empresário que os melhores argumentos não garantem a tomada de decisão mais acertada.

Por outro lado há de se reconhecer que o processo de elaboração do plano estratégico levou os empresários não só a discutirem decisões estratégicas, mas a criarem o hábito de refletir sobre os caminhos que as tecelagens deverão seguir no futuro. Quanto à influência do processo de planejamento nas decisões estratégicas pode-se notar, pelos depoimentos de alguns empresários, o reconhecimento de que muitas decisões do passado não teriam sido tomadas caso tivessem realizado um plano estratégico naquela ocasião. Observou-se no grupo de seis tecelagens, das quais três eram participantes da amostra desta pesquisa, o estabelecimento de uma rotina de discussões sobre decisões estratégicas. Neste grupo foi determinado que, às segunda-feiras, no final de tarde, seriam discutidos projetos nos quais fosse possível implementar estratégias comuns. Note-se que o grupo continuou a se reunir, mesmo após o término da pesquisa.

Assim, acredita-se que o processo de desenvolvimento de um plano estratégico influenciou a forma de os empresários estabelecerem as decisões estratégicas. Por outro lado, acredita-se também que as eventuais opiniões do pesquisador, quando solicitadas, não tiveram influência imediata nas decisões tomadas pelos empresários.

Referências bibliográficas

- (1) ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 2, p. 13, 1993.
- (2) EISENHARDT, Kathleen M. & ZBARACKI, Mark. Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 17-55, Winter 1993.
- (3) FRANCIS, Arthur. The process of national industrial regeneration and competitiveness. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 61-78, Winter 1993.
- (4) PERRIGO, A. E .B. Developing corporate strategy for smaller businesses. *Handbook of Strategic Planning*. Compilado por Taylor & Hawkins. Londres, 1972.
- (5) PERRIGO, A.E.B. Ob. cit.
- (6) PERRIGO, A.E.B. Ob. cit.
- (7) MIRA, Sylvie. Le rôle effectif du système d'information dans l'entreprise industrielle. *Revue Française de Gestion*, n. 95, p. 36-43, set./out.1993.
- (8) BIDAULT, Francis; LAURENT, Paul; SEGLA, Cyrille. Competitive and cooperative strategies in engineering services. *Long Range Planning*, v. 25, n. 2, p. 43-49, 1992.

4. METODOLOGIA

4.1. Escolha do método

Ao buscar uma metodologia para o desenvolvimento do tema deste trabalho, o Autor pesquisou a literatura especializada, e encontrou como o método o mais adequado, por suas características, o da pesquisa-ação.

Stephen (1) nos diz que as pesquisas podem ser enquadradas como teóricas ou práticas, puras ou aplicadas, e podem ser desenvolvidas de diferentes formas, seguindo métodos que propiciem a descoberta daquilo que se procura conhecer.

Em sua obra, Stephen apresenta nove métodos de pesquisa, que considera como básicos. Resumidamente, esses métodos são:

- **Histórico:** a proposta desse método é reconstruir o passado objetiva e acuradamente, tendo em vista a sustentação de uma hipótese.
- **Descritivo:** método que consiste na descrição detalhada de uma situação ou de uma área de interesse.
- **Desenvolvimentista:** investiga os modelos em sequência de crescimento e/ou mudança em função do tempo.
- **Estudo de Caso no Campo:** estuda intensivamente o presente e as relações com o ambiente de uma unidade social, tal como um indivíduo, um grupo, uma instituição, ou uma comunidade.
- **Correlacional:** pesquisa a extensão das variações de um fator por influência de outros, verificando a sua correlação.
- **Ex-Post-Facto:** investiga a possível causa e efeito de um relacionamento, pela observação de fatos já ocorridos.

- **Experimental:** pela exposição de um ou mais grupos experimentais a um tratamento, verifica o seu efeito, comparando os grupos experimentais a um grupo de controle não exposto ao tratamento.
- **Quase-experimental:** em pesquisas nas quais não é possível estabelecer um grupo de controle, ou as variáveis relevantes são de difícil manipulação, pode-se desenvolver um modelo que se aproxime da verdadeira pesquisa experimental, apesar de sua limitação.
- **Ação:** para desenvolver novas habilidades, novas abordagens, resolver problemas com aplicação em salas de aulas, pode-se pesquisar através de uma ação, ou seja, acompanhar o desenvolvimento de um experimento e ir aprendendo com esse experimento, direcionando-o à medida que acontece.

Dos nove métodos de pesquisa relacionados, o último pareceu ser o mais adequado ao desenvolvimento deste trabalho.

4.2. Características da pesquisa-ação

Stephen (2) sugere a utilização da pesquisa-ação para ambientes restritos, como sala de aula ou quadro de funcionários, como observamos nas características por ele mencionadas:

- é prática e diretamente relacionada ao mundo de trabalho real. Os assuntos tratados são, geralmente, classes de estudantes, quadro de funcionários, ou outro assunto diretamente envolvido à uma ação;
- fornece estrutura ordenada para a resolução do problema, mas é empírica no sentido de realizar observações reais e dados comportamentais;
- é flexível e adaptável, proporcionando a possibilidade de mudanças durante o período de experiências. Sacrifica, porém, o controle por respostas imediatas do experimento e da inovação;
- ao mesmo tempo em que procura ser sistemática, a pesquisa pela ação deixa de lado o rigor científico, seu objetivo é situacional, sua amostra restrita e não se pode ter muito controle sobre as variáveis independentes.

Spink (3) esclarece, de forma simples, o que é pesquisa-ação: "Pesquisa-Ação é um termo aplicado à pesquisa corrente com o duplo e explícito propósito de auxiliar a reflexão, formulação ou implementação da ação e de desenvolver, enriquecer ou testar quadros referenciais teóricos ou modelos relevantes ao fenômeno em estudo. Caracteriza-se por uma relação ativa e explícita entre os pesquisadores e os responsáveis pela ação numa área específica como, por exemplo, gerentes, funcionários públicos, políticos, líderes trabalhistas, membros de uma associação de bairros, operários ou qualquer combinação destas categorias. Pesquisa-ação é a fusão da pesquisa e da assessoria."

Pela definição de Spink, nota-se que o método de pesquisa-ação pode ser mais abrangente do que o proposto por Stephen.

Spink (4) menciona também que a pesquisa-ação, enquanto pesquisa, está mais orientada para o problema do que para a hipótese, pois a teoria pode sugerir áreas para a coleta de dados e dirigir a sua interpretação, mas à medida que a pesquisa é realizada com o espírito aberto à investigação e não como simples instrumento verificador de fatos já esperados, aumentam as probabilidades de haver maior interação entre os dados e a teoria.

Spink sugere ainda que este método de pesquisa freqüentemente assume aspectos interdisciplinares, sendo mais flexível do que aquele observacional ou de laboratório, implicando ainda que a ocorrência de um evento imprevisto não é entrave, mas parte intrínseca da pesquisa.

4.3. O Processo de pesquisa-ação

Stephen (5) sugere alguns passos para a realização da pesquisa-ação.

Definição do problema

O primeiro passo para se realizar uma pesquisa-ação é identificar o problema, ou estabelecer um objetivo para o trabalho, definindo o que precisa ser

implementado ou desenvolvido, como por exemplo, uma solução ou uma habilidade.

Nesse sentido, o objetivo central deste trabalho é estabelecer uma metodologia que facilite a realização de Planejamento Estratégico de pequenas empresas.

Para tanto, será desenvolvido um conjunto de planilhas a serem preenchidas por empresários, em reuniões acompanhadas por um consultor. Desta forma, a pesquisa tem objetivos decorrentes que são o teste das planilhas e a realização de Planejamento Estratégico, em reuniões com grupo de empresários do mesmo setor, bem como o estabelecimento de estratégias conjuntas, visando a objetivos comuns.

Revisão da literatura

Segundo Stephen, o próximo passo é a revisão da bibliografia apresentada na literatura. Observe-se que o objetivo proposto não é realizar um trabalho exaustivo, mas apresentar apenas as referências que demonstrem algo de relevante para o desenvolvimento do trabalho, procurando aprender com problemas similares ou assuntos correlatos.

Formulação de hipóteses

Conforme Stephen, as hipóteses formuladas devem ser passíveis de serem testadas e a abordagem utilizada estruturada em linguagem pragmática, clara e específica.

As hipóteses que norteiam esta pesquisa são decorrentes dos problemas detectados pelo Autor quando da prestação de Consultoria a pequenas empresas, sob o patrocínio do SEBRAE, e que constituem os objetivos mencionados no início do trabalho e podem ser assim resumidas:

- **Hipótese 1** - É possível desenvolver o Planejamento Estratégico em pequenas empresas. Desta hipótese serão desenvolvidas as demais, pois as técnicas de Planejamento Estratégico são utilizadas quase que exclusivamente por grandes e médias empresas. As pequenas, de forma

geral, apenas utilizam técnicas simplificadas de administração, cujos resultados são sentidos imediatamente. Para testar essa hipótese, há a necessidade da aceitação e da participação de empresários no processo de desenvolvimento de suas estratégias.

- **Hipótese 2** - É possível discutir em grupo estratégias de empresas concorrentes. Os empresários, mesmo concorrentes, discutem entre si as estratégias adotadas em suas empresas, sendo possível inclusive o estabelecimento de projetos comuns, decorrentes da convergência dessas estratégias.

Organização da pesquisa e estabelecimento de procedimentos e condições

Stephen salienta a necessidade de determinar procedimentos para alcançar objetivos específicos.

Ao organizar as reuniões para delinear procedimentos e discutir planejamento de estratégias com o grupo de empresários, o Autor procurou inicialmente sensibilizá-los quanto à utilidade prática do Planejamento Estratégico como ferramenta para o desenvolvimento de seus negócios. O livro *Planejamento estratégico na prática* (6) foi utilizado como base de conhecimento das técnicas a serem empregadas. A seguir, utilizou-se as planilhas já referidas para se tentar a elaboração de planos estratégicos a serem implementados.

Estabelecimento de critério de avaliação, técnicas de mensuração e outras formas de adquirir *feedback* a ser utilizado.

O critério de avaliação a ser utilizado neste tipo de investigação, no qual o empresário é o alvo da pesquisa e seu beneficiário final, é o da avaliação dos próprios envolvidos sobre a utilidade do método. Pode-se, assim, usar os comentários positivos dos empresários sobre a validade do método, demonstrando o acerto do autor quanto à sua escolha.

Análise dos dados e avaliação dos resultados

A análise dos dados e a avaliação dos resultados forneceram subsídios para a conclusão desta tese, os quais estão contidos no capítulo 8. Segundo Spink observa, no processo de pesquisa-ação deve existir sempre uma relação formal e explícita entre o pesquisador e os responsáveis pela ação. Esta relação pode assumir diferentes aspectos, como por exemplo:

- o pesquisador é solicitado a intervir após o início da ação;
- inicia-se pela pesquisa, mas a orientação é dada pela ação, e por ela, a orientação acaba sendo modificada;
- pode-se iniciar pela pesquisa de um tipo de evento e, com o passar do tempo, este evento interagir com a ação, até transformar-se em um novo evento.

O começo do processo, conforme afirma Spink, é a **contratação**, quando o pesquisador mantém os primeiros contatos com o cliente para estabelecer os objetivos amplos da pesquisa e de que maneira ela ocorrerá. Observe-se que neste trabalho o termo **cliente** refere-se ao grupo de empresários pesquisado.

A seguir é sugerida a formação de um grupo de coordenação, composto por elementos da equipe de pesquisa e por elementos do cliente. No caso do envolvimento de mais de uma organização, é proposta a escolha de representantes das empresas para a composição do grupo de coordenação. O grupo coordenador pode ser considerado como o dirigente da pesquisa, devendo reunir-se regularmente para discutir o andamento do trabalho. Nessas reuniões, o pesquisador deve expor as suas idéias para que possam ser analisadas pelo grupo de coordenação, e alteradas conforme o desenrolar da pesquisa. A necessidade da participação do cliente no processo será tratada no tópico a seguir.

Destes pontos, levantados por Spink, pode-se constatar que as mudanças ocorridas desde o início da pesquisa são decorrentes da metodologia empregada, que tem como uma de suas características a adaptabilidade ao problema estudado.

4.4. Necessidade de participação na pesquisa-ação

A pesquisa-ação representa um sistema de aprendizagem e de mudança de valores. Segundo Spink, isso ocorre à medida que se desenvolve a capacidade do cliente em perceber a ação e a mudança, processo que não é simples, pois se está trabalhando com pessoas que têm posições cognitivas, afetivas e ideológicas já formadas. Para facilitar o processo é necessário que o cliente participe das decisões tomadas em função dos resultados da pesquisa. Recentemente, essas proposições têm sido cada vez mais aceitas, segundo a opinião de alguns teóricos de pesquisa-ação, conforme a seguir apresentados:

- Elden & Chiholm (7) mencionam que a teoria da pesquisa-ação procura o mundo real dos problemas práticos e que esse método torna-se impossível sem alguma forma de participação, sendo necessário **aprender como aprender** e que os participantes sejam parceiros da pesquisa. Os autores relatam que, ultimamente, as novas idéias originadas pela pesquisa-ação têm levado os estudiosos do assunto a repensar a relação entre ciência, conhecimento, aprendizagem e ação.
- Greenwood, Whyte & Harkavy (8) discutem a Pesquisa-Ação-Participativa (PAP) como um processo e um objetivo. Explicam os autores que o processo de participação precisa ser gerado, começando com a intenção de participação dentro das atividades e nos limites estabelecidos. Os autores mencionam como as principais características da PAP:

Colaboração - PAP envolve a colaboração entre seus membros e pesquisadores desde a formulação do problema até a avaliação dos resultados.

Incorporação do conhecimento local - PAP incorpora o conhecimento e a análise dos membros da organização.

Ecletismo e diversidade - Essa abordagem de pesquisa é propositadamente multidisciplinar e eclética, pois envolve teorias, métodos e informações de diferentes fontes dos participantes.

Orientação para o caso - Construir uma teoria e um método em PAP requer atividade orientada para o caso, como forma de aprender com fatos

específicos a fim de operacionalizar conceitos e desenvolver comparações na eventualidade de se repetir a pesquisa.

Processo emergente - Ao desenvolver a dimensão de participação torna-se possível incrementar e tornar mais intenso o processo de pesquisa.

Ligação entre o entendimento científico e a ação social - Como a maioria dos participantes da pesquisa é integrante das organizações estudadas, a pesquisa reflete o seu sistema de melhor forma do que aquela que um pesquisador externo poderia realizar.

4.5. A Adequação da pesquisa-ação para esta pesquisa

Na proposta apresentada por Spink é mencionado que alguns pesquisadores estão considerando importante encarar o planejamento como um processo contínuo de aprendizagem, ação e avaliação, com caráter inovativo e interativo.

Tais pesquisadores propõem que o objetivo final desse processo é o desenvolvimento de uma capacidade, e não o desenvolvimento de um produto. A pesquisa-ação é mais uma ferramenta de aprendizagem e evolução influenciando as realidades emergentes, do que um método de predição dessas realidades. Spink sugere que a metodologia da pesquisa-ação pode gerar mecanismo capaz de desenvolver um ambiente em que pesquisador, cliente e comunidade interagem de maneira uniforme e mais apropriada através do contexto dos problemas com os quais lidam.

Essa proposta de Spink vem ao encontro da idéia postulada pelo Autor, ou seja, abordar o problema das pequenas empresas através do modelo de Consultoria em Planejamento Estratégico desenvolvido neste trabalho, tornando possível criar um grupo autônomo capacitado a planejar o futuro de suas empresas, tanto quanto unidades autônomas ou partes de um trabalho em conjunto.

A adequação de metodologia também pode ser percebida quando o objetivo original da pesquisa teve de ser alterado em meio ao seu desenvolvimento, pois, inicialmente, planejou-se a participação de um banco como agente

facilitador para a realização do Planejamento Estratégico nas empresas, (inclusive para aplicar e emprestar recursos que os empresários necessitassem para seguir a estratégia estabelecida). Esse objetivo mostrou-se de difícil concretização. Como relatado no capítulo Histórico da Pesquisa, os gerentes do banco seguiram as suas próprias prioridades e praticamente inviabilizaram a proposta original.

Tratando-se de um trabalho prático, este gerou outros aspectos que mereceram ser levados em conta, e isso só foi possível pela utilização da metodologia da pesquisa-ação. Este método prioriza o conhecimento da realidade pela ação, em detrimento de outro método que exija uma hipótese anterior a ser testada, o que traria menor riqueza de conclusões, pois o resultado de um teste é localizado e não-interativo, como ocorre com a pesquisa-ação.

Outro ponto que indica a adequação da pesquisa-ação para este trabalho é o grande número de variáveis que vão aparecendo à medida que a pesquisa se desenvolve com a utilização de dados reais das empresas.

Por fim, outra característica própria da pesquisa-ação é a importância da interação do grupo. No caso de Americana, o grupo já vinha se formando há cerca de seis meses, embora com algumas mudanças quanto a seus participantes.

Referências bibliográficas

- (1) STEPHEN, Isaac. *Handbook of social research*, p. 14, 1969.
- (2) STEPHEN, Isaac. Ob. cit., p. 15.
- (3) SPINK, Peter. Pesquisa-ação e a análise de problemas sociais e organizacionais complexos. *Revista de Psicologia*, v. 5, n. 1., p. 31, 1978.
- (4) SPINK, Peter. Ob. cit., p. 34.
- (5) STEPHEN, Isaac. Ob. cit., p. 27.

- (6) FISCHMANN, Adalberto A. & ALMEIDA, Martinho I. R. *Planejamento estratégico na prática*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1991.
- (7) ELDEN, M. & CHISHOLM, R. F. Emerging varieties of action research: introduction to the special issue. *Human Relations*, v. 46, n. 2, p. 127, 1993.
- (8) GREENWOOD, D. J.; WHYTE W. F.; HARKAVY, I. Participatory action research as a process and goal. *Human Relations*, v. 46, n. 2, p. 175-191, 1993.

5. CONSIDERAÇÕES SOBRE AS REUNIÕES

No decorrer das reuniões com o grupo de empresários, alguns pontos foram se tornando evidentes. Aprimorando-se o modo de como realizar as reuniões, soube-se o quê esperar da participação dos integrantes do grupo e como trazer contribuições para a melhoria do trabalho nelas desenvolvido.

A seguir serão apresentadas algumas considerações sobre os pontos citados:

5.1. Horário ideal para reuniões

Durante o período em que as reuniões foram realizadas, experimentou-se diferentes horários de trabalho: pela manhã, à tarde e ao fim de expediente. O horário melhor aceito foi o de fim de expediente, sendo inclusive observado que o tempo de trabalho não deve ser muito longo. O melhor rendimento foi obtido em período de três horas, com intervalo para café. O horário adotado em Americana correspondeu ao período entre 17:30 h e 20:30 h.

Tal observação, relativa a este grupo em particular, poderá ser útil no planejamento de reuniões de trabalho em grupo com outras turmas de empresários.

No decorrer da pesquisa houve um caso específico, ao ser analisado o planejamento a longo prazo de uma das empresas. A reunião tomou o dia inteiro, com um intervalo de duas horas para almoço.

5.2. Número ideal de participantes para as reuniões

Ficou evidenciado que não se deve predeterminar um número definido de participantes por reunião. Entretanto, observou-se que o melhor contingente para as reuniões em grupo gira em torno de cinco participantes. Esses grupos

de cinco pessoas podem ser constituídos somente de empresários, ou ainda de empresários e funcionários, como contadores, gerentes de vendas entre outros. Frise-se, no entanto, que esse número não é absoluto, podendo haver variações de acordo com as necessidades.

A princípio acreditou-se ser possível realizar todas as reuniões em conjunto, tendo em vista o alto grau de colaboração existente entre os empresários, com abertura, inclusive, de detalhes particulares de suas empresas. Note-se que apenas o nome dos clientes foi sempre preservado, sendo este o único ponto a não ser assunto de discussões. Entretanto, no decorrer de algumas reuniões, quando foi necessário concentrar os trabalhos em assuntos especificamente relacionados a uma única empresa, notou-se a queda de interesse dos demais participantes, que não estivessem ligados à essa determinada empresa. Portanto, conclui-se serem necessárias reuniões individuais, quando temas específicos devam ser discutidos com maior objetividade. Tome-se como exemplo o caso citado, quando foi realizada uma reunião para discutir planejamento a longo prazo de uma empresa, com alto grau de aproveitamento. Dessa reunião participaram apenas o empresário, seu contador e o Autor.

5.3. Produtividade das reuniões

O nível de aproveitamento das reuniões variou em função dos assuntos tratados. Essas reuniões realizadas podem ser classificadas em dois tipos: reuniões para se discutir novas ideias e reuniões para análise de dados.

Nas reuniões de discussão sobre planejamentos ou estratégias, basicamente teóricas, quando não solicitada a apresentação de documentos previamente preparados, o aproveitamento foi considerado satisfatório por todos os participantes. Já naquelas em que a apresentação ou consulta a dados era necessária, sentiu-se muitas dificuldades, pois, ou o material solicitado em reuniões anteriores não era fornecido, ou os dados necessários no momento não eram acessíveis em virtude do sistema de arquivos utilizado. Nota-se que o empresário, de maneira geral, tem grande dificuldade em preparar e selecionar dados referentes aos processos de gerência e produção da empresa.

Outra dificuldade que afetou a produtividade das reuniões foram as dúvidas particulares dos empresários, que interrompiam o trabalho dos demais. Para aumentar a produtividade poder-se-ia designar assistentes que ajudassem aos empresários no preenchimento das planilhas, de forma que o coordenador da reunião pudesse ficar livre para observar o trabalho de todos os participantes e esclarecer as eventuais dúvidas particulares, sem interromper o trabalho dos demais. Deve-se, contudo, reservar sempre um espaço de tempo para a troca de idéias entre os participantes, de forma que exista uma sinergia entre as dúvidas e experiências.

5.4. Dificuldade nas últimas reuniões

As últimas reuniões foram marcadas por desinteresse dos empresários para reunir-se com o pesquisador, ou atendê-lo. Assim, foram quase sempre individuais e, no caso de um dos participantes, não foi possível completar a última planilha constante da pesquisa.

Acredita-se que este desinteresse deveu-se a alguns fatores como:

- houve um distanciamento entre as datas das reuniões, pois o pesquisador reduziu a sua atividade de campo para poder redigir este texto e refletir sobre as informações coletadas;
- as discussões sobre estratégias, que despertavam maior interesse, haviam terminado, e o resultado das reuniões parecia interessar apenas ao pesquisador;
- houve problemas em uma das tecelagens, causados por sua divisão entre os irmãos, o que, acredita-se, tenha sido o principal motivo para que o empresário não terminasse o preenchimento da última planilha.

Observe-se que, de forma geral, os empresários sempre foram solícitos ao atendimento da pesquisa, ficando apenas como recomendação a outros pesquisadores que procurem concentrar o seu trabalho de campo para não cansar os empresários que participem da pesquisa por um período muito longo.

Acredita-se que esta metodologia de Planejamento Estratégico, quando for aplicada em outra oportunidade, apenas com o objetivo de realizar o plano estratégico de um grupo de empresas, e não de desenvolver paralelamente à metodologia um trabalho acadêmico, poderá ser programada em cerca de 20 reuniões, sendo as seis iniciais para familiarizar os participantes com o método e as técnicas de Planejamento Estratégico e, as demais, para desenvolver cada uma das oito planilhas.

6. CONSIDERAÇÕES SOBRE A UTILIZAÇÃO DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS PELA PEQUENA EMPRESA

6.1. Novas técnicas administrativas e sua implementação

Ao se iniciar o trabalho de consultoria nas empresas de Americana, foi observado ser inadequado o sistema de cálculo de custos em uso, principalmente em períodos de inflação alta. Apenas como ilustração, constatou-se que os empresários, de forma geral, estimam seus custos sem levar em consideração as datas de pagamento e de recebimento, o que provoca diferença significativa em suas planilhas de custo. Como a informação fiel à realidade dos custos é fundamental para as empresas na apuração de seus resultados, e a partir daí, o desenvolvimento do planejamento estratégico mais adequado, foi proposta a criação de um sistema de custos específico para o setor.

A proposta despertou o interesse dos empresários e o vice-diretor do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, associado à Fatec, se dispôs a desenvolver um programa a ser utilizado em microcomputadores.

O processo de desenvolvimento do programa, que se alongou por meses, consistiu em reuniões semanais com os interessados, até a sua conclusão. Foram ainda, colocados à disposição das empresas, gratuitamente, dois estagiários para auxiliar no processo de implantação do novo sistema de custos. Coube aos empresários apenas fornecer alimentação e transporte aos estagiários. Contra todas as expectativas, nenhum empresário implantou o sistema que eles mesmos haviam ajudado a desenvolver.

Embora não se possa generalizar conclusões, tira-se desse episódio que os empresários se mostram interessados em conhecer novas técnicas administrativas, mas não as colocam em prática. Há, porém, um fator ao qual se pode atribuir tal comportamento dos empresários de Americana. Os responsáveis pelas empresas encontram-se ainda sujeitos à influência e às pressões dos fundadores de suas empresas, geralmente pais ou tios dos atuais dirigentes, ainda presos a conceitos ultrapassados de como administrar a empresa, que, embora eficazes no passado, não são mais compatíveis com as realidades de mercado enfrentadas na atualidade, o que dificulta a implantação de novas técnicas administrativas. Esses fundadores, embora não

atuantes na rotina diária da empresa, ainda exercem grande influência sobre os atuais administradores.

6.2. Rotinas de trabalho

Os empresários têm demonstrado real interesse na discussão sobre técnicas operacionais de suas empresas durante as reuniões, mas quando é sugerida a efetiva mudança em suas ações, mesmo que tenham com ela concordado previamente, poucos alteram suas rotinas. Por exemplo, passou-se quase um ano para que comesçassem a se utilizar de tabelas de preços em dólar, quando até seus fornecedores já se valiam desta prática. Esta medida é extremamente necessária em época de inflação alta, pois evita a desatualização da tabela de preços e impossibilita especulações com a desvalorização da moeda, permitindo assim um relacionamento mais adequado com seus clientes.

Outra mudança proposta foi quanto ao critério de remuneração dos representantes. A remuneração atual é feita sobre um percentual no preço de venda. Contudo, nota-se, com a concordância dos próprios empresários, ser mais eficaz remunerar sobre a margem de contribuição oferecida pela venda, pois assim o representante procurará fazer a venda com qualidade.

Para se visualizar o efeito desta estratégia de comercialização, deve-se definir os componentes do preço final de um produto, e como eles se relacionam.

O custo variável engloba toda a apropriação, que varia conforme o volume produzido e comercializado. Desta forma o fio representa um custo variável para o tecido.

O custo fixo é aquele que independe do volume produzido, como por exemplo o aluguel da fábrica.

O custo direto é aquele que se relaciona com a manufatura do produto. Observe-se que a maioria dos custos variáveis são também diretos.

O custo indireto é o que influi no custo total, mas está fora da cadeia produtiva, como o administrativo.

A margem de contribuição é a diferença entre a receita e o custo variável. Segundo Martins (1), a margem de contribuição é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre a sua receita e o custo que de fato provocou e lhe pode ser imputado sem erro.

Desta forma percebe-se que a apuração da margem de contribuição é algo simples de ser realizado, pois o custo variável decorre de fatores de produção facilmente quantificáveis, inclusive possibilitando projeções independentemente das quantidades, o que permite o estabelecimento do preço mínimo, ou seja, que não traga margem de contribuição negativa, pela venda abaixo do custo variável. Observe-se que se todas as vendas ocorrerem ao preço mínimo a empresa terá prejuízo, pois não estará absorvendo o custo fixo.

Ocorrência comum é o estabelecimento do preço em função de uma quantidade de venda prevista que, caso não ocorra, poderá distorcer o resultado projetado, pois a absorção do custo fixo por uma quantidade maior ou menor do que a projetada, inviabiliza a projeção inicial. Podem parecer óbvios os comentários sobre custos, mas são de grande importância no estabelecimento dos preços de venda. Por exemplo, este Autor foi procurado há alguns anos por um empresário que não entendia o que havia ocorrido com a sua empresa. No início daquele ano, tinha estoque e caixa e, no fim do ano, estava sem estoque e precisou tomar empréstimo para pagar o décimo terceiro salário de seus empregados. Argumentou que sempre vendeu ao preço de mercado e não compreendia como se descapitalizara. O Autor, embora não pudesse precisar a causa do problema sem uma análise mais profunda, citou o exemplo de outra tecelagem, que suspendeu suas vendas durante o período em que o preço de mercado ficou abaixo do custo variável, ponderando que talvez fosse por não ter agido da mesma forma, a causa de sua descapitalização, uma vez que, não apurava os seus custos.

Apenas para ilustrar, o sistema de remuneração das vendas pela margem de contribuição, citado anteriormente, traz ao representante maior autonomia, melhorando seu desempenho, pois se conseguir vender a um preço maior terá remuneração maior. Quando, porém, só for possível realizar a venda a preço menor, o representante não deixará de efetuá-la e, assim, receberá sua remuneração. Portanto, é mais interessante ter uma remuneração menor do que nenhuma remuneração. Em valores, pode-se dar como exemplo um produto cujo custo variável seja 70, preço de venda 100, e remuneração de 5% sobre o preço de venda, quando a remuneração do representante equivale a

16.7% sobre a margem de 30. Essa porcentagem, para o vendedor, representa uma remuneração de 5.

Já no caso de um cliente irredutível, que não aceitasse comprar por mais de 90, o representante teria autonomia para realizar essa venda, sendo remunerado, portanto, sobre a margem de 20, remuneração essa que corresponde a 3.34. Assim, a oportunidade de realizar uma venda não seria perdida e o representante não deixaria de ser remunerado. Caso o representante encontrasse um cliente que aceitasse o valor de 110, por exemplo, a margem subiria para 40 e sua remuneração atingiria 6.68, sendo assim premiado pela venda bem realizada. Dessa forma, quando a autoridade para a concessão de descontos e para a prática de preços diferenciados passa a ser do representante, evita-se a perda do negócio, constantes comunicações com o empresário, e melhora-se o desempenho do setor de vendas da empresa.

6.3. Cadeia de valor na pequena empresa

No início do uso de Planejamento Estratégico, o enfoque dominante orientava-se apenas à empresa em que se estava desenvolvendo o plano. Atualmente, as organizações estão se preocupando, cada vez mais, com as demais empresas que se relacionam com suas atividades, de forma que as decisões estratégicas, cada vez mais, passam por alianças e parcerias entre as diferentes empresas, inclusive entre concorrentes.

Este tipo de comportamento pode ser observado com frequência no Japão, onde alianças entre as indústrias, seus fornecedores e distribuidores conseguem reduzir drasticamente setores como os de compras, contas a pagar e contas a receber, pois os pedidos e os pagamentos ocorrem de forma automática, sem que exista a necessidade de se decidir ou se controlar tais atividades. Um exemplo é citado por Hammer (2), quando comenta a surpresa dos executivos da Ford ao visitarem a Mazda do Japão e constatarem que sua área de Contas a Pagar tinha apenas cinco funcionários, quando a da Ford tinha 500.

Na Itália tem-se o exemplo da Benetton, empresa que se originou de uma associação de pequenas confecções e, no Brasil, pode-se observar o movimento de montadoras, como a Autolatina, visando a melhorar a eficiência das produtoras de autopeças, como de suas revendas, oferecendo-lhes

treinamento constante e visitas de auditoria do processo, para identificar possíveis ineficiências no processo produtivo.

A razão desta mudança de enfoque está no acirramento da competição, que tem não só forçado as organizações a serem mais eficientes em suas atividades, mas também levado as empresas a realizarem alianças estratégicas com seus fornecedores, distribuidores e concorrentes, na busca de maior eficácia, pois esta não depende exclusivamente de suas decisões.

Um conceito que ajuda a explicar esta mudança de enfoque refere-se ao valor de um bem que, segundo Porter (3), é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa lhes fornece. Criar valor para os compradores, que exceda os custos, é o objetivo de qualquer estratégia genérica. Desta forma, o valor final de um bem é o somatório do valor agregado em cada uma das etapas de sua produção. Para que cada empresa envolvida no processo tenha o resultado mais positivo possível, é preciso que todas sejam mais eficientes e eficazes. Para se alcançar tal objetivo, tem-se de visualizar a cadeia produtiva, desde a matéria-prima inicial até o produto que chega às mãos do consumidor final.

Desta forma, ultimamente, tem-se procurado cada vez mais elaborar as estratégias das empresas, não apenas voltadas para si mesmas, mas para alianças estratégicas dentro da cadeia produtiva.

No grupo de tecelagens acompanhado por esta pesquisa, esta tendência da administração mostrou-se como necessidade, tendo em vista a redução das alíquotas de importação, que possibilitaram a entrada de tecidos a preços inferiores aos praticados no país. Como exemplo, cita-se o caso da Rhodia, procurando o sindicato das empresas têxteis, com o objetivo de propor que as empresas fizessem as compras de fios em grupo, de forma a poder baratear o preço pela redução dos seus custos de comercialização e distribuição. A notícia que se teve deste esforço da Rhodia foi que, até o momento, o sindicato não havia conseguido agrupar seus filiados em uma cooperativa de compra, e algumas empresas mais capitalizadas estão funcionando como distribuidoras para as pequenas tecelagens. Algumas das tecelagens do grupo pesquisado estão se organizando para realizar diversas atividades em conjunto, inclusive uma central de compras.

Tem-se notado no grupo de empresas observado nesta pesquisa, a existência de grande preocupação com a cadeia de valor. Por exemplo, com as tinturarias que, em períodos de maior demanda, podem estrangular as vendas das tecelagens, pelo atraso nas entregas do tecido tingido. Dessa forma, muitas das tecelagens procuram desenvolver uma integração vertical pela compra ou desenvolvimento de tinturaria própria, mas dificilmente procuram fazer aliança estratégica de exclusividade com uma empresa desse tipo. Esta questão foi levantada com empresários do setor, que alegaram falta de confiança para formalizar um acordo de exclusividade, pois em épocas normais as tinturarias têm capacidade ociosa e, de maneira geral, podem atender de forma adequada, mas quando as vendas aumentam, prazos, preços e até qualidade, são ditados por elas.

Porter (4) analisa as conseqüências da integração vertical, mostrando que este processo não se restringe apenas à decisão de fazer ou comprar, mas a todo o processo de produção, distribuição e vendas ou até a outros processos tecnologicamente distintos dentro da fronteira de uma mesma empresa. Como exemplo, uma tecelagem que trabalhe exclusivamente com representantes e decida ter uma equipe própria de vendas, está realizando uma integração vertical. Porter analisa diversos benefícios da integração vertical como economias de operações, coordenação, informação, aprofundamento na tecnologia, garantia de oferta ou demanda, entre outros. O autor também analisa diversos custos estratégicos da integração vertical como flexibilidade, equilíbrio, habilidade administrativa entre outros. Porter ainda propõe a quase-integração, que é o estabelecimento de uma relação entre negócios verticalmente relacionados, sugerindo, entre outras formas, acordos de exclusividade nas negociações. Afirma que a quase-integração traz os benefícios da integração vertical e evita os seus custos estratégicos.

O Autor desta tese acredita que a forma de quase-integração proposta por Porter seria a ideal para as pequenas empresas e, particularmente, para o grupo de tecelagens que participou da pesquisa. A quase-integração poderia ser realizada por um contrato, que desse maior garantia às partes, de forma a gerar a confiança que falta para que uma empresa possa trabalhar com exclusividade com as organizações a ela relacionadas.

Observe-se que três das empresas participantes da pesquisa promoveram uma aliança estratégica com outras três, procurando integração vertical

conjunta e desenvolvendo projeto de comercialização e projeto de uma tinturaria para atender ao grupo.

O problema da quebra de confiança pode ser visto neste caso, pois o irmão de um dos empresários participante do grupo inaugurou recentemente a sua própria tinturaria. Mesmo assim, o grupo planeja montar outra tinturaria. Deve-se alertar sobre a existência de restrições técnicas, que exigem o tingimento de tecidos em diferentes tinturarias, o que impossibilitaria um contrato de total exclusividade. Entretanto, mesmo que parcial, poderia propiciar redução de custos na cadeia de empresas participantes do processo produtivo.

6.4. Ciclo de vida dos produtos

No caso das tecelagens de Americana, deparou-se com um dilema em relação ao horizonte estratégico a ser adotado, pois o ciclo de vida dos produtos desse tipo de empresa é extremamente curto. No caso de moda, é restrito a uma estação, ou três meses, ao passo que os equipamentos que os produzem têm vida útil de aproximadamente dez anos, apesar de, pelo avanço da tecnologia, acreditar-se que mesmo um equipamento de última geração ficará obsoleto em poucos anos. A decisão sobre o horizonte estratégico ficava entre a estratégia mercadológica de prazo curto, e a estratégia de investimentos, que tem um prazo mais longo. Ao discutir-se o assunto, verificou-se que existe certa dependência dos tecidos produzidos aos equipamentos disponíveis pois, por exemplo, um tear a jato de água tem a sua maior eficiência com o uso de fios sintéticos que, por sua vez, se restringe a determinados tipos de tecidos. Após várias considerações feitas pelos participantes, o Autor decidiu-se pelo prazo de quatro anos, além do ano em curso, levando em conta a evolução dos equipamentos e o fato de os empresários não conseguirem visualizar as consequências das atuais decisões para um prazo mais longo. Dessa forma, a decisão quanto ao tecido a ser produzido para a próxima estação passou a ser considerada como operacional e não estratégica.

Referências bibliográficas

- (1) MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1980, p. 174.
- (2) HAMMER, Michel & CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro, Campus, 1994, p. 28.
- (3). PORTER, Michel E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1992, p. 34.
- (4). PORTER, Michel. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, 1986, p. 278-298.

7. MODELO

Neste capítulo será descrito o modelo desenvolvido pelo Autor, que permite realizar Planejamento Estratégico em grupos de pequenas empresas, bem como analisar o emprego das planilhas utilizadas, as quais constituem o principal instrumento para a realização do planejamento.

7.1. Características do Modelo

O modelo, por ter sido desenvolvido visando à pequena empresa, tem características diferenciadas dos Planejamentos Estratégicos convencionais, realizados em grandes organizações. Estas características específicas podem ser descritas em quatro tópicos:

Arquitetura

Na pesquisa realizada foi identificada a necessidade de se estabelecer uma forma específica de elaborar o Planejamento Estratégico para grupos de pequenas empresas, dada as características peculiares de seu funcionamento.

A forma de se conseguir que o pequeno empresário elaborasse com facilidade o trabalho de Planejamento Estratégico foi criar um modelo voltado aos aspectos práticos dos seus negócios, de uma forma simplificada, sem entrar nos aspectos filosóficos das questões envolvidas. Para tanto, foram desenvolvidas planilhas que após o primeiro preenchimento, sob a supervisão de um consultor, permitem sua utilização futura de forma autônoma, tanto em projetos individuais quanto cooperativos.

Observe-se que a arquitetura do modelo é estruturada de forma suficientemente simples para que o processo de planejamento não se torne um fim em si mesmo, mas proporcione discussões sobre a estratégia objetivando

ajudar o empresário a pensar estrategicamente, conforme defende Mintzberg (1).

Preparação

No caso de pequenos empresários, torna-se necessário transmitir a teoria de Planejamento Estratégico, como de outros aspectos administrativos relacionados a esta técnica, pois normalmente os pequenos empresários ignoram a aplicabilidade e utilidade de tais técnicas em suas empresas.

Trabalho em grupo

A sistemática de trabalho em grupo foi desenvolvida visando à acessibilidade com relação aos custos da consultoria, como também treinamento do pequeno empresário no trabalho de projetos cooperativos.

Cuidado com as etapas

As etapas de um Planejamento Estratégico na pequena empresa não decorrem de forma automática, pois os empresários encontram muita dificuldade em realizar qualquer tarefa que fuja à sua rotina diária. Portanto, foi necessário estabelecer o modelo de forma que todas as atividades fossem desenvolvidas durante a realização das reuniões programadas.

7.2. Representação do Modelo

Este modelo pode ser representado em três fases:

Preparatória

Fase em que se passa ao grupo de empresários as idéias teóricas de Planejamento Estratégico, procurando despertar o seu interesse pelo uso das técnicas de planejamento.

Exercícios

Nesta fase, são realizadas quatro diferentes exercícios conjuntos, de forma a criar a base para o estabelecimento da estratégia da empresa.

Observe-se que, para efeito didático, procurou-se separar a fase preparatória da de exercícios, mas ambas poderiam ser intercaladas, de forma a não cansar o empresário com um período muito longo de teoria.

Finalização

Fase em que as tarefas são individualizadas, havendo necessidade de acompanhamento a cada um dos empresários, pois é nessa etapa que se estabelece realmente a estratégia a ser seguida pela empresa. No caso de estratégias cooperativas, esta fase também será realizada em grupo, e na aplicação do modelo em sala de aula, os alunos farão simultaneamente o acompanhamento individual dos empresários. A aplicação do modelo em sala de aula será comentada no capítulo 8, no tópico **Utilização do modelo como recurso didático**.

7.3. Atividades a serem desenvolvidas

No processo de desenvolvimento do plano estratégico, muitas vezes, as etapas não seguem seqüência única, podendo haver, inclusive, repetições das atividades uma vez que esse processo pressupõe discussões de idéias, as quais nem sempre seguem uma seqüência linear.

MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA GRUPOS DE PEQUENAS EMPRESAS

As atividades a serem desenvolvidas resumem-se em:

Apresentação das técnicas de Planejamento Estratégico aos empresários.

No início de um trabalho com um grupo de empresários é necessário que sejam dedicadas algumas reuniões para transmitir os conceitos básicos sobre o que é Planejamento Estratégico e como funcionam as técnicas necessárias para o seu desenvolvimento. Para tanto é preciso que se utilize um texto de fácil entendimento, como o livro *Planejamento estratégico na prática* (2).

A esta etapa deverão ser dedicadas três reuniões, prosseguindo-se com a discussão dos capítulos do livro nas fases subseqüentes.

Conscientização dos empresários quanto à importância da utilização do Planejamento Estratégico em seus negócios.

De forma geral, os empresários estão voltados para resultados imediatistas. Isso não ocorre com a utilização do Planejamento Estratégico, pois seus resultados somente aparecem a longo prazo e são de difícil identificação. Assim, torna-se necessário fazer com que os empresários percebam, através de suas decisões passadas, os erros e acertos que cometeram, de maneira a sentirem que a utilização do Planejamento Estratégico teria contribuído para evitar determinados problemas e até para que fossem melhor aproveitadas as oportunidades que se apresentaram.

Uma das formas de se conhecer uma empresa é pela aplicação de um questionário, como o utilizado nesta pesquisa, no qual são solicitadas informações que possibilitem ao consultor ter uma espécie de radiografia da empresa. Esse procedimento lhe dará condições para discutir seus pontos fortes e fracos, o que pode ser melhorado, o que deve ser abandonado por se encontrar fora da vocação da empresa, como a ociosidade de recursos produtivos, além de situação financeira e equipamentos produtivos.

A partir dessas informações, pode-se detectar problemas, identificar suas causas e chegar-se às falhas nas decisões estratégicas que os ocasionaram e que poderiam ter sido evitadas com a realização de um Plano Estratégico.

Nesta etapa poderão ser apresentados vídeos, como os de Drucker, da série *O gerente e a organização* (3). Estima-se que deverão ser dedicadas cerca de três reuniões para tal fase.

Orientação para a utilização do tempo do empresário para assuntos estratégicos.

Uma das maiores dificuldades apresentadas pelos empresários para a realização de um Plano Estratégico tem sido a falta de tempo para dedicarem-se aos assuntos estratégicos.

Esta dificuldade é, na verdade, reflexo da má gestão do tempo. O empresário preocupa-se demasiadamente com as atividades do dia-a-dia, deixando de refletir sobre as decisões de maior importância para a sua empresa. Isto acontece principalmente na pequena empresa, na qual o empresário tem de desempenhar todas as atividades - gerenciais e administrativas - por falta de uma estrutura maior que lhe permita delegar responsabilidades e especializar atividades.

Assim, deve-se orientar os empresários no início do processo, embora seja necessário um reforço durante outras reuniões, para se conseguir que mudem, de fato, a forma de trabalhar.

A orientação com relação ao uso do tempo baseia-se no princípio de que existem diferenças entre uma tarefa urgente e uma, importante. As tarefas urgentes são quase sempre aquelas voltadas para o dia-a-dia, e por sua adequada realização alcança-se a eficiência. As tarefas importantes, na maioria das vezes, são voltadas para o futuro da empresa e não se exerce maior pressão para a sua realização imediata. Por sua apropriada execução, a empresa se torna eficaz.

Dessa forma, procura-se demonstrar que, de maneira geral, os empresários são eficientes, ou seja, compram bem, vendem bem, administram o processo produtivo de forma adequada, mas que apenas esses procedimentos não são suficientes. É necessário que dediquem parcela maior de seu tempo para as tarefas importantes ou estratégicas.

Após sensibilizá-los para as diferenças existentes entre tarefas, aconselha-se que planejem as atividades do dia, dedicando maior parcela do seu tempo para aquelas consideradas importantes. Este planejamento do tempo pode ser realizado com a utilização de uma agenda, que garanta a utilização de apenas alguns minutos no início e no final do expediente para esse tipo de atividade.

Para esta fase pode-se utilizar alguns dos vídeos existentes no mercado, como *O gerente desorganizado: a maldição e a salvação* (4). Serão suficientes duas reuniões para tratar desta etapa.

Identificação da Vocação da Empresa

No processo de realização de um Plano Estratégico é importante que o empresário identifique e distinga o que gosta de fazer e o que tem facilidade para realizar. Nisto consiste a sua Vocação. Observe-se que na pequena empresa existe identificação muito grande entre o empresário e a empresa, ou seja, a empresa funciona como uma extensão da pessoa do empresário e da sua Vocação. Assim, seus valores passam normalmente a ser também os de sua empresa.

Deve-se salientar que, nesta pesquisa, não se está procurando a Missão da empresa, como tradicionalmente se procede no desenvolvimento de um Plano Estratégico. O autor, inicialmente, tentou esse procedimento, mas teve de alterá-lo para dar ao empresário uma visão mais prática, pois este sentiu dificuldade em entender qual seria a Missão, ou a razão de ser da sua empresa. Isso implica compreender qual o papel da sua empresa na sociedade e quais as suas ligações com os aspetos mercadológicos. Assim, o Autor passou a trabalhar com o conceito Vocação, ao invés do conceito Missão.

Para a identificação da Vocação da empresa foi utilizada a Planilha 2, que será apresentada adiante, sendo recomendada a realização de uma reunião para este tópico.

Comparação da Vocação com o Campo de Atuação da Empresa

A falta de Planejamento Estratégico tem levado muitas empresas a crescerem, realizando atividades que não estão dentro de suas vocações. Muitas vezes, as novas atividades escolhidas estão muito distantes das originalmente executadas, como ocorreu com o dono de uma das tecelagens pesquisadas, que montou uma revenda de automóveis. Casos como este são comuns e normalmente levam o empresário a ter dificuldade em dirigir atividades distintas, pois as realidades de negócios diferentes são diversas entre si. Exigem que o empresário delegue a administração de um dos negócios a um profissional que tenha autoridade e responsabilidade sobre aquela atividade. Em casos menos radicais é ainda mais comum a empresa se distanciar das atividades que são a sua Vocação, expandindo-se em outras, não pertinentes às preferências e habilidades do empresário.

Na comparação da Vocação com o Campo de Atuação será possível identificar atividades que poderão ser eliminadas, como outras que deverão ser desenvolvidas dentro da Vocação, identificando, inclusive, atividades não-pertinentes, que exigem a total separação de gerência e direção, sob risco de sobrecarregar o empresário e prejudicar a sua atividade principal. Este tópico também é tratado na Planilha 2, para cuja discussão recomenda-se o uso de uma reunião.

Análise Ambiental

A análise ambiental é muito vasta, abrangendo grande número de indagações e considerações. Portanto, deve-se restringir os assuntos a serem debatidos somente àqueles que tiverem maior relevância para o grupo de empresas.

No caso das tecelagens, foram realizadas pequenas palestras pelos professores do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, associado à Fatec, mostrando a evolução do mercado de tecidos e o consumo *per capita*, que sofre grandes flutuações de um ano para outro. Aqui é necessário que se tome cuidado para que uma palestra ou uma discussão não fique em função dela mesma, tornando-se um mero exercício intelectual. Isto fica patente quando se discute assuntos como políticas governamentais e os seus efeitos sobre o mercado e o funcionamento das empresas.

Vale notar que geralmente a postura do empresário é de discordância ante as perspectivas que possam parecer negativas e eventuais modificações na economia que possam trazer problemas às suas empresas. Ficam apenas se lamentando e não procuram a melhor estratégia para contornar a futura adversidade, ou até para tirar partido da mudança de situação, buscando novas oportunidades para desenvolver seus negócios. Poder-se-ia estabelecer um paralelo da situação referida, comparando-a com a de um lutador que não deve só rebater o golpe recebido, mas conseguir usar a força do adversário para derrubá-lo.

Na Planilha 4, é desenvolvida a atividade de análise ambiental. Salienta-se que tal atividade deve ser precedida de pequenas palestras e discussões, sobre as influências do ambiente futuro nas empresas estudadas. Acredita-se que quatro reuniões sejam suficientes para as discussões introdutórias e preenchimento da planilha.

Identificação dos Pontos Fortes e Fracos

Este é um exercício de fácil compreensão para os empresários, sugerindo que a planilha que o contém seja a primeira a ser preenchida de forma a familiarizá-los quanto ao preenchimento das demais.

Embora muitos dos pontos nela levantados sejam do conhecimento dos empresários, uma discussão específica sobre o assunto, aliada à comparação com outras empresas, pode identificar detalhes ainda não percebidos e formalizá-los.

Dada a simplicidade de discussão e de preenchimento desta planilha, pode-se estimar que será suficiente apenas uma reunião para a elaboração da tarefa.

Conhecimento da Estratégia que vem sendo seguida

Nas empresas em que se está realizando um plano estratégico pela primeira vez, é normal que se desconheça o caminho que as norteia, embora toda a empresa por pequena que seja, tenha uma estratégia, mesmo que seja intuitiva.

Nesta planilha procura-se explicitar essa estratégia, utilizando-se a relação entre as decisões de maior importância tomadas nos últimos meses, com os motivos que justificaram este conjunto de decisões.

Para esta etapa é necessária apenas uma reunião, sendo, para tanto, utilizada a Planilha 3.

Estabelecimento da Estratégia

Etapa em que são sintetizados, através da Planilha 5, os pontos definidos nas planilhas anteriores e estabelecida uma direção para a empresa, que seja coerente nos seus diversos aspectos.

Este tópico deve ser desenvolvido em reuniões individuais com os empresários, pois tratam de assuntos próprios de cada empresa, tornando-se difícil a participação em grupo. Ressalte-se que nas estratégias cooperativas, nas quais são estabelecidos objetivos e projetos comuns, é necessária a realização de reuniões em grupo.

O tempo necessário para a realização desta etapa, quando se tratar de planejamento individual de cada empresa, é de uma reunião para cada uma. Quando for tratado o desenvolvimento de projetos cooperativos, será necessário maior número de reuniões, dependendo da complexidade das estratégias estabelecidas e da realização das etapas seguintes. Neste caso, além das planilhas das empresas, deverão ser preenchidas as de números 5, 6, 7 e 8, discriminando as estratégias conjuntas.

Estabelecimento de Objetivos e verificação de sua viabilidade

A partir do estabelecimento da estratégia, são definidos os objetivos e verificada a possibilidade de atingi-los. Alguns autores preferem estabelecer inicialmente os objetivos, para então definir a estratégia. Não há dúvida de que tal forma de pensar é mais didática, pois como se pode estabelecer um caminho quando não se definiu ainda o ponto aonde se quer chegar? Observe-se que o sentido do Objetivo no Planejamento Estratégico é apenas um parâmetro, não havendo qualquer precisão quanto a aspectos numéricos. O importante é a determinação qualitativa das idéias, o que torna o Objetivo uma consequência do desenvolvimento da estratégia, servindo apenas como

elemento verificador da sua viabilidade. Já no planejamento orçamentário, o Objetivo tem caráter de compromisso e, neste caso, a importância quantitativa é fundamental.

Para o cumprimento desta etapa serão utilizadas as Planilhas 6 e 7, a primeira desempenhando a função de preparação para a segunda. A Planilha 6 deverá ser preenchida em conjunto, promovendo a colaboração entre os participantes. Já a Planilha 7, dada a sua especificidade, deverá ser preenchida de forma individual.

Duas reuniões deverão ser previstas, uma para o preenchimento da Planilha 6 e outra, para a 7.

Proposição de projetos para a implementação do Plano Estratégico

Esta etapa funciona como planejamento e controle de curto prazo para os passos necessários para a implementação das proposições estratégicas. Nas organizações que tenham desenvolvido o Planejamento Orçamentário, esta fase poderá ser substituída pela integração entre as idéias estratégicas e a realização do Orçamento, conforme acontece nas grandes organizações.

Para formalizar esta etapa será utilizada a Planilha 8, com a alocação de apenas uma reunião individual.

7.4. Considerações sobre as Planilhas

Este conjunto de planilhas foi idealizado e desenvolvido a partir das necessidades encontradas pelo Autor de estabelecer um processo que permitisse aos empresários realizarem, em grupo, sob a supervisão de um consultor, o Planejamento Estratégico de suas empresas, através de um modelo não complexo. Essas planilhas são as ferramentas usadas para facilitar a realização do trabalho, estabelecendo um roteiro para a identificação dos pontos fortes e fracos das empresas; a vocação e o campo de atuação; a estratégia vigente; as ameaças e as oportunidades do ambiente; o estabelecimento da estratégia; objetivos e metas; verificação da viabilidade através de demonstrativos financeiros; e estabelecimento de planos de ação.

Dentro do processo de pesquisa-ação, utilizou-se a variante Pesquisa-Ação-Participativa, na qual o grupo estudado desempenha papel ativo no desenvolvimento da pesquisa.

Seguindo o processo de Pesquisa-Ação-Participativa, procurou-se discutir com o grupo de empresários integrantes da pesquisa a adequação das planilhas e das reuniões no processo de desenvolvimento do Plano Estratégico em conjunto.

Nos debates com os empresários foram apresentadas diversas sugestões e observações que serão expostas a seguir.

7.5. Preenchimento das Planilhas

A idéia inicial de se fornecer aos empresários as planilhas para que fossem preenchidas fora do horário das reuniões mostrou-se ineficaz, pois estes têm grande dificuldade em realizar qualquer trabalho que não sejam suas rotinas diárias. Esse procedimento foi testado por diversas vezes, inclusive com a concordância dos próprios empresários, mas eles não conseguiram cumprir o compromisso assumido. Dessa forma, pode-se concluir que o preenchimento das planilhas deve ser realizado preferencialmente durante as reuniões programadas.

Além disso, a participação do consultor na orientação do preenchimento dessas planilhas facilitou a discussão e o entendimento por parte dos empresários.

7.6. Análise das Planilhas

Como salientado anteriormente, essas planilhas são auto-explicativas. Apesar disso, fazem-se necessários alguns comentários individuais sobre a natureza e a estrutura de cada uma dessas planilhas, assim como a opinião do Autor sobre como foram recebidas e analisadas pelos empresários.

Planilha 1 - Desempenho da tecelagem

Nesta planilha pede-se que o empresário identifique uma ou mais empresas consideradas como congêneres da sua, e que as use como parâmetro para comparações em alguns itens que lhe pareçam de maior importância para identificar seus pontos fortes e fracos.

No processo de escolha do parâmetro houve certa dificuldade em identificar empresas semelhantes, que tivessem seus dados disponíveis, de modo a ser permitida a comparação.

Além disso, algumas vezes, tal comparação foi realizada em nível subjetivo, ou seja, sem que existisse alguma certeza sobre a fidedignidade dos dados usados como parâmetros, o que comprometeu a exatidão desses dados. Para a finalidade do trabalho de identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, porém, serviram como orientação dos exercícios.

Quanto aos parâmetros em si, os empresários os alteraram e completaram a lista original, chegando aos seguintes itens:

- Capacitação tecnológica
- Qualidade do produto
- Tamanho do mercado
- Custos x preços
- Visão da diretoria
- Capacidade administrativa
- Verticalização
- Capital de giro

Planilha 2 - Vocação x Campo de Atuação

Nesta planilha procurou-se identificar a Missão e o Campo de Atuação das empresas, de forma a se conhecer as atividades que estavam fora da sua Missão e que, portanto, poderiam ser eliminadas. Por outro lado, identificar as atividades que faziam parte da sua Missão e ainda não estavam cobertas por sua atuação, e assim, poder orientar o crescimento futuro da empresa. Os empresários sentiram grande dificuldade em identificar a Missão da empresa, e, por sugestão deles próprios, foi adotado o conceito de Vocação, ou seja, a facilidade encontrada por ela em realizar uma tarefa e a satisfação pessoal do empresário em executá-la. Ainda conforme sugestões apresentadas pelo grupo de empresários, procurou-se associar a Vocação a quatro fatores:

- Mercado em que atua - Neste caso, os mercados podem ser divididos em tecidos para moda, tecidos esportivos, tecidos industriais.
- Tipos de Clientes - Existem tecelagens que trabalham com representantes, outras são verticalizadas, tendo sua própria confecção.
- Linha de Produtos - Pode existir grande diversidade nas linhas de produtos, como sintéticos e naturais. Neste aspecto pode ainda haver maior segmentação, a exemplo de javanesa e tafetá.
- Fios - Embora o fio tenha relação direta com a linha de produtos, este pode ter algumas especializações como o fio engomado e o texturizado.

Planilha 3 - Estratégia vigente

Aqui, procurou-se perceber a estratégia que a empresa tem seguido. Solicitou-se a identificação das decisões importantes tomadas no último ano, bem como as alocações de recursos e as justificativas para a tomada de tais decisões. Entretanto, o grupo sentiu que a expressão **último ano** deveria ser substituída por **últimos meses**, a fim de evitar uma idéia errada de que estar-se-ia buscando identificar decisões tomadas há mais de um ano e não algo que poderia ter sido definido há apenas uma semana. O grupo estabeleceu também que estratégia vigente deveria ser dividida em três grandes ramos: comercial, produção e administração. Com essa divisão, o grupo acreditou que seria mais fácil visualizar a estratégia que a empresa vem adotando.

Planilha 4 - Análise ambiental

Nesta planilha procurou-se identificar se o ambiente empresarial futuro seria favorável ou não para as empresas estudadas.

O grupo entendeu que a planilha poderia ser preenchida em conjunto, pois acreditava que o ambiente seria comum a todas as empresas. Em reunião posterior à elaboração da análise ambiental concluiu-se que essa análise poderia ser desenvolvida em conjunto, mas levando-se em conta as peculiaridades de cada empresa, pois os pesos das variáveis ambientais seriam diferentes para cada uma das tecelagens.

Também seria necessário proceder-se a mais de uma análise ambiental, caso a empresa tivesse seus campos de atuação divididos em distintos negócios. Foram efetuadas algumas mudanças nos itens a serem preenchidos, pois alguns foram julgados como tendo pouca ou nenhuma influência, a exemplo de inflação, idade média da população, aspirações dos funcionários. Por outro lado, outras variáveis precisaram ser ampliadas, ficando a relação completa da seguinte forma:

- Legislação fiscal/tributária
- Políticas governamentais
- Concorrentes nacionais/estrangeiros
- Prestadores de serviços
- Clientes intermediários
- Clientes finais
- Aspirações dos proprietários
- Sindicatos

Planilha 5 - Estabelecimento da estratégia

Nesta planilha procurou-se estabelecer os caminhos que a empresa deverá seguir para atingir seus objetivos. Como existe grande diversidade entre elas, houve dificuldade em preencher a planilha em grupo. Ficou patente que seu preenchimento deveria ser feito em reuniões individuais, acompanhado pelo consultor, por exigir reflexão particular de pontos que o empresário não gostaria de discutir com os demais. Nas reuniões realizadas houve

desinteresse dos empresários que não estavam envolvidos em discussões, os quais ficavam conversando sobre outros assuntos paralelamente.

A planilha funciona como uma síntese das anteriores, de forma a possibilitar uma visão coerente dos diversos aspectos que irão influenciar o estabelecimento da nova estratégia. Dessa forma, alguns aspectos podem ser antagônicos, como a correção de um ponto fraco, a substituição de equipamentos obsoletos que exija recursos além da capacidade de geração da empresa e o acompanhamento da estratégia vigente de não endividamento. Nos aspectos antagônicos foi necessário escolher uma opção.

Por tratar-se de pequenas empresas, não houve maior dificuldade na escolha das estratégias. Deve-se observar, entretanto, que em grandes empresas, as estratégias escolhidas muitas vezes têm de ser priorizadas e hierarquizadas para transmitir a idéia clara do caminho a ser seguido pela organização. Também deve-se notar que nas grandes empresas, a escolha da estratégia tem de ser realizada nos diversos níveis da organização, pois em cada nível a dimensão das mesmas é diferente.

Planilha 6 - Estabelecimento de objetivos e metas

Procurando-se determinar os objetivos que poderiam ser alcançados a partir da estratégia traçada, esta planilha pode ser preenchida em conjunto. É de fácil compreensão e notou-se a colaboração positiva do grupo ao serem fixados objetivos e metas que, segundo a estratégia, fossem viáveis. A planilha funcionou como uma preparação para sétima, mas sem que houvesse a preocupação de viabilidade financeira.

Planilha 7 - Quantificação dos objetivos

Esta planilha faz a ligação da realidade da empresa com as idéias sugeridas na estratégia a ser desenvolvida, de forma a verificar a viabilidade daquilo que se propõe a realizar.

Como o preenchimento desta planilha requer que se parta de dados reais, a dificuldade na elaboração de trabalhos fora das reuniões voltou a ocorrer. Algumas das empresas não dispunham de informações gerenciais, e as contábeis não refletiam a sua realidade. O principal obstáculo percebido foi a

falta de um sistema de custo gerencial que apropriasse corretamente os resultados da empresa, sendo que nenhuma possuía um sistema de custos adequado. A forma da planilha foi alterada várias vezes até que se chegou a uma bem simplificada, mas que ainda assim mostra a coerência dos investimentos necessários e a geração de caixa. Assim, passa a refletir apenas uma forma simplificada de balanço e progressão de vendas, com a geração de recursos aparecendo no crescimento do Patrimônio Líquido.

Esta planilha levou cerca de seis meses para ser alterada e preenchida. Passou-se, então, a ter dificuldade inclusive para marcar reuniões com os empresários, que sempre tinham problemas mais urgentes a tratar. Tal fato pode sugerir que em um processo de realização de Planejamento Estratégico em pequenas empresas seja possível deixar esta planilha como opcional e última da seqüência, de forma a não interromper o processo de desenvolvimento do plano.

Planilha 8 - Proposições estratégicas

A finalidade desta planilha é, através da realização de projetos, individualizar e particularizar cada uma das ações propostas no Plano Estratégico. Visa a facilitar o controle e a execução das estratégias, à medida em que, com ações práticas, os empresários estarão realizando as propostas elaboradas.

Assim, as propostas do Plano Estratégico não ficam apenas como projetos, sendo a sua implementação desenvolvida sem maiores dificuldades.

Inicialmente imaginou-se uma planilha que tivesse tal finalidade, e para tanto, usou-se o estabelecimento de políticas. Discutindo-se o assunto com o grupo, sentiu-se a dificuldade do estabelecimento de políticas, pois as decisões normalmente são centralizadas no empresário e nem sempre são tomadas da mesma forma.

Referências bibliográficas

- (1) MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. New York, The Free Press, 1994, p. 321-416.
- (2) FISCHMANN, Adalberto A. & ALMEIDA, Martinho I.R. *Planejamento estratégico na prática*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1991.
- (3) DRUCKER, Peter F. *O gerente e a organização*. Video produzido por B. N. A. Communications Inc. Versão brasileira L-COM VIDEO; distribuído por SIAMAR.
- (4) *O gerente desorganizado*. Vídeo com versão brasileira. São Paulo, Telecom, distribuído por SIAMAR.

8. CONCLUSÕES

O trabalho desenvolvido para a elaboração desta tese utilizou o método de pesquisa-ação, o que possibilitou alterações das proposições iniciais tendo em vista as dificuldades que foram aparecendo, ou as novas idéias surgidas.

Inicialmente imaginava-se desenvolver o planejamento estratégico de um grupo de pequenas empresas, tendo um banco como elemento facilitador e multiplicador do processo, projeto que se mostrou inviável pela recusa de participação de todos os bancos convidados.

Nas reuniões iniciais contou-se com as instalações do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza e com a participação de três de seus professores. Apesar de essa participação conferir maior amplitude ao projeto, no correr das reuniões os professores deixaram de comparecer, e perdeu-se a oportunidade de envolver os empresários com uma organização de tecnologia em tecelagem, de forma que houvesse maior intercâmbio e crescimento do grupo. Ao fim deste trabalho pôde-se avaliar que o Autor teve, em princípio, um foco muito amplo a ser desenvolvido, mas que as dificuldades enfrentadas restringiram a sua abrangência.

As conclusões deste trabalho poderão ser ampliadas à medida em que se aplique a metodologia desenvolvida em outros grupos de empresários, mas deve-se salientar alguns pontos:

A estratégia de uma pequena empresa não deve ser restrita apenas a si própria, mas abranger concorrentes, fornecedores e clientes.

Três dos cinco empresários participantes da pesquisa empreenderam tarefas comuns de desenvolvimento de tecidos de moda, comercialização, e estão planejando criar uma unidade de tinturaria para atender ao grupo. Estes projetos comuns atraíram mais três empresários, que também haviam participado do projeto inicial do Pólo de Modernização. Os projetos indicam ser possível às pequenas empresas traçarem estratégias comuns, reduzindo pontos fracos semelhantes, como serão os casos da criação de uma central de tinturaria, da contratação comum de um estilista ou do aproveitamento de oportunidades, utilizando um sistema comum de comercialização na cidade de

São Paulo e montando uma central de vendas diretas ao consumidor em Americana.

Outro exemplo pôde ser observado no caso da Rhodia, que procurou o sindicato das empresas têxteis a fim de propor o fornecimento de matéria-prima às tecelagens de Americana a preço menor, desde a aquisição fosse feita de forma centralizada.

Influência do processo de planejamento nas decisões estratégicas

Deve-se refletir sobre o poder de influência que um processo de planejamento estratégico poderá trazer às decisões de um grupo de empresários. Desde o início da pesquisa foi discutida a necessidade da elaboração de estratégias comuns. Portanto, era de se esperar que as estratégias comuns aparecessem no grupo pesquisado. Entretanto, apenas três empresários do grupo procuraram estabelecer programas conjuntos entre si, tendo incluído outras empresas não-participantes do grupo original. O que se pode apreender do ocorrido é que em um processo de pesquisa-ação, o pesquisador, embora ativo e participante das decisões estratégicas dos empresários, deve ter a postura de um espectador. Em última análise, é sempre o empresário que decide sobre os seus negócios, podendo muitas vezes não implementar mudanças em sua empresa, mesmo que tenha concordado com elas na reunião em que foram sugeridas. Como exemplo, houve discussões sobre mudanças na forma de comercialização dos tecidos, inclusive a idéia de se usar tabelas de preço em dólar, o que eliminaria a necessidade de revisões e alterações constantes, além de comunicações quase que diárias com os representantes. Esta idéia foi aceita pelo grupo, sendo inclusive objeto de uma pequena palestra proferida por um dos empresários para um grupo maior no reunido no Sindicato das Empresas Têxteis. Entretanto, as mudanças nas tabelas de preços das empresas do próprio grupo só começaram a acontecer alguns meses depois. Outras mudanças propostas, como a remuneração do representante pela margem de contribuição, até hoje não ocorreram. É necessário observar que as decisões sobre negócios, principalmente as estratégicas, devem realmente ser tomadas pelos empresários que, além de donos da empresa, respondem pelo risco de uma eventual decisão mal tomada. Outra dificuldade enfrentada pelo pesquisador, foi relativa às consultas sobre decisões que estivessem sujeitas ao ambiente empresarial e, por essa razão, repletas de incertezas. Em futura ocorrência desse tipo de

dificuldade, o pesquisador poderá ponderar os prós e os contras para facilitar a decisão do empresário, mas deverá sempre assumir postura neutra, principalmente em uma decisão de risco.

Dificuldades percebidas nas reuniões

A receptividade dos empresários ao trabalho do pesquisador sempre foi adequada, mas em uma oportunidade houve grande dificuldade em agendar a última reunião com um dos participantes. Acredita-se que o fato se deveu a este empresário estar dividindo a empresa com seus irmãos e que as últimas reuniões, na sua opinião, não contribuiriam muito para o seu plano estratégico. Entretanto, para a finalização da pesquisa, tornou-se necessário o preenchimento de todas as planilhas. Para futura utilização do modelo, sugere-se evitar períodos longos entre as reuniões programadas, de forma a não diminuir o entusiasmo dos empresários.

Consecução dos objetivos

Os objetivos estabelecidos neste trabalho foram, de forma geral, alcançados à medida em que seus resultados demonstraram ser possível elaborar um plano estratégico para um grupo de pequenas empresas, usando-se a sistemática de reuniões conjuntas e de preenchimento de planilhas. Deve-se ressaltar que algumas das reuniões mostraram-se mais produtivas quando realizadas individualmente, por tratarem de aspectos próprios de determinada empresa, não despertando o interesse dos demais participantes.

Acredita-se que se o coordenador puder dispor de um ou mais assistentes *seniors*, que discutam durante as reuniões os aspectos próprios de cada empresa, o processo de realizar o plano estratégico possa ser realizado dentro delas. Observe-se que o pesquisador esteve em muitas reuniões acompanhado de um assistente júnior, mas sem que este estivesse treinado para discutir as dúvidas próprias de cada empresário.

Preenchimento das planilhas

Deve ser observado que o preenchimento das planilhas não ocorreu fora das reuniões, como se esperava, e que os projetos comuns não envolveram a totalidade dos participantes, ou seja, não houve integração total do grupo, como se pretendia.

Formação de alianças estratégicas

Neste trabalho demonstrou-se ser possível integrar empresários, formando grupos para o desenvolvimento de seus planejamentos estratégicos, neles despertando a atenção para a importância de estratégias comuns, implicando, inclusive, projetos cooperativos.

Utilização do modelo

O Autor deste trabalho pretende utilizar o modelo aqui desenvolvido em outros grupos de empresários que queiram otimizar as suas estratégias. Acredita-se que a procura por este tipo de metodologia de elaboração de Planejamento Estratégico poderá ocorrer através de sindicatos patronais que congreguem pequenas empresas, ou até mesmo através do SEBRAE, que poderá localizar grupos de empresários, preferencialmente do mesmo setor, que desejem estabelecer as suas estratégias de forma planejada e competitiva, ainda que impliquem a realização de projetos comuns.

Continuidade da pesquisa

Espera-se que outros pesquisadores possam partir do modelo de desenvolvimento de Planejamento Estratégico para a pequena empresa aqui desenvolvido, para realizar uma nova pesquisa-ação, abordando outras técnicas em empresas carentes nas áreas administrativas, e que não disponham de recursos para contratação de um consultor exclusivo.

Dada a riqueza do tema Planejamento Estratégico para pequenas empresas, outros pesquisadores poderão partir desta mesma abordagem, aprimorando ainda mais o modelo desenvolvido nesta tese.

Utilização do modelo como recurso didático

O ensino de administração carece de exemplos práticos, de forma a capacitar o aluno a trabalhar com a realidade das empresas. Por mais que o professor procure passar a sua experiência prática e que os alunos visitem empresas, sempre haverá necessidade de maior contato com a realidade empresarial.

A fim de transferir a realidade das empresas para a sala de aula, poder-se-ia convidar um grupo de empresários que se dispusesse a participar do curso como alunos especiais. Esse procedimento propiciaria, além dos aspectos teóricos que fazem parte do programa da disciplina, o desenvolvimento de um plano estratégico para as empresas desses alunos especiais, utilizando-se o modelo de planejamento proposto nesta tese. No processo de realização do plano, grupos de alunos regulares seriam convidados a acompanhar uma empresa, de forma que seu trabalho de final de curso seria o plano estratégico para a organização monitorada.

Esta sugestão de utilização do modelo carece de adaptações, tanto do curso, em função do número de alunos regulares e nível de experiência, como do grupo de alunos especiais, pelas características de suas empresas, número de participantes, escolaridade dos empresários. No tocante aos alunos regulares, devem estar cursando programas de pós-graduação, pois é fundamental terem maturidade e experiência que propiciem uma visão do ambiente e da globalidade das empresas. Há que se tomar cuidado no estabelecimento de compromissos, tanto dos alunos, como dos empresários, de não abandonarem o projeto para que tanto de um lado como de outro o trabalho não seja prejudicado. Para que pudesse ser firmado este compromisso, dever-se-ia esclarecer antecipadamente toda a mecânica do curso, e adequar o número de participantes, tanto de alunos como de empresários, além de esclarecer de antemão a gratuidade, ou não, dos trabalhos a serem elaborados pelos alunos ao final do curso.

Outro ponto a ser ressaltado é a necessidade de se desenvolver e utilizar todo o potencial sinérgico que tal proposta contém, ou seja, aproveitar a oportunidade ensejada de uma discussão entre pessoas de nível universitário e pessoas com uma bagagem de experiências práticas, acostumados a tomar decisões. Isto representará a interação de duas sinergias, a acadêmica

representada pelos pós-graduandos e a prática, pelos empresários, que se completam de forma harmônica.

Outra variante admissível nesta proposta é levar as fontes de conhecimento ao lugar da aplicação prática, ou seja levar os alunos ao local de reunião dos empresários e estabelecer o mesmo processo sinérgico, mas mudando o ponto de enfoque da área de ensino (teoria) para a da aplicação (prática).

Aspecto a ser considerado refere-se à formação dos grupos, pois dependendo da variante utilizada muda-se a composição da proporção entre alunos e empresários. Vale notar que, quando forem realizados exercícios em sala de aula, a proporção de alunos será maior que a de empresários.

9. ANEXOS

Nos anexos serão apresentados o questionário inicial de levantamento de necessidades administrativas dos empresários, cópia das planilhas já alteradas em função das reuniões, comentários de três empresários sobre a sua experiência na pesquisa e cópia de algumas planilhas preenchidas.

9.1. Questionários

No desenvolvimento da consultoria prestada ao Pólo de Modernização foi utilizado um roteiro de informações que serviu de base para identificar as carências administrativas das tecelagens estudadas. Após este trabalho foram identificados alguns projetos a serem desenvolvidos, dentre eles o Banco Parceiro, que subsidiaram a idéia inicial da qual resultou o desenvolvimento desta tese. Para este projeto foi elaborado um questionário específico a ser aplicada aos participantes do projeto. O roteiro original e o levantamento de informações são descritos abaixo, com breves explicações.

ROTEIRO DE INFORMAÇÕES DO PÓLO DE MODERNIZAÇÃO EMPRESARIAL DO SETOR TÊXTIL DE AMERICANA

Roteiro desenvolvido para que o Autor pudesse orientar as suas entrevistas iniciais, a fim de detectar as carências administrativas de cada uma das empresas, e poder assim fazer uma avaliação global do Pólo e dos pontos comuns passíveis de serem aperfeiçoados através de projetos. Do trabalho resultante deste roteiro concluiu-se, entre outros pontos, ser necessário desenvolver um Planejamento Estratégico, visando a melhorar a coerência da tomada de decisões a longo prazo.

A metodologia tradicional de Planejamento Estratégico não se mostrou adequada para tal finalidade, tendo em vista tratar-se de empresas de pequeno porte que, por si só, não comportariam a realização de um plano

estratégico para cada uma delas, havendo necessidade de serem estabelecidas estratégias comuns. Partindo dessa dificuldade o Autor interessou-se pelo problema e desenvolveu a metodologia apresentada nesta tese.

O roteiro procurou identificar a situação atual existente nas empresas, conhecendo um pouco de suas histórias e organizações pela particularização de aspectos financeiros, contábeis e de estoque.

1. Breve histórico

- 1.1. Data da fundação
- 1.2. Acionistas
- 1.3. Produtos vendidos
- 1.4. Valor da empresa - equipamentos, instalações, terreno
- 1.5. Número de funcionários - na produção e no escritório
- 1.6. Estrutura jurídica
- 1.7. Quais são as pessoas-chave da empresa?
- 1.8. Como funciona o processo produtivo?

2. Finanças

- 2.1. É tomador ou aplicador?
- 2.2. Se tomador, qual o tipo de empréstimo, taxa, volume?
- 2.3. Idem para aplicador
- 2.4. Tem limite de crédito aprovado? Quanto?
- 2.5. Existe controle de caixa? Que periodicidade?
- 2.6. Como funciona Contas a receber e Contas a pagar?
- 2.7. Quais são os prazos de pagamento e de recebimento?
- 2.8. A empresa precisa de algum investimento? Especificar.
- 2.9. No tratamento do caixa, existe uma clara separação entre a pessoa física e a jurídica?
- 2.10. Como são feitas as cobranças de duplicatas?
- 2.11. Tem outros negócios? Qual é o relacionamento com este?
- 2.12. Quais são os bancos utilizados? Como funciona o relacionamento com os bancos?

- 2.13. Existe algum estudo de custos dos produtos? Existe algum padrão de produção? Existe muita variação de peças rejeitadas?
- 2.14. Costuma emprestar ou tomar emprestado de pessoas físicas? Com que garantias? Como funciona?
- 2.15. Como estabelece o preço de vendas?

3. Estoque

- 3.1. O que o Sr tem hoje no seu estoque, em termos de matéria prima, produtos em processo, e produtos acabados?
- 3.2. Existe algum controle dos estoques?
- 3.3. Acontece de emprestar mercadoria para outro, ou de outro concorrente?
- 3.4. O estoque e o resto da empresa são segurados?
- 3.5. Existe algum volume de estoque de produto acabado, que determine a parada da produção?

4. Contabilidade

- 4.1. A contabilidade é externa ou interna?
- 4.2. O plano de contas é do tipo padronizado ou é específico para a sua empresa?
- 4.3. Tem tido problema com fiscalização?
- 4.4. Existe inventário permanente?
- 4.5. Os relatórios contábeis são utilizados para decisões administrativas, ou são utilizados apenas para efeito legal?
- 4.6. Quais são os valores pagos por imposto? IR, ICM, IAPAS, IPI, PIS, FINSOCIAL etc. Está em dia com os impostos?
- 4.7. O contador lhe orienta no cálculo dos impostos?
- 4.8. Quanto é gasto mensalmente com a contabilidade?

LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES

Para o projeto inicial, denominado **Banco Parcelro**, foram levantadas informações consideradas pertinentes ao escopo do projeto, ou seja, informações sobre relacionamento bancário e investimentos das empresas, que serão transcritas a seguir.

No item 9.4 deste anexo é reproduzido o levantamento de quatro das empresas participantes do projeto.

LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES

Nome da empresa: _____

Endereço: _____

Telefone: _____

Pessoas de Contato: _____

Data: _____ N° de funcionários: _____

Produção X 1.000 m _____

Capacidade Produtiva: _____

Principais Tecidos: _____

Principais Equipamentos: _____

1. A empresa possui aplicações no mercado? Quais? _____

2. A empresa tem atualmente empréstimos? Por que prazo e de que tipo? _

3. A empresa possui algum tipo de planejamento de caixa? Se possuir a que nível esse planejamento é feito? (anual, mensal, diário) _____

4. A empresa possui investimentos que não estão sendo usados na produção? (Galpões, máquinas que estão paradas, veículos etc.). Quais são eles?. Existe algum bem à venda? Falta capital para torná-los produtivos? _____

5. A empresa possui algum tipo de planejamento empresarial? Como é esse planejamento? _____

6. As informações contábeis da empresa servem para tomar alguma decisão administrativa? Quais são as informações utilizadas? _____

7. Existem relatórios que ajudem na tomada de decisões administrativas, como relatórios de estoque, relatórios de volume vendido, etc.? Se existirem, quais são? _____

8. Quantos funcionários da empresa trabalham na área administrativa? Quais são as suas funções? _____

9. Que tipo de estudo é feito para estimar as vendas futuras? Em que esse estudo se baseia? _____

10. Como é o relacionamento entre a sua empresa e os Bancos? Faz aplicações fora do sistema bancário. Se sim, por que? _____

11. Que tipo de seguros a empresa possui? _____

12. Tem tido problemas com o sistema de vendas? Quais? _____

13. Quais são as expectativas de novos investimentos? Para quando? _____

14. Além do fator preço, a empresa tem perdido vendas por algum outro motivo? Qual o motivo? _____

15. Qual é a sua expectativa de um bom relacionamento com um Banco? _____

9.2. Planilhas

A seguir são apresentadas as planilhas desenvolvidas pelo Autor, com a participação dos empresários, os quais colaboraram na feitura e desenvolvimento deste trabalho.

As planilhas são precedidas de breves comentários e explicações sobre o seu preenchimento.

Planilha 1: DESEMPENHO DA TECELAGEM
--

A análise do desempenho de uma empresa normalmente é feita de forma comparativa, seja com empresas concorrentes, seja com empresas semelhantes pelo porte ou pela localização geográfica, ou até com empresas do mesmo ramo em nível internacional.

Nas comparações, seguem-se quatro passos:

- Escolher uma ou mais empresas que se considere semelhantes para poder-se compará-las.
- Identificar os parâmetros considerados importantes para o sucesso da empresa, tais como:

Capacitação tecnológica

Tamanho do mercado

Custo x preço

Visão da diretoria

Capacidade administrativa

Verticalização

Capital de giro

Clientes

Capacidade técnica dos funcionários

Qualidade do produto

Distância dos clientes

- Julgar se as empresas que são consideradas semelhantes estão em situação melhor, pior ou igual à sua, nos parâmetros escolhidos.
- Identificar os pontos fracos, que serão os parâmetros em que as empresas escolhidas têm superioridade, e o inverso, ou seja, identificar os pontos fortes, nos quais esta tecelagem é superior às empresas com que foi comparada.

PLANILHA A SER PREENCHIDA

A seguir, julgue se o parâmetro da(s) empresa(s) escolhida(s) é(são) superior(es) (+); inferior(es) (-) ou igual(is) (=).

Parâmetros	Tecelagem _____	Tecelagem _____	Tecelagem _____
Capacidade tecnológica dos equipamentos			
Clientes			
Capacidade tecnológica dos funcionários			
Qualidade dos tecidos			
Distância dos clientes			
Outros			
Outros			

Pontos fortes: _____

Pontos fracos: _____

Planilha 2: VOCAÇÃO X CAMPO DE ATUAÇÃO

Vocação:

É a facilidade da empresa em realizar uma tarefa, bem como a satisfação pessoal do empresário em realizá-la. É a sua razão de ser. Como as pessoas, as organizações também têm sua Vocação.

A importância de se conhecer a Vocação da empresa é para se saber para onde se quer dirigir os negócios.

Os empresários do ramo têxtil resumiram em quatro os campos de atuação em que se pode procurar a sua vocação:

Mercado em que atua:

- tecidos para moda;
- tecidos esportivos;
- tecidos industriais.

Sistemas de Comercialização:

- equipe própria de vendas;
- representantes;
- comercialização verticalizada, onde a tecelagem é proprietária da confecção.

Linha de produtos:

- Sintéticos;
- naturais.

Fios:

- engomado;
- texturizado.

Campo de atuação:

Representa o conjunto de atividades que uma organização executa. O ideal é que a organização tenha o seu Campo de Atuação de acordo com sua Vocação. Muitas vezes, porém, a empresa atua fora da sua Vocação e, quase sempre, não de forma a atendê-la totalmente.

VOCAÇÃO X CAMPO DE ATUAÇÃO

EXPLICAR A VOCAÇÃO DA SUA EMPRESA

Algumas perguntas orientadoras

Vocação

1. Quais são os tecidos que você gostaria de produzir?

2. Quais são os tecidos que você tem maior facilidade de produzir?

3. Quais são os tecidos que você gostaria de vender?

4. Quais são os tecidos que você tem maior facilidade de vender?

5. Você gostaria de vender em alguma região específica?

6. Existe uma região específica com maior facilidade de venda?

Campo de atuação

1. Quais os tipos de tecidos que tenho produzido? _____

2. Existe alguma atividade que realizo além da tecelagem? _____

Vocação da Tecelagem: _____

• Campo de Atuação: _____

• Atividades que poderão ser cortadas: _____

• Atividades que poderão ser incrementadas: _____

Planilha 3: ESTRATÉGIA VIGENTE

Para analisar qual tem sido a estratégia de uma empresa, é necessário observar quais foram as decisões que mais influíram nos seus negócios, e como vêm sendo alocados os recursos da tecelagem.

Para identificar as decisões que mais influíram nos seus negócios, procure lembrar como foram as atividades dos últimos 12 meses, e quais as atitudes que você tomou e que tiveram influência nos negócios.

Da mesma forma, procure lembrar os investimentos que você fez na empresa nos últimos 12 meses, discriminando as áreas comercial, produção e administração.

Procure justificar as decisões e alocações de recursos. Esta justificativa é o caminho ou a estratégia que vem orientando a sua tecelagem.

PLANILHA A SER PREENCHIDA

1. Decisões importantes dos últimos doze meses:

Área comercial _____

Área de produção _____

Área administrativa _____

2. Alocações de Recursos dos últimos 12 meses:

Área comercial _____

Área de produção _____

Área administrativa _____

3. Justificativa das decisões e alocações de recursos:

Área comercial _____

Área de produção _____

Área administrativa _____

Planilha 4: ANÁLISE AMBIENTAL

O ambiente de uma empresa é um conjunto de variáveis que influencia o seu desempenho e esta pouco ou nada pode fazer para alterá-lo.

O trabalho de uma análise ambiental pode ser dividido em duas partes nas quais, inicialmente, identificam-se as variáveis que influenciam os negócios. A seguir, procura-se prever qual será a evolução destas variáveis no futuro, que pode ser estimada, neste caso, em cinco anos. (ano em curso e mas quatro).

A previsão de como será a evolução das variáveis ambientais deve, sempre que possível, ser baseada em estudos. Na maioria das vezes, porém, essa previsão tem que ser baseada em opiniões subjetivas.

PREENCHIMENTO DA PLANILHA

A seguir, será listada uma série de variáveis ambientais que podem ter influência nos seus negócios. Se houver uma ou mais variáveis não mencionadas nesta lista, elas poderão ser acrescentadas ao final.

O trabalho inicial será dar um peso para cada variável ambiental, ou seja, para uma variável que tenha grande influência nos seus negócios, o peso poderá ser 10 e em outra, que não tenha influência alguma, o peso será zero.

Depois, à cada variável que tenha sido dado um peso, ou seja, que não tenha sido classificada como peso zero, imaginar-se-á sua evolução no futuro, favorável (+) ou desfavorável (-) à empresa.

Por fim, serão somados os pesos das variáveis consideradas como tendo influência favorável (+) nos negócios e os pesos daquelas consideradas variáveis desfavoráveis (-).

Caso a soma dos pesos favoráveis (+) e dos desfavoráveis (-) for aproximada, pode-se acreditar que, no futuro, o ambiente empresarial trará grandes influências nos negócios. Mas se o resultado que prevalecer for o positivo, é indicativo de que o ambiente futuro tenderá a ser mais favorável que o atual

para os negócios e, no caso de prevalecer o resultado negativo, ocorrerá o inverso.

Esta análise ambiental será útil para a formulação da estratégia, na qual será possível identificar as variáveis positivas que poderão demonstrar oportunidades, da mesma forma que as variáveis negativas poderão indicar os riscos do futuro.

PLANILHA A SER PREENCHIDA

Variável ambiental	Peso	Favorável (+)	Desfavorável (-)
• Clientes Intermediários			
• Clientes Finais			
• Legislação Fiscal e Tributária			
• Política Governamental			
• Prestadores de Serviço			
• Concorrentes Nacionais			
• Concorrentes Estrangeiros			
• Fornecedores			
• Aspirações dos Proprietários			
• Sindicatos			
•			
•			
•			
Total			

Oportunidades (Principais variáveis ambientais favoráveis)

Riscos (Principais variáveis ambientais desfavoráveis)

Planilha 5: ESTABELECIMENTO DA ESTRATÉGIA
--

A estratégia é a direção que a empresa irá seguir. Para estabelecê-la, deve-se procurar uma direção que não seja muito diferente da estratégia que vinha sendo seguida (Estratégia Vigente) - procurar evitar as ameaças e buscar as oportunidades que o ambiente empresarial poderá oferecer. Tem-se também que levar em conta a comparação da Vocação com o Campo de Atuação, a fim de adequar a estratégia dentro do espaço de crescimento, na Vocação não coberta pelo Campo de Atuação e, eventualmente, cortar atividades que excedam esse campo. Por fim, a estratégia deverá aproveitar as pontos fortes e evitar os pontos fracos.

Sabe-se que não é possível satisfazer a todas as restrições para a montagem da estratégia, mas deve-se relacionar o maior número possível de restrições, satisfazendo-as sempre que possível.

A planilha deverá inicialmente relacionar todos os pontos levantados e estabelecer o que deverá ser feito para satisfazer a esta restrição .

No fim deve-se procurar a solução que seja a mais adequada.

PLANILHA A SER PREENCHIDA

Caminho a ser seguido:

- Estratégia vigente: _____

- Pontos fortes: _____

- Pontos fracos: _____

- Ameaças: _____

- Oportunidades: _____

- Parte da vocação não coberta pelo campo de atuação: _____

- Parte do campo de atuação que excede vocação: _____

ESTRATÉGIA

Planilha 7: PROJEÇÕES

Trata-se de uma planilha onde serão traduzidos em números as idéias estratégicas refletidas na Planilha 6. O objetivo desta, é verificar a viabilidade financeira das idéias propostas.

O processo de preenchimento inicia-se com o levantamento dos dados pertinentes ao ano anterior, seguidos de uma projeção para o ano em curso, e a partir daí projeta-se, com base nas proposições estratégicas, os quatro anos subseqüentes.

A primeira projeção a ser executada é o percentual de crescimento do produto. Observe-se que não se deve iniciar pela projeção do produto para evitar que esta tenha caráter linear, acarretando percentual muito elevado de crescimento no início, e esforço mais reduzido nos últimos anos.

No preenchimento da planilha utilizando-se dados do balanço é fundamental que se utilize dados reais e não os contábeis, pois estes nem sempre refletem a realidade da empresa. Vale notar que o Balanço é uma fotografia da empresa no último dia do ano fiscal.

As projeções do Balanço iniciam-se com o estabelecimento do Patrimônio Líquido, em função do resultado projetado, ou seja, se houver lucro, haverá crescimento e, se houver prejuízo, redução. A seguir são preenchidos os outros itens que não dependem da liquidez da empresa, isto é, aplicações e empréstimos, que serão deixados para o fim, e utilizados para equilibrar as contas de Ativo e Passivo.

O primeiro item - Caixa e Bancos - reflete a política de Liquidez Imediata que a empresa procurará seguir. Os itens Contas a Receber, Matéria-Prima e Produtos Acabados refletirão o crescimento nas vendas, salvo alterações de políticas, como vendas a prazos mais curtos que reduzam o Contas a Receber, estoques maiores ou menores para pronta entrega, e maior segurança na disponibilidade de Matéria-Prima.

O item Imobilizado traduzirá os investimentos projetados.

No Passivo, Contas a Pagar deve refletir o crescimento nas compras, salvo alterações de políticas de prazo de pagamento das aquisições. O item Obrigações reflete o crescimento da empresa, que normalmente acompanha o crescimento das vendas, mas poderá se diferenciar, como no caso de haver modernização que implique redução do quadro de funcionários e, conseqüentemente, menores salários e encargos a pagar.

TECELAGEM

Valores em US\$ 1000 - Metros = 1000

Itens	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Produtos acabados						
% de crescimento						
BALANÇO						
Ativo						
Caixa/Bancos						
Aplicações						
Contas a receber						
Matéria-prima						
Produtos Acabados						
Imobilizado						
Total						
Passivo						
Contas a pagar						
Empréstimos						
Obrigações						
Patrimônio						
Total						

Planilha 8: ESTABELECIMENTO DE AÇÕES

Ao fim da realização do plano estratégico, é preciso que as proposições sejam implementadas, sendo necessário estabelecer ações práticas que reflitam esta determinação.

Tais ações deverão ser tratadas pela empresa como projetos, com prazos e responsabilidade para suas realizações. É importante que sejam identificadas as principais barreiras e recursos necessários, para que se possa, desde o início, trabalhar para viabilizar a sua realização. No item Recursos é necessário distinguir entre recursos humanos, técnicos, organizacionais e financeiros.

Esta planilha poderá ser utilizada tanto para o Planejamento Estratégico individual de uma empresa como, também, quando o grupo de empresas estiver desenvolvendo algum plano em regime cooperativo.

A utilização desta planilha é sugerida apenas como um roteiro para as etapas programadas, podendo ser acrescentadas outras etapas, dada a complexidade das ações empreendidas.

A seguir serão listados os itens a serem preenchidos:

1. Ação proposta: _____
2. Descrição: _____
3. Prazo de execução: _____
4. Etapas de implementação: _____
5. Barreiras a superar: _____
6. Responsável principal: _____
7. Co-responsáveis: _____
8. Recursos necessários: _____

9.3. Comentários dos empresários

A seguir são transcritos os comentários de três empresários do grupo pesquisado sobre a sua experiência no processo de desenvolvimento do plano estratégico de suas tecelagens.

ROSSI & KALVAN - Sumaré, 28/10/93

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Rossi & Kalvan, empresa de origem familiar, tem como seus fundadores/diretores pessoas que constituíram a empresa de modo administrativo prático, ou seja, eram pessoas que aprenderam a administrar na prática do dia-a-dia não tendo, portanto, um planejamento correto para a tomada de decisões.

Com o planejamento estratégico houve uma completa mudança na tomada de decisões. Basicamente, os principais itens que foram colocados em prática são:

- fluxo de caixa para se fazer investimento
- análise de mercado a longo prazo
- análise da função da empresa e os atuais negócios ou linha de produtos.

Houve, também, maior enriquecimento dos conhecimentos pela elaboração do planejamento estratégico juntamente com outras empresas do mesmo ramo (troca de informações).

INDÚSTRIA TÊXTIL IRMÃOS JURGENSEN LTDA. - Americana, 29/10/93

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Empresa familiar de pequeno porte, constituída em 1946, conta hoje com 60 empregados e produção de 100 mil metros por mês, utilizando quase que totalmente fios sintéticos e artificiais na fabricação de tecidos, atendendo os mercados de confecção (linha esporte, *surf wear* e moda jovem), além de também a linha industrial (malas, mochilas etc.).

Por longo período, teve sua estrutura organizacional sempre aquém das necessidades exigidas face ao lento, porém progressivo, desenvolvimento da empresa.

Algumas mudanças, iniciadas há 12 anos, muito contribuíram para o seu crescimento, pois foram desenvolvidos tecidos com tecnologia e produção superiores aos que até então fabricara.

Houve sempre a participação dos sócios-diretores na tomada de decisão, objetivando de solucionar os problemas e criar novas situações para que se pudesse explorar melhor o seu potencial. Porém, essa participação e atuação dos sócios, embora feitas em reuniões periódicas e com certa frequência, careceu de maior conhecimento sobre a maneira adequada de como implementar as mudanças necessárias.

No entanto, com a oportunidade que tivemos de participar na formação de um grupo de estudos para se aprender a fazer Planejamento Estratégico, podemos dizer, que o estamos implantado novamente e, estamos certos, sem dúvida alguma, que muitos dos objetivos nele traçados serão alcançados.

IRMÃOS PINESE LTDA.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - outubro/1993

Nossa empresa, com mais de 30 anos, de característica familiar, teve seu desenvolvimento sempre primado, basicamente, pelo espírito de luta e sacrifício de seus dirigentes. Há algum tempo vem ocorrendo a transição para a segunda geração e, conseqüentemente, algumas mudanças de postura, porém, longe de imaginarmos o que realmente seria se tivéssemos acesso a Planejamento Estratégico, e quais os benefícios obtidos por seu desenvolvimento.

Dentro de um trabalho desenvolvido pelo SEBRAE e sob a supervisão do Prof. Martinho Isnard R. de Almeida, formou-se um grupo para analisar os problemas administrativos e gerenciais que, normalmente, ocorrem dentro de uma pequena ou média empresa. Das reuniões realizadas surgiu a oportunidade da realização de uma consultoria em grupo de Planejamento Estratégico, no qual nos foi mostrado que mesmo em nossa própria casa podemos e devemos utilizar as técnicas para tal fim.

Durante as reuniões, sob a orientação Prof. Martinho, nós, pequenos empresários, expusemos e discutimos de forma ampla e bem aberta as facilidades e dificuldades do dia a dia de cada empresa. Desenvolvemos uma série de planilhas para que, passo a passo, tomássemos ciência de como nos utilizarmos do Planejamento Estratégico.

Hoje, com os conhecimentos obtidos, certamente muitas das atitudes tomadas dentro de nossa empresa seriam diferentes. Por exemplo: construímos um prédio para instalação da indústria onde, analisando de forma correta, este poderia ter dimensões bem menores e, até, antes de fazer investimento no prédio deveríamos ter investido em maquinário mais moderno de produção.

Acreditamos estar ainda longe de uma mudança drástica de postura, mas de uma coisa estamos cientes: **ela terá que ocorrer**

9.4. Cópia de trabalhos desenvolvidos nas reuniões realizadas

Neste anexo, o Autor apresenta cópias de alguns dos trabalhos desenvolvidos em reuniões. São aqui transcritos questionários e planilhas de algumas das tecelagens que participaram da pesquisa. Esta amostra procura apenas dar uma idéia de como foram desenvolvidos os trabalhos de preenchimento de algumas das planilhas.

Esta coletânea tem fins meramente de exemplo, não cobrindo a totalidade dos planos estratégicos desenvolvidos.

LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES

Nome da Empresa: Indústria de Tecidos Biasi S/A.

Endereço: Rua Tupis nº 110

Telefone: 61-5579

Pessoas de Contato: Nelson Biasi

Data: 12/06/93 - Nº de Funcionários:

Produção: 130 X 1.000 m

Capacidade Produtiva: 280.000 metros/mês

Principais Tecidos:

Principais Equipamentos: teares Sulzer (projetar) e Vamatex (pinça)

1. A empresa possui aplicações no mercado? Quais?
 - Somente em FAF e, eventualmente, em RDB.
2. A empresa tem atualmente empréstimos? Por que prazo e de que tipo?
 - Finame - com vencimento final em 8/93
 - Financiamento externo do próprio fabricante - última parcela em 06/96
3. A empresa possui algum tipo de planejamento de caixa? Se possuir em que nível esse planejamento é feito? (anual, mensal, diário)
 - Possuímos somente fluxo de caixa diário para 30 dias.

4. A empresa possui investimentos que não estão sendo usados na produção? (Galpões, máquinas que estão paradas, veículos, etc.). Quais são eles? Existe algum bem à venda? Falta capital para torná-los produtivos?
 - Sim: um salão com 1600m, (está disponível para venda); quatro salas comerciais no edifício Rotarg (três estão praticamente vendidas), dois compressores, duas conicaleiras, uma retorcedeira, 18 teares.
5. A empresa possui algum tipo de planejamento empresarial? Como é esse planejamento?
 - Não.
6. As informações contábeis da empresa servem para tomar alguma decisão administrativa? Quais são as informações utilizadas?
 - Não.
7. Existem relatórios que ajudem na tomada de decisões administrativas, como relatórios de estoque, relatórios de volume vendido etc.? Se existem, quais são?
 - Estoques, Contas à Pagar, Vendas por Artigos - por Estado - por representante, volumes físicos e financeiros, custos por artigo.
8. Quantos funcionários da empresa trabalham na área administrativa? Quais são as suas funções?
 - Dez: Um na seção pessoal/contabilidade; dois em Vendas; um no faturamento; um no setor fiscal/contábil; um financeiro; um CPD; um recepção/serviços gerais; um administração geral.
9. Que tipo de estudo é feito para estimar as vendas futuras? Em que esse estudo se baseia?
 - Não temos.
10. Como é o relacionamento entre a sua empresa e os bancos? Faz aplicações fora do sistema bancário? Se sim, por que?
 - Não fazemos aplicações fora de bancos.
11. Que tipo de seguros a empresa possui?
 - Seguro contra incêndio com cláusula contra danos elétricos e vendaval.

12. Tem tido problemas com o sistema de vendas? Quais?

- Sem Resposta.

13. Quais são as expectativas de novos investimentos? Para quando?

- Compra de duas retrocederías, três teares Sulzer, reforma do salão com climatização do ambiente.
- Não temos prazo definido para realizar os investimentos.

14. Além do fator preço, a empresa tem perdido vendas por algum outro motivo? Qual o motivo?

- Perdemos vendas quase somente pelo fator preço

15. Qual é a sua expectativa de um bom relacionamento com um banco?

- Banco que ofereça alternativas tanto para aplicações como para empréstimos; que tenham propostas claras quando da realização de contratos.

LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES

Nome da Empresa: Têxtil Electra Ltda.

Endereço: Rua Caetés, 510

Telefone: (0194)-61-8552

Pessoas de Contato: Edison

Data: 21/06/93 - Nº de Funcionários: 35 - Produção: 30 X 1.000 m

Capacidade Produtiva: 55.000 m / mês + Faccionistas

Principais Tecidos: crepe Mousson, crepe Georgete, camurcinha

Principais Equipamentos: teares pinça, urdideiras Comelatto, retorcederías

1. A empresa possui aplicações no mercado? Quais?

- Hoje temos aplicação no FAF (sobra de caixa).

2. A empresa tem atualmente empréstimos? Por que prazo e de que tipo?

- Somente Finame: 60 meses (6+54) Aquisição feita em maio / 93

3. A empresa possui algum tipo de planejamento de caixa? Se possuir, em que nível esse planejamento é feito? (anual, mensal, diário)
 - Possui, planejamento mensal
4. A empresa possui investimentos que não estão sendo usados na produção? (Galpões, máquinas que estão paradas, veículos etc.). Quais são eles?. Existe algum bem à venda? Falta capital para torná-los produtivos?
 - Sim: dois apartamentos
 - Bens à venda: máquinas velhas
5. A empresa possui algum tipo de planejamento empresarial? Como é esse planejamento?
 - Não
6. As informações contábeis da empresa servem para tomar alguma decisão administrativa? Quais são as informações utilizadas?
 - Não
7. Existem relatórios que ajudem na tomada de decisões administrativas, como relatórios de estoque, relatórios de volume vendido etc.? Se existem, quais são?
 - Sim: relatório estoque; vendas (por região/representante); mapa de vendas e pedidos
8. Quantos funcionários da empresa trabalham na área administrativa? Quais são as suas funções?
 - Um em finanças; um em faturamento; dois em contabilidade
9. Que tipo de estudo é feito para estimar as vendas futuras? Em que esse estudo se baseia?
 - Não é feito estudo profundo, apenas estudo de cartela de cores (moda)
10. Como é o relacionamento entre a sua empresa e os bancos? Faz aplicações fora do sistema bancário? Se sim, por que?
 - Utilizamos os bancos para cobranças; aplicações FAF, fechamento de câmbio de importação
 - Não temos aplicações fora do sistema bancário

11. Que tipo de seguros a empresa possui?
 - Contra incêndio, Vendaval etc.
 - Contra roubos em viagens
 - Contra roubos equipamentos de informática
 - Veículos
12. Tem tido problemas com o sistema de vendas? Quais?
 - Sim; *mix* de produtos e preços
13. Quais são as expectativas de novos investimentos? Para quando?
 - Sim; em equipamentos - Dependendo do mercado
14. Além do fator preço, a empresa tem perdido vendas por algum outro motivo? Qual o motivo?
 - Sem resposta
15. Qual é a sua expectativa de um bom relacionamento com um banco?
 - Nossa expectativa é de termos um relacionamento no sentido de financiamento de longo prazo para modernização; melhores aplicações; aumento de cobrança

LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES

Nome da Empresa: Irmãos Jurgensen Ltda.

Endereço: Rua Santarém, 158 / 293

Telefone: (0194)-60-3552

Pessoas de Contato: Waldir, Wagner, Waldemar

Data: 17/06/1993 - Nº de Funcionários: 65 - Produção: 100X 1.000 m

Capacidade Produtiva: 200.000 metros

Principais Tecidos: Tecidos planos de fibra sintética e artificiais

Principais Equipamentos: Teares automáticos de lançadeiras e pinças

1. A empresa possui aplicações no mercado? Quais?
 - Fundação

2. Empresa tem atualmente empréstimos? Por que prazo e de que tipo?
 - Descontos de duplicatas e empréstimos de curtíssimo prazo (1, 2, ou 3 dias)
3. Empresa possui algum tipo de planejamento de caixa? Se possuir em que nível esse planejamento é feito? (anual, mensal, diário)
 - O planejamento de Caixa é feito visando prever os pontos máximo e mínimo de variações
4. Empresa possui investimentos que não estão sendo usados na produção? (Galpões, máquinas que estão paradas, veículos etc.). Quais são eles? Existe algum bem à venda? Falta capital para torná-los produtivos?
 - Máquinas paradas: máquinas para beneficiamento que estão em fase final de instalação
 - Bens à venda: das máquinas de tecer fitas, com urdideiras e conicaleiras
 - Não falta capital. falta demanda de venda de produtos
5. Empresa possui algum tipo de planejamento empresarial? Como é esse planejamento?
 - Existe um planejamento cujo objetivo é atingir metas à curto prazo. Exemplo: desenvolvimento de novos artigos, informatização do escritório etc.
6. As informações contábeis da empresa servem para tomar alguma decisão administrativa? Quais são as informações utilizadas?
 - Controle de estoque, previsão para pagamento de tributos. As informações baseiam-se nos dados levantados pelo contador
7. Existem relatórios que ajudem na tomada de decisões administrativas, como relatórios de estoque, relatórios de volume vendido etc.? Se existem, quais são?
 - Sim, estoque, vendas física e financeira, previsão de contas a pagar e contas a receber, clientes que atrasam etc.

8. Quantos funcionários da empresa trabalham na área administrativa? Quais são as suas funções?
 - Cinco: contador, auxiliar de departamento pessoal, auxiliar de contas a receber, pagar, cadastro de clientes e fornecedores, auxiliar de setor fiscal e faturista
9. Que tipo de estudo é feito para estimar as vendas futuras? Em que esse estudo se baseia?
 - Não existe
10. Como é o relacionamento entre a sua empresa e os bancos? Faz aplicações fora do sistema bancário? Se sim, por que?
 - A empresa trabalha com um único banco. As sobras de caixa são aplicadas no Fundão e as tomadas de dinheiro são operações de desconto e duplicatas e empréstimos com NP a curto prazo. A empresa não faz aplicações fora do sistema bancário.
11. Que tipo de seguros a empresa possui?
 - Seguros contra incêndio do estoque. Vendaval e danos elétricos no prédio. Todos os veículos estão segurados contra roubo e colisões.
12. Tem tido problemas com o sistema de vendas? Quais?
 - Faltam: planejamento de entregas, melhor atendimento aos clientes, contato mais direto com os clientes.
13. Quais são as expectativas de novos investimentos? Para quando?
 - A empresa tem feito investimentos numa segunda unidade de produção visando acabamento de tecidos. Pretende investir em novos teares.
14. Além do fator preço, a empresa tem perdido vendas por algum outro motivo? Qual o motivo?
 - Falta de demanda do mercado.
15. Qual é a sua expectativa de um bom relacionamento com um banco?
 - Indefinida

LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES

Nome da Empresa: Irmãos Pinese Ltda.

Endereço: Rua das Petúnias, 876 - Cidade Jardim - Americana

Telefone: (0194)-62-2841

Pessoas de Contato: Marcos

Data: No. de Funcionários: 15 - Produção: 10X 1.000 m

Capacidade Produtiva: 70.000 m / mês

Principais Tecidos: Lingerie, Crepe, Javanese, Cetim

Principais Equipamentos: 124 teares mecânicos, 2 teares de pinça, 5 urdideiras, 20 espuladeiras

1. A empresa possui aplicações no mercado? Quais?
 - Sim. FAF
2. A empresa tem atualmente empréstimos? Por que prazo e de que tipo?
 - Não
3. A empresa possui algum tipo de planejamento de caixa? Se possuir em que nível esse planejamento é feito? (anual, mensal, diário)
 - Sim. Semanal
4. A empresa possui investimentos que não estão sendo usados na produção? (Galpões, máquinas que estão paradas, veículos etc.). Quais são eles?. Existe algum bem à venda? Falta capital para torná-los produtivos?
 - 1 Galpão
 - 2 Apartamento litoral
 - 3 Urdideira
 - Os itens 2 e 3 estão à venda para serem revertidos em maquinários mais modernos e capital de giro
5. A empresa possui algum tipo de planejamento empresarial? Como é esse planejamento?
 - Sem Resposta

6. As informações contábeis da empresa servem para tomar alguma decisão administrativa? Quais são as informações utilizadas?
 - Não, pois tais informações estão sempre atrasadas.
7. Existem relatórios que ajudem na tomada de decisões administrativas, como relatórios de estoque, relatórios de volume vendido etc.? Se existem, quais são?
 - Fluxo de caixa, controle de estoques
8. Quantos funcionários da empresa trabalham na área administrativa? Quais são as suas funções?
 - Atualmente dois: gerente e serviços administrativos gerais
9. Que tipo de estudo é feito para estimar as vendas futuras? Em que esse estudo se baseia?
 - Não é feito estudo. Os representantes fazem visitas rotineiras, verificando o interesse dos clientes.
10. Como é o relacionamento entre a sua empresa e os bancos? Faz aplicações fora do sistema bancário? Se sim, por que?
 - Utilizamos bancos para câmbio (importação), conta corrente, aplicações FAF e cobranças. O tratamento sempre é em níveis de gerência. Já houve casos em que, devido à mudança de gerência, o relacionamento praticamente se extinguiu.
11. Que tipo de seguros a empresa possui?
 - Contra incêndios, danos elétricos e vendaval.
12. Tem tido problemas com o sistema de vendas? Quais?
 - Sim. O atendimento sempre ficou restrito a cinco capitais. Se tivesse desenvolvido um trabalho buscando mais o interior, hoje talvez houvesse maior facilidade de colocação.
13. Quais são as expectativas de novos investimentos? Para quando?
 - É de suma importância a substituição dos maquinários de produção, porém, em função do contexto atual, não há previsão de quando ocorrerá.

14. Além do fator preço, a empresa tem perdido vendas por algum outro motivo? Qual o motivo?

- As vezes por problemas de largura em alguns tecidos, e pela não mudança de alguns artigos da linha de produção.

15. Qual é a sua expectativa de um bom relacionamento com um Banco?

- Sem resposta

PLANILHA 5 - IRMÃOS PINESE

Estratégia Vigente: substituição de equipamentos

Pontos Fortes: versatilidade, qualidade

Pontos Fracos: capacitação tecnológica, tamanho do mercado, distribuição concentrada em três ou quatro capitais.

Ameaças: prestadores de serviços

Oportunidades

Parte da vocação não coberta: microfibras

Atuação fora da vocação:

Estratégia:

Venda para confecções e varejo

Venda no interior, pequenas cidades

Vender o atual prédio

PLANILHA 5 - ROSSI & KALVAN

Estratégia Vigente: tecnologia

Pontos Fortes: versatilidade, custo

Pontos Fracos: capacidade tecnológica, visão da diretoria, verticalização, sistema de vendas.

Ameaças: prestadores de serviços (tinturarias)

Oportunidades: maior consumo, melhor negociação com fornecedores

Parte da Vocação não coberta pelo Campo de Atuação: nylon sire, fios sintéticos com revestimento, estamparia mais dirigida

Atuação fora da Vocação: nihil

Estratégia:

tecnologia

vendas mais agressivas/criteriosas

funcionário que entenda de moda/desenhos exclusivos

utilização de consultores para incrementar visão da diretoria.

Planilha 7

TECELAGEM ELECTRA - 22/5/94

Valores em US\$ 1000 - Metros = 1000

Itens	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Produtos acabados	360	450	600	600	660	730
% de crescimento	-	25%	335	-	10%	10%
BALANÇO						
Ativo						
Caixa/Bancos	-	-	-	-	-	-
Aplicações	55	93	114	96	25	3
Contas a receber	146	215	250	275	302	332
Matéria-prima	171	37	42	46	51	56
Produtos Acabados	92	63	72	79	87	96
Imobilizado	1150	1200	1200	1300	1500	1700
Total	1614	1607	1678	1796	1965	2187
Passivo						
Contas a pagar	82	98	113	124	136	150
Empréstimos	98	170	100	100	100	100
Obrigações	30	56	65	72	79	87
Patrimônio	1404	1283	1400	1500	1650	1850
Total	1614	1607	1678	1796	1965	2187

Planilha 7

TECELAGEM JURGENSEN - 3/2/94

Valores em US\$ 1000 - Metros = 1000

Itens	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Produtos acabados	890	1109	-	-	-	-
% de crescimento	-	25%	-	-	-	-
BALANÇO						
Ativo						
Caixa/Bancos	-	-	8	1	1-	1-
Aplicações	18	-	50	50	50	50
Contas a receber	331	343	300	300	300	300
Matéria-prima	697	215	214	214	214	214
Produtos Acabados	836	924	500	300	300	300
Imobilizado	1500	1800	2300	2600	2800	3000
Total	3382	3290	3365	3465	3665	3865
Passivo						
Contas a pagar	142	198	150	150	150	150
Empréstimos	33	-	-	-	-	-
Obrigações	58	49	-	-	-	-
Patrimônio	3181	3010	3215	3315	3315	3715
Total	3382	3290	3365	3465	3665	3865

Planilha 7

TECELAGEM IRMÃOS PINESE - 27/5/94

Valores em US\$ 1000 - Metros = 1000

Itens	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Produtos acabados	99	101	100	80	100	120
% de crescimento	-	2%	(1%)	(25%)	25%	20%
BALANÇO						
Ativo						
Caixa/Bancos	-	-	-	-	-	-
Aplicações	55	17	255	112	122	162
Contas a receber	25	75	25	100	125	150
Matéria-prima	-	-	35	50	63	76
Produtos Acabados	250	273	50	200	250	300
Imobilizado	1270	1850	1850	1850	1850	1850
Total	1600	2215	2215	2312	2410	2538
Passivo						
Contas a pagar	65	68	68	68	85	102
Empréstimos	-	-	-	-	-	-
Obrigações	-	-	-	44	55	66
Patrimônio	1535	2147	2147	2200	2270	2370
Total	1600	2215	2215	2312	2410	2538

Planilha 7

TECELAGEM ROSSI E KALVAN

Valores em US\$ 1000 - Metros = 1000

Itens	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Produtos acabados	-	800	1000	1500	1800	3000
% de crescimento	-	25%	50%	205	67%	-
BALANÇO						
Ativo						
Caixa/Bancos	-	4	4	4	4	4
Aplicações	-	70	221	221	370	370
Contas a receber	206	219	330	400	660	660
Matéria-prima	75	100	100	120	200	200
Produtos Acabados	251	320	320	384	641	641
Imobilizado	3330	3330	3800	4100	4741	5461
Total	3862	4043	4775	5239	6616	7336
Passivo						
Contas a pagar	148	256	270	324	541	541
Empréstimos	158	36	300	170	400	230
Obrigações	85	40	50	60	100	100
Patrimônio	3470	3711	4155	4685	5575	6465
Total	3862	4043	4775	5239	6616	7336

PROPOSIÇÃO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS

INDÚSTRIA DE TECIDOS BIASI S/A

1. Ação Proposta: mudança de comercialização
2. Descrição: mudar a forma de pagar a comissão; ter um vendedor viajando além do interno que já existe
3. Prazo: outubro de 1994
4. Etapas para implementação
 - 4.1. Comissão: preparar um representante para testes
 - 4.2. Mudança interna no departamento de vendas
5. Barreiras a superar:
 - 5.1. Dificuldade do representante em entender
 - 5.2. Barreira Interna - procedimentos administrativos para liberar um funcionário
6. Responsável: Nelson
7. Co-responsável: Antônio Carlos (responsável pela comercialização)
8. Recursos necessários: faltam novos lançamentos
9. Indicadores: número de representantes

PROPOSIÇÃO DE AÇÃO ESTRATÉGICA
INDÚSTRIA DE TECIDOS IRMÃOS BIASI

1. Ação proposta: capacidade ociosa
2. Descrição:
 - 2.1. Baixar o preço e vender quantidades maiores
 - 2.2. Vender para terceiros
3. Prazo: março de 1995
4. Etapas:
 - 4.1. Produzir novos artigos
 - 4.2. Procurar serviço (ser uma facção)

5. Recursos: necessita capital

6. Responsável: Nelson

Co-responsável: departamento de vendas (Nilton) e produção (Maurício)

7. Recursos necessários: US\$ 75.000,00

8. Indicadores: produção física

PROPOSIÇÃO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS

INDÚSTRIA DE TECIDOS IRMÃOS BIASI

1. Ação proposta: novos artigos e novos segmentos
2. Descrição: determinar os novos artigos e segmentos que serão trabalhados
3. Prazo: julho de 1995
4. Etapas:
 - 4.1. Contratar um consultor
 - 4.2. Definir segmentos
 - 4.3. Definir artigos
5. Barreiras: falta de conhecimento
6. Responsável: Nelson
7. Co-responsável: Amauri; vendas (Nilton e Antonio Carlos)
8. Recursos: consultoria
9. Indicadores: número de artigos lançados

PROPOSIÇÃO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS

ROSSI & KALVAN

1. Ação proposta: modernização de equipamentos
2. Descrição: neste mês chegaram seis teares; já estão encomendados mais seis; poderão chegar a 24
3. Prazo: até final de 1996
4. Etapas:
 - 4.1. Seis até julho de 1994
 - 4.2. Seis até outubro de 1994
 - 4.3. Seis até dezembro de 1995
 - 4.4. Seis até dezembro de 1996
5. Barreiras: mercado (ganhar o mercado com preço; poderão ocorrer problemas de comercialização, necessitando talvez melhorar o nível de representantes).
6. Responsáveis: Ivan, Wilson, Alzira
7. Co-responsáveis:
8. Recursos necessários: utilizando financiamento externo - três anos. O ganho de produtividade será suficiente para pagar o equipamento
9. Indicadores: número de teares instalados

PROPOSIÇÃO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS

ROSSI & KALVAN

1. Ação proposta: programa de qualidade
2. Descrição e justificativa:
 - Qualidade é o que o cliente gostaria de receber. Necessidade do cliente pelo preço que ele pode pagar. Padronização da produção seria a justificativa.
3. Prazo: de um ano a um ano e meio. (julho à dezembro de 1995)
4. Etapas:
 - 4.1. Desenvolvimento a grosso modo
 - 4.2. Aproveitar os recursos já existentes
 - 4.3. Perseguir parâmetros de qualidade. (o que vai de tecidos para segunda qualidade e nível de aceitação dos clientes).
 - 4.4. Arquivo de dados históricos sobre os prazos
5. Barreiras a superar:
 - 5.1. Quanto menor o nível maior deverá ser a resistência
 - 5.2. Mudança de ambiente onde trabalha
6. Responsável principal: Ivan
7. Co-responsável: Wilson
8. Recursos necessários: recursos próprios, assessoria gratuita da Rodhia, e um novo consultor - sem custo (de preferência)
9. Indicadores: parâmetros de qualidade a serem estabelecidos.

PROPOSIÇÃO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS

ROSSI & KALVAN

1. Ação Proposta: aprimoramento da linha já existente e criação de novas linhas.
2. Descrição:
 - 2.1. Criação de acabamentos e estampas na linha normal
 - 2.2. Criação de produtos novos para mercados novos.
3. Prazo: não tem prazo, não acaba
4. Etapas: não tem
5. Barreiras a superar: aprimorar a mão-de-obra pois o tecido é mais elaborado.
6. Responsável: Wilson
7. Co-responsáveis: Nihil
8. Recursos necessários: pagamento de estilista, custo de desenvolvimento de matéria-prima, mão-de-obra
9. Indicadores: porcentagem de aceitação dos clientes. (lançadas dez estampas, aceitas oito)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes, MARTINELLI, Dante Pinheiro: Por que administrar estrategicamente recursos humanos?. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 2, 1993.
- BIDAULT, Francis; LAURENT, Paul; SEGLA, Cirille. Competitive and cooperative strategies in engineering services. *Long Range Planning*, v. 25, n. 2, 1992.
- DARRÉON, Jean-Louis & FAIÇAL, Serge. Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PMG. *Revue Française de Gestion*, n. 95, set./out. 1993.
- ELDEN, M. & CHISHOLM, R.F. Emerging varieties of action research: introduction to the special issue. *Human Relations*, v. 46, n. 2, 1993.
- EISENHARDT, Kathleen M. & ZBARACKI, Mark. Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, v. 13, Winter 1992.
- FISCHMANN, Adalberto A. & ALMEIDA, Martinho I.R. *Planejamento estratégico na prática*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1991.
- FRANCIS, Arthur; The process of national industrial regeneration and competitiveness. *Strategic Management Journal*, v. 13, Winter 1992.
- GREENWOOD, D.J.; WHYTE, W.F.; HARKAVY, I. Participatory action research as a process and goal. *Human Relations*, v. 46, n. 2, 1993.
- HAMMER, Michael & CHAMPY, James. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- MARCHENAIS, Michel. PME, stratégie et recherche. *Revue Française de Gestion*, n. 95, set./out. 1993.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1980.

MINTZBERG, Henry. Perfil de um gerente: faça a organização trabalhar para você. *Planejamento e Estabelecimento de Metas*. São Paulo, VídeoArts, L-COM Video, Versão Brasileira Telecom.

_____. *O gerente desorganizado*. São Paulo, VídeoArts, L-COM Video, Versão Brasileira Telecom.

_____. *The rise and fall of strategic planning*. New York, The Free Press, 1994.

MIRA, Sylvie. Le rôle effectif du système d'information dans l'entreprise industrielle. *Revue Française de Gestion*, n. 95, set./out. 1993.

PERRIGO, A.E.B. Developing corporate strategy for smaller businesses. *Handbook of Strategic Planning*. Londres, Comp por Taylor & Hawkins, 1972.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, 1986.

_____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

SANTOS, Silvio A. *A consultoria às microindústrias: uma experiência e seus resultados*. São Paulo, 1980. Tese (doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SANTOS, Silvio A.; RATTNER, Henrique; RATTNER, Valter. Pólo de modernização empresarial; desenvolvimentos nas micro e pequenas empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 28, n. 1, 1993.

SPINK, Peter. Pesquisa-ação e a análise de problemas sociais e organizacionais complexos. *Revista de Psicologia*, v. 5, n. 1, 1978.

STEPHEN, Isaac. *Handbook of Social Research*, 1969.