

ANTONIO LUIZ TONISSI MIGLIATO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL
APLICADO À PEQUENA EMPRESA:
ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS EM EMPRESAS DO SETOR
DE SERVIÇO (HOTELEIRO) DA REGIÃO DE BROTAS - SP

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

SÃO CARLOS

2004

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Sebastião e Lilia, pela vida e pelos ensinamentos. À minha esposa Iara Regina, pelo amor e incentivo nos momentos difíceis e a quem dedico a co-autoria deste trabalho. E aos meus filhos Luiz Felipe e William, pela paciência e compreensão nos momentos em que estive ausente.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Edmundo Escrivão Filho, orientador e amigo, por sua paciência, sua compreensão, seu incentivo nos momentos difíceis e pelas oportunidades que proporcionou em minha vida.

Aos Professores Martinho e Targino, pelas valiosas sugestões e considerações que enriqueceram o resultado final deste trabalho.

Aos meus irmãos e cunhados Patrícia e Paulo, Marco Aurélio e Márcia Regina, Luciana e Juliano, pelo apoio e incentivo dado durante todo o trabalho.

Ao Professor Manoel, pelas informações e pelos esclarecimentos que me trouxeram a possibilidade do mestrado.

Ao Professor Paulo Miranda pelas entusiasmadas aulas na graduação que despertaram meu interesse pela carreira acadêmica.

Aos amigos Ana Cláudia, Alexandre, Kristiane, José Henrique e Rachel, pelo incentivo dado ao longo do trabalho.

Ao Professor Aquiles Kalatzis, pelos valiosos esclarecimentos sobre Economia.

À FAPESP, pelo apoio financeiro e técnico para realização da pesquisa.

A todos os colegas do GEOPE, por sua colaboração e incentivo.

Ao Ricardo, Evandro, Eloísa, Paulo, Fernando, Márcia e Mônica pelo tempo dispensado e pela inestimável contribuição ao trabalho de campo.

Aos colegas de departamento, Silvana, Luiz Fernando, Ruth, Sueli e José Luiz pelo suporte para o desenvolvimento desse trabalho.

RESUMO

MIGLIATO, A. L. T. (2004). *Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da Região de Brotas – SP*. 223f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

Este trabalho teve por objetivo aprimorar a adequação e aplicação da metodologia de planejamento estratégico empresarial às pequenas empresas, introduzindo alguns conceitos e elementos do planejamento estratégico situacional (PES). Foi apresentada uma revisão bibliográfica sobre metodologias de planejamento estratégico, especificidades das pequenas empresas e método PES, o que permitiu definir as variáveis da pesquisa. O trabalho de campo foi dividido em duas etapas. Na primeira, foram estudadas quatro empresas hoteleiras de pequeno porte, instaladas na cidade de Brotas/SP e uma média empresa sediada na cidade de Águas de São Pedro. A pesquisa de campo permitiu identificar alguns conceitos e elementos do método PES com potencial para contribuir com o aprimoramento da adequação e aplicação da metodologia de planejamento estratégico empresarial às pequenas empresas. Na segunda etapa, foi desenvolvido um roteiro de elaboração de planejamento estratégico fundamentado na metodologia de planejamento estratégico empresarial e incrementado com os conceitos do método PES identificados na primeira etapa. O roteiro foi aplicado em um pequeno hotel da região de São Carlos com o objetivo de se avaliar na prática a utilidade desses conceitos. Esta pesquisa constatou que a pequena empresa possui algumas especificidades que influenciam o desenvolvimento de seu processo de elaboração de estratégias. Elas não podem ser ignoradas pelas metodologias de planejamento que se destinem a auxiliá-la nessa atividade. Algumas dessas especificidades referem-se ao modo espontâneo com que seu dirigente formula planos e estratégias. Concluiu-se que o método PES, por apresentar algumas ferramentas que exploram essa forma natural do dirigente elaborar suas estratégias, pôde contribuir com o aprimoramento da adequação e aplicação da metodologia de planejamento estratégico às pequenas empresas.

Palavras-chave: planejamento estratégico, planejamento estratégico situacional, especificidades da pequena empresa, estratégia.

ABSTRACT

MIGLIATO, A. L. T. (2004). *Situational Strategic planning applied to small enterprises: comparative cases studies in the hotel sector of Brotas-SP*. Master dissertation – São Carlos Engineering School at São Paulo University, São Carlos, 2004.

This dissertation presents proposals for the improvement of the adjustment and application of the corporate strategic planning methodology to small enterprises using concepts and elements of the situational strategic planning (SSP). It presents a bibliographical revision on the corporate strategic planning methodologies, specific characteristics of small companies and the SSP method, which defined the variables of the research. The fieldwork was divided into two parts. In the first part, four small hotels located in Brotas and a medium sized business located in Águas de São Pedro were studied. The fieldwork allowed identifying some concepts and elements of the SSP method with potential to contribute to the improvement of the adequacy and application of the corporate strategic planning methodology to small businesses. In the second part, the elaboration of a strategic planning guideline was formulated based on the corporate strategic planning methodology and incremented with concepts and elements of the SSP method that were identified in the first part. The guideline was applied to a small hotel in the region of São Carlos to evaluate the practical application of these concepts. It was verified that the small business has some specific characteristics that influence the development of its process of strategic elaboration. They can not be ignored by the planning methodologies created to assist them in this activity. Some of these specific characteristics refer to the spontaneous way in the which owner formulates his/her plans and strategies. The conclusion was that, by presenting tools that explore the natural way the owner elaborates his/her strategies, the SSP method can contribute to the improvement of the adequacy and application of the corporate strategic planning to small businesses.

Key words: strategic planning, situational strategic planning, characteristics of small companies, strategic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A dimensão Subjetiva – Objetiva.....	26
Figura 2 – Os quatro paradigmas e o planejamento estratégico	28
Figura 3 – Estrutura e processo de planejamento estratégico.....	36
Figura 4 – Decorrência das especificidades da pequena empresa.....	44
Figura 5 – As estruturas de mercado e suas variáveis	47
Figura 6 – Relações entre estruturas de mercado	49
Figura 7 – A metodologia do SEBRAE (2000a).....	59
Figura 8 – Metodologia apresentada por Almeida (2001).....	60
Figura 9 – Roteiro prático apresentado por Terence (2002).....	61
Figura 10 – Os quatro paradigmas e o método PES	63
Figura 11 – O processo de mudança situacional	66
Figura 12 – Efeitos das operações sobre a situação inicial.....	72
Figura 13 – Mediação entre conhecimento e ação	76
Figura 14 – Sistemas de direção organizacional	77
Figura 15 – Esquema teórico	83
Figura 16 – O Modelo de Transformação	90
Figura 17 – Organograma da empresa A.....	97
Figura 18 – Organograma da empresa B	98
Figura 19 – Organograma da empresa C	99
Figura 20 – Organograma da empresa D.....	100
Figura 21 – Organograma da empresa E	101
Figura 22 – Roteiro de Elaboração de Planejamento Estratégico	144
Figura 23 – Organograma da empresa F	152

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fluxograma Situacional.....	71
Quadro 2 – Matriz Interesse – Operações	74
Quadro 3 – Meios Estratégicos.....	75
Quadro 4 – Contraste entre planejamento estratégico e PES	80
Quadro 5 – Relação entre Aspectos dos Processos de Transformação	91
Quadro 6 – O interesse, o valor e a motivação.....	149

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação das empresas segundo o número de funcionários	42
Tabela 2 – Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual	42
Tabela 3 – Classificação do tamanho das empresas hoteleiras	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNTUR	Conselho Nacional do Turismo
CODETUR	Conselho de Desenvolvimento Turístico
COMTUR	Conselho Municipal de Turismo
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
GEOPE	Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PDES	Planejamento do Desenvolvimento Econômico e Social
PEE	Planejamento Estratégico Empresarial
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PET	Planejamento Estratégico Tradicional
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
RAIS/MTE	Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CARACTERIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA.....	14
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA	16
1.3	DECLARAÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.4	RELEVÂNCIA DO TEMA E DA PESQUISA.....	19
1.5	MOTIVAÇÃO DO PESQUISADOR	20
1.6	ESTRUTURA DO TEXTO	21
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
2.1	CONTEXTO HISTÓRICO.....	23
2.2	A NATUREZA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	25
2.3	CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	29
2.4	CONCEITOS FUNDAMENTAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	31
2.5	METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	36
2.6	CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	37
2.7	CRÍTICAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	38
3	PEQUENA EMPRESA E SUAS ESPECIFICIDADES	41
3.1	CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DE EMPRESAS SEGUNDO O PORTE.....	41
3.2	O PAPEL DA PEQUENA EMPRESA NA ESTRUTURA CAPITALISTA	43
3.3	MODELO DE CONCEPÇÃO ORGANIZACIONAL.....	44
3.4	DIMENSÃO AMBIENTAL	46
3.5	DIMENSÃO ORGANIZACIONAL	50
3.6	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA.....	57
4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL	62
4.1	NATUREZA DO MÉTODO PES.....	63
4.2	CARACTERÍSTICAS DO MÉTODO PES	64
4.3	A OPERACIONALIZAÇÃO DO MÉTODO PES	69

5	TRABALHO DE CAMPO: PRIMEIRA ETAPA	79
5.1	ESQUEMA TEÓRICO ORIENTADOR DO TRABALHO DE CAMPO	79
5.2	METODOLOGIA CIENTÍFICA ORIENTADORA DO TRABALHO DE CAMPO.....	84
5.3	DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	89
5.4	DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS	97
6	APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	102
6.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA EMPRESA A.....	102
6.2	APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA EMPRESA B.....	107
6.3	APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA EMPRESA C.....	111
6.4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA EMPRESA D.....	115
6.5	APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA EMPRESA E.....	118
7	ANÁLISE DOS DADOS	124
7.1	PRIMEIRA VARIÁVEL DA PESQUISA: LIMITAÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	124
7.2	SEGUNDA VARIÁVEL DA PESQUISA: CONCEITOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL	126
7.3	TERCEIRA VARIÁVEL DA PESQUISA: ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA	129
7.4	COMPARAÇÃO ENTRE OS DADOS DA MÉDIA EMPRESA E DAS PEQUENAS EMPRESAS	135
7.5	ELEMENTOS DO MÉTODO PES QUE PODERÃO APRIMORAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	136
8	TRABALHO DE CAMPO: SEGUNDA ETAPA	140
8.1	CONSTRUÇÃO DO ROTEIRO DE ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	140
8.2	APRESENTAÇÃO DO ROTEIRO DE ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	145
8.3	METODOLOGIA CIENTÍFICA DA SEGUNDA ETAPA DO TRABALHO DE CAMPO.....	150
8.4	DESCRIÇÃO DA EMPRESA F.....	151
8.5	APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA APLICAÇÃO DO ROTEIRO	152
8.6	ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO ROTEIRO	156
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	162
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	174
	APÊNDICES.....	181
	APÊNDICE A	181
	APÊNDICE B	184
	APÊNDICE C	189
	APÊNDICE D	194
	APÊNDICE E	200

1

Introdução

A constante evolução da economia mundial tem sido causa de um conjunto de transformações econômicas, tecnológicas e sociais, num ritmo intenso de mudanças, com conseqüências inevitáveis para qualquer tipo de organização. Algumas das características dessas transformações são bastante visíveis, como as mudanças tecnológicas, que aceleram a obsolescência técnica e econômica de equipamentos, processos e produtos. Tem-se, ainda, a globalização e o acirramento da concorrência, as crescentes flutuações nos mercados, a diluição das fronteiras e o aumento das condições de incerteza e de risco que envolvem o processo decisório.

Os dirigentes empresariais vêm-se, assim, ante a necessidade de adaptarem as empresas às novas condições impostas por essas alterações, revendo e reformulando suas estratégias para adquirir flexibilidade e ampliar suas chances de respostas às constantes mudanças do ambiente.

A busca das empresas por flexibilidade implica rever a forma como os recursos estão sendo aplicados, como são exercidas as atividades empresariais e reavaliar as relações intra e inter-organizacional, inclusive as relações entre a empresa e os agentes envolvidos em sua estratégia. O resultado dessas interações e exigências é a nova configuração que pode assumir as relações entre as empresas (SOUZA, 1995).

A partir dessa reestruturação, procura-se verificar como se comportam as pequenas empresas, numa reorganização industrial, essencialmente conduzida pelas grandes empresas. O movimento estratégico das grandes empresas em busca de maior flexibilidade faz que elas compartilhem com terceiros parte de suas necessidades, como o desenvolvimento de competências, qualificando as pequenas empresas e aumentando o número de subcontratações, franquias e parcerias.

As pequenas empresas estão posicionadas na economia, de maneira a desempenhar um papel de complementação às grandes organizações, preenchendo espaços deixados por estas no que diz respeito a bens e serviços, cuja execução e distribuição seriam mais vantajosas quando efetuadas por empresas de menor porte (PINHEIRO, 1996).

No entanto, as pequenas empresas possuem um papel mais relevante do que apenas complementar as lacunas deixadas pelas funções não exercidas pelas grandes empresas. A existência das pequenas empresas também auxiliaria na desconcentração espacial das atividades econômicas que conseqüentemente auxiliam no desenvolvimento de áreas periféricas, fixando rendas nestas áreas e amenizando desequilíbrios regionais.

O papel da pequena empresa de promover o desenvolvimento e contribuir para o aumento da oferta de emprego é hoje reconhecido em todo o mundo. Essas empresas passam, assim, a desempenhar um novo e importante papel de absorção de mão-de-obra, principalmente para ajudar a enfrentar o desemprego causado pela diminuição da demanda e pelo desenvolvimento tecnológico promotor de pouco uso de trabalho humano (SEBRAE, 1998).

Não obstante sua contribuição social e econômica, a posição das pequenas empresas na estrutura produtiva é frágil, e esta fragilidade é dilatada pelas características de um ambiente, que está se tornando cada vez mais complexo e incerto devido à globalização e ao rápido desenvolvimento de novas tecnologias (COELHO e SOUZA, 1999).

Além disso, as forças do ambiente externo tendem a causar maiores impactos na pequena empresa do que na grande, uma vez que esta possui recursos suficientes para desenvolver dispositivos administrativos que amortecem tais impactos (WELSH e WHITE, 1981).

A verificação da situação da pequena empresa no processo de reestruturação industrial requer também, além do exame do ambiente e dos aspectos macroeconômicos, uma análise

críteriosa sobre o seu desempenho em relação às próprias atividades, para averiguar se elas contribuem com seu desenvolvimento e competitividade, ou se estão se transformando em barreiras ao seu crescimento e progresso. No entanto, essa análise, por si só, não garante o sucesso da empresa.

Mas, se por um lado as técnicas administrativas, por si só, não asseguram a prosperidade de um negócio (ALMEIDA, 1994), por outro, o desenvolvimento e progresso das pequenas empresas não ocorre somente em função de sua dimensão e de suas condições socioeconômicas, mas em conjunto com um gerenciamento eficaz presente em todos os seus níveis (PINHEIRO, 1996). Um bom gerenciamento pode, ao menos, como salienta Almeida (1994), proporcionar ao dirigente da pequena empresa maior probabilidade de acerto.

Frente à necessidade de gerenciamento eficaz, alguns autores, entre eles Golde (1986), Almeida (1994), Longenecker et al. (1997) e Leone (1999), começaram a se mostrar preocupados em identificar as especificidades da pequena empresa, com a finalidade de verificar o modo como estas afetam sua gestão.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

Em 1964, um grupo de pesquisadores da Fundação Getúlio Vargas realizou um amplo estudo sobre pequenas empresas no Brasil. O grupo tinha por objetivo analisar a gestão nas pequenas empresas, assim como sua estruturação e seus problemas administrativos. Com base em uma pesquisa empírica envolvendo 155 empresas, o grupo publicou cinco monografias tratando de assuntos específicos da administração, como a produção, o marketing, a contabilidade e finanças, os aspectos legais e a administração geral (MACHLINE, 1966). Esse trabalho constituiu-se, provavelmente, na primeira tentativa de entender as especificidades das pequenas empresas brasileiras.

Desde aquela época, diversas outras pesquisas foram empreendidas no sentido de melhor entender a dinâmica da pequena empresa, sua funcionalidade e os problemas enfrentados por sua gerência. Elas exploraram um leque amplo de temas administrativos concernentes, tais como qualidade, produção, redes de cooperação e planejamento estratégico. Os resultados alcançados parecem ter caminhado para um consenso de que as especificidades das pequenas empresas não podem ser ignoradas, pois exercem forte influências sobre sua gestão.

As pequenas empresas possuem especificidades inerentes ao seu porte e estrutura que as diferenciam de outras empresas em diversos aspectos. Essas especificidades podem estar incrustadas nas suas relações com as forças ambientais, tais como políticas e econômicas e nas relações entre as diversas estruturas de mercado em que atuam. Podem estar relacionadas aos aspectos organizacionais da empresa, tais como a estrutura, a estratégia, a tecnologia, o comportamento das pessoas que nela trabalham e o modo como são tomadas as decisões. Outras especificidades decorrem, ainda, do comportamento do dirigente da pequena empresa diante de suas funções e atividades.

No decorrer dos últimos anos, os autores têm explorado e analisado o desenvolvimento de diversos temas administrativos junto às pequenas empresas. No caso desta pesquisa, serão examinados o uso e a adequação da teoria administrativa do Planejamento Estratégico quando aplicado a elas.

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que busca, por meio da aplicação de alguns de seus conceitos, promover o equilíbrio entre a empresa e o ambiente. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o lema do planejamento é prever e preparar-se. Nesse sentido, por meio dos conceitos utilizados pela técnica, a empresa busca conhecer previamente quais seriam as possíveis ocorrências em seu ambiente e, a partir daí, tomar as devidas decisões preparando-se para enfrentar aquelas ocorrências.

A despeito de toda crítica dirigida por diversos autores a esta ferramenta administrativa, ela parece corresponder às necessidades das pequenas empresas (FISCHMANN e ALMEIDA, 1991; COELHO e SOUZA, 1999; ALMEIDA, 2001). Mas, voltando à discussão precedente, as especificidades da pequena empresa não podem ser ignoradas quando se propõem melhorias expressivas em sua gestão, e isso, obviamente, inclui também as metodologias de planejamento estratégico concernentes.

Para Marchesnai¹ (apud ALMEIDA, 1994), são as especificidades da pequena empresa que a levam a ignorar o planejamento estratégico e, ao mesmo tempo, ser ignorada por este. Conclui-se, assim, que é fundamental haver uma adequação entre a técnica de planejamento e as especificidades das pequenas empresas (ALMEIDA, 1994).

Dessa forma, deduz-se que, se há um esforço dirigido no sentido de aprimorar a adaptação do planejamento estratégico na gestão de pequenas empresas, este será em vão se

¹ MARCHESNAI, M. (1993). *Stratégie et recherche*. Revue Française de Gestion, n.95, set/out.

antes não se empreender um exame minucioso com relação às especificidades delas. Por outro lado, não se podem ignorar os próprios conceitos envolvidos na teoria de planejamento, com o propósito de se avaliar sua aplicabilidade na pequena empresa.

Talvez, no sentido de auxiliar a adequação do planejamento estratégico quando aplicado a tal tipo de empresa, seja proveitoso considerar outros conceitos além daqueles já próprios do planejamento estratégico. Na tentativa de se aprimorar esta adequação, a presente pesquisa recorrerá a um método alternativo de planejamento, conhecido como Planejamento Estratégico Situacional, como corpo teórico capaz de auxiliar o planejamento estratégico a suprir algumas de suas dificuldades de adequação.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) é uma metodologia que surge como resultado da experiência de um dos maiores entusiastas do Planejamento Público Moderno: Carlos Matus. Economista e ex-ministro do Presidente Allende, no Chile, Matus passou, a partir da queda desse governo, a dedicar-se à compreensão da atividade de planejar e, conseqüentemente, a construir o corpo teórico deste método que se volta para a gestão pública.

O PES é um método de planejamento que aborda o mundo real como sendo de natureza subjetiva, dando ênfase às percepções dos envolvidos na situação (RIEG e ARAÚJO FILHO, 2002). Vê a situação sob análise como um jogo social, entendido como um processo de interação entre os atores, no qual cada um deles o interpreta de acordo com o seu mundo subjetivo, por meio da chamada explicação situacional. Isso resulta na geração e consideração de uma grande riqueza de detalhes e informações (MATUS, 1991), que poderão ser amplamente utilizados pela gerência de pequenas empresas.

O planejamento situacional surge como uma crítica ao *planejamento estratégico tradicional* (PET), compreendido pelo *planejamento do desenvolvimento econômico e social* (PDES) e pelo *planejamento estratégico empresarial* (PEE). Nesta pesquisa, será usado, em geral, o termo planejamento estratégico quando Matus se referir a qualquer destas duas concepções de planejamento.

Quatro características básicas fundamentam o método PES. A primeira refere-se à forma como o método explica e entende a realidade. Nesse sentido, este método trabalha com

a análise do surgimento e desenvolvimento de problemas. Esta análise deve valorizar a subjetividade humana e incentivar a participação de todos os envolvidos na situação.

A segunda característica está relacionada à forma como o plano é concebido. O método PES assume que o futuro é indeterminado, sendo impossível prevêê-lo. O planejador pode tomar decisões sobre seus planos, mas não pode escolher as circunstâncias em que deve realizá-los. O método valoriza a previsão, correção e aprendizado, em vez de previsões. O plano, por sua vez, se desenvolve em um ambiente complexo e inseguro, e os resultados que o planejador espera não dependem somente de suas ações, mas também da eficácia das ações de outros atores, das circunstâncias e das surpresas.

A terceira característica do PES é que ele não se refere à estratégia como o cálculo do possível, mas como a construção de sua viabilidade. Faz-se necessário, então, desenvolver uma análise estratégica de viabilidade dos planos, que implica aproveitar as operações viáveis para construir a viabilidade das operações inviáveis, lidar com os atores relevantes do jogo e aplicar meios estratégicos para superar as restrições. As três variáveis (operações, atores e meios estratégicos) devem ser administradas através do tempo mediante seqüências lógicas e inteligentes.

A quarta característica do método PES refere-se à compreensão de que, em geral, existe falta de demanda por planejamento nas organizações. Compreende-se, desta forma, que a ausência de demanda por planejamento causa a superação do plano pela improvisação. Nesse sentido, faz-se necessário haver mediação entre o conhecimento adquirido no planejamento e a ação que se empreende no dia-a-dia. Esta mediação exige um cálculo de último momento que complementa o plano - a improvisação. Entretanto, ao mesmo tempo em que a mediação do plano exige uma dose de improvisação, esta não pode passar a dominar o plano, relegando-o a uma posição secundária ou ao esquecimento.

As quatro características do método PES estimularam o autor desta pesquisa a analisá-lo como possível fonte teórica de aprimoramento da adequação e aplicação do planejamento tradicional às pequenas empresas. Vale observar que, embora o método tenha sido construído para ser desenvolvido em órgãos públicos, Rieg e Araújo Filho (2002) afirmam que nada impede que seja utilizado em situações onde o mercado faça parte do jogo, ou seja, na elaboração de estratégias empresariais.

O método PES pode ser útil, como antídoto, em pequenas empresas, as quais possuem especificidades como individualismo e centralização excessiva na pessoa do dirigente. Pode ser útil também ao considerar a existência de outros atores que também planejam, contribuindo com o dirigente de pequenas empresas, que por certo não ignora a existência de seus concorrentes, mas freqüentemente se esquece de que eles também planejam. E, mais ainda, que a eficácia de seus planos pode ser influenciada pela eficácia dos planos concorrentes, comprometendo os resultados que almeja alcançar.

Diante desse contexto, o problema da pesquisa se resume à questão:

Como o Planejamento Estratégico Situacional pode aprimorar a adequação e aplicação da Metodologia de Planejamento Estratégico Empresarial às pequenas empresas?

1.3 DECLARAÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

O principal objetivo desta pesquisa é **“aprimorar a adequação e aplicação da metodologia de planejamento estratégico empresarial às pequenas empresas, introduzindo alguns elementos e conceitos do Planejamento Estratégico Situacional”**.

Como objetivos secundários, tem-se:

1. Revisar a literatura sobre metodologias de planejamento estratégico empresarial, particularmente três metodologias específicas de planejamento estratégico para pequenas empresas, a saber: metodologia do Sebrae (2000a), metodologia de Almeida (2001) e metodologia de Terence (2002);
2. Revisar a literatura sobre o Planejamento Estratégico Situacional;
3. Revisar a literatura sobre gestão e especificidades das pequenas empresas;
4. Desenvolver trabalho de campo, em duas etapas. A primeira etapa refere-se ao desenvolvimento de um estudo comparativo de casos em pequenas empresas hoteleiras, com o objetivo de identificar os conceitos do PES que poderão aprimorar a adequação e aplicação da metodologia de planejamento estratégico empresarial a elas. A segunda etapa refere-se ao desenvolvimento e aplicação de um roteiro de elaboração de planejamento estratégico, incrementado com elementos do PES identificados na etapa anterior, em uma pequena empresa hoteleira com o objetivo de comprovar a eficácia desses conceitos.

1.4 RELEVÂNCIA DO TEMA E DA PESQUISA

Até pouco tempo atrás, era irreconhecível a importância do papel social e econômico que desempenhava a pequena empresa. Alguns autores até chegaram a afirmar que esta modalidade em um tempo futuro deixaria de existir. Hoje, com os resultados das diversas pesquisas realizadas sobre ela, sua importância na sociedade e na economia é inquestionável.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 98% das cerca de 3,5 milhões de empresas existentes no Brasil são de micro e pequeno porte. Com base nos dados disponíveis da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE e Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE), pode-se afirmar que as empresas de micro e pequeno porte em atividade mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o que equivale a 59% do total das pessoas ocupadas, incluindo neste cálculo empregados, empresários de micro e pequenas empresas e as pessoas que possuem seu próprio negócio mas não têm empregados. O número de micro e pequenas empresas industriais exportadoras se aproxima de 4.000, que exportam anualmente cerca de US\$ 800 milhões (SEBRAE-SP, 2000b).

No entanto, em outra pesquisa, o SEBRAE-SP (1999) fez um levantamento de campo junto a uma amostra de 3.000 empresas paulistas onde se verificou que em média, a taxa de mortalidade dessas empresas foi de 35% no primeiro ano de atividade. Em termos acumulados, cerca de 46% delas não chegaram a completar o segundo ano de atividade e 56% encerraram suas atividades antes de completarem o terceiro ano de atividade.

Diante desses números, fica evidente a importância que representa a micro e pequena empresa no cenário socioeconômico do país e que novas e mais eficazes ferramentas de gestão precisam ser desenvolvidas, visando atender, de modo satisfatório, suas exigências e necessidades.

Este trabalho visa, também, fazer evoluir a linha de pesquisa desenvolvida pelo **Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa**, do Departamento de Engenharia de Produção da EESC-USP. Os trabalhos realizados são os seguintes: O de Motta (2000), que concluiu que as especificidades da pequena empresa podem ser entendidas sob três aspectos: contextuais, organizacionais e pessoais. O trabalho de Terence (2002), que contribuiu com a caracterização da pequena empresa, mostrando como estas especificidades interferem na elaboração de planejamento estratégico nas pequenas empresas.

A presente pesquisa complementa e é complementada por outras duas, que simultaneamente estão sendo desenvolvidas por outros membros do GEOPE. O primeiro trabalho desenvolve um estudo sobre o gerenciamento das informações provindas do ambiente interno; e o segundo, sobre o gerenciamento das informações decorrentes do ambiente externo. Esta complementaridade existe porque os três trabalhos tratam de questões relacionadas ao processo estratégico na pequena empresa, dando ênfase às suas especificidades.

Este trabalho tende a ver a pequena empresa por meio de um conjunto mais abrangente de especificidades do que as pesquisas realizadas até o momento. Acredita-se que, com uma visão mais abrangente sobre suas características, será possível propor melhorias e aprimoramentos ao processo de gestão mais próximos de sua realidade e em um grau mais elevado de consonância às suas necessidades.

É importante ressaltar que essas necessidades não são somente de natureza comportamental, como tendem a enfatizar determinadas instituições de auxílio à pequena empresa. O que se quer dizer com isto é que os problemas dela não estão somente relacionados com o comportamento de seu dirigente, mas com todos os outros elementos que compõem o seu conjunto característico ambiente-organização.

Daí a importância deste projeto de pesquisa, ao considerar o aprimoramento da adequação e aplicação da metodologia do planejamento às especificidades da pequena empresa e ao propor novos meios de se examinar essas especificidades, o que lhe possibilitará um auxílio mais amplo e eficaz.

1.5 MOTIVAÇÃO DO PESQUISADOR

O autor da presente pesquisa é formado em Administração de Empresas e tem uma forte motivação pelos estudos organizacionais, principalmente aqueles que envolvem empresas de pequeno porte.

A convivência com tais empresas nos últimos 12 anos faz que este pesquisador tenha um entusiasmo pessoal com o trabalho que ora desenvolve. Nesse período, ele dirigiu três microempresas e se viu constantemente envolvido na problemática administrativa inerente a elas. Esses problemas, aqui retratados por meio de teorias e revisões bibliográficas, são, para autor, uma vívida realidade com a qual já se defrontou diversas vezes. Portanto, é com

satisfação que agora ajuda a construir uma teoria para esse tipo de empresa, e, assim, colaborar com o aprimoramento de seu processo administrativo.

A expectativa, acima de todas, é que se possa contribuir eficazmente com o seu gerenciamento. Assim, acredita-se que, ao lado de uma contribuição teórica, faz-se necessário também apresentar propostas que surtam efeitos no dia-a-dia dos seus dirigentes, auxiliando-os a enfrentar o desafio diário de manter a sobrevivência de sua empresa. Essas expectativas e possibilidades formam um conjunto de motivação para o desenvolvimento da presente pesquisa.

1.6 ESTRUTURA DO TEXTO

O texto está dividido em seis capítulos. O capítulo 1, a introdução, tem por objetivo apresentar uma visão geral da pesquisa, o problema de pesquisa, o objetivo principal e os objetivos secundários.

O capítulo dois, **planejamento estratégico**, tem por objetivo apresentar o planejamento estratégico, suas características e seus conceitos fundamentais. Expõe, também, as contribuições e limitações dessa técnica de planejamento.

O capítulo três, **pequena empresa e suas especificidades**, tem por objetivo apresentar as especificidades da pequena empresa fundamentadas em um modelo de concepção organizacional. Dessa forma, são apresentadas tais especificidades como decorrentes do ambiente e dos componentes organizacionais, que são estrutura, estratégia, tecnologia, decisão e comportamento do dirigente.

O capítulo quatro, **planejamento estratégico situacional**, tem por objetivo apresentar a natureza e características do método PES e forma como esse método é operacionalizado em quatro momentos distintos.

O capítulo cinco, **trabalho de campo: primeira etapa**, apresenta o modelo proposto, que tem por finalidade evidenciar as relações entre o planejamento estratégico e a pequena empresa, o planejamento estratégico e o PES, a pequena empresa e o PES, visando identificar os conceitos deste método que poderão contribuir com a adequação e aplicação do planejamento estratégico às pequenas empresas. Apresenta, ainda, a forma como ocorrerá o trabalho de campo, expondo as características metodológicas da pesquisa e uma descrição sobre o objeto de pesquisa.

O capítulo seis, **apresentação dos dados**, relaciona os dados coletados durante o trabalho de campo realizado com as cinco empresas hoteleiras da região de Brotas/SP. Esses dados foram coletados por meio de um roteiro de entrevista (Apêndice C).

O capítulo sete, **análise dos dados**, apresenta a análise dos dados coletados durante o trabalho de campo. Seu objetivo é identificar conceitos do método PES que poderão ser utilizados para aprimorar a adequação e aplicação da metodologia de planejamento estratégico empresarial às pequenas empresas.

O capítulo oito, **trabalho de campo: segunda etapa**, apresenta o roteiro de elaboração de planejamento estratégico, fundamentado na metodologia de Almeida (2001) e incrementado com conceitos do método PES. Apresenta, ainda, os dados coletados com a aplicação do roteiro e uma análise deles.

O capítulo nove, **considerações finais**, sintetiza as principais avaliações referentes ao desenvolvimento e resultados desta pesquisa.

2

Planejamento Estratégico

“Estratégia” é um termo derivado da palavra grega “stratego”, que possuía conotação militar na Grécia antiga, significando “comandante-chefe”. Por vários séculos, o uso deste termo permaneceu restrito ao âmbito militar e neste contexto foi estudado e desenvolvido. Sun Tzu assim o fez por volta de 400 a.C. e, mais recentemente, Von Clausewitz, delineando-o em relação às guerras napoleônicas. Uma completa adaptação, porém, do termo ao mundo dos negócios ganhou forças no decorrer do século XX, mais precisamente com o advento da II Guerra Mundial (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; GHEMAWAT, 2000).

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

Embora o conceito de estratégia empresarial tenha se desenvolvido consistentemente somente a partir da década de 60, alguns autores, como Bertero (1982), consideram que ele veio evoluindo conjuntamente com o próprio conceito de administração, desde épocas mais remotas. Este desenvolvimento sucessivo do conhecimento em administração, que vem desde o final do século XIX e início do século XX, teve início com os cursos na área de administração em escolas como Harvard, por exemplo. No entanto, em determinado momento a estratégia divorciou-se de sua concepção operacional e ganhou força própria, deixando de ser uma ferramenta passiva no rol de instrumentos administrativos e evoluindo até tornar-se um instrumento ativo na administração. Mas isso aconteceria somente a partir da segunda metade do século XX (BERTERO, 1982).

Schendel e Hofer (1979) apresentaram a evolução do conceito de estratégia empresarial por meio de três fases, sendo a primeira delas a do paradigma pré-estratégico. Esta fase inicia-se juntamente com o século XX e vai até os anos sessenta. Naquela época, a

maioria das empresas produzia uma única classe de produtos e sua preocupação era a de coordenar e integrar as suas diversas áreas funcionais. Esta coordenação era obtida por meio da formulação de políticas ou diretrizes, e a administração estava centrada em processos operacionais. Esta fase foi chamada de pré-estratégica, segundo Bertero (1982), porque nela a estratégia, ou equação produto/mercado, não era questionada ou reformulada, nem as relações entre os negócios da empresa e o meio externo. Havia o pressuposto de que a estratégia estava correta e restava à empresa desenvolver os meios pelos quais ela deveria ocorrer.

Na década de 1950, as empresas passaram por um crescimento de tamanho e de complexidade nunca antes experimentados (HAX e MAJLUF, 1984). Houve um aumento da velocidade com que as mudanças ocorriam no ambiente empresarial. Somente a formulação de políticas e diretrizes foi incapaz de atender às novas exigências administrativas. Começa, assim, a segunda fase, a do paradigma da estratégia inicial.

O paradigma da estratégia inicia-se a partir das pesquisas de Alfred D. Chandler (1962) sobre estratégia e estrutura. Este autor propõe uma definição de estratégia empresarial que passa a ressaltar o estabelecimento de metas e objetivos (fins), alocação de recursos (recursos) e planos de ação (meios) para atingir esses objetivos. No entanto, a grande contribuição de Chandler é a polêmica conclusão a que chegou de que a estrutura organizacional é estabelecida em função da estratégia adotada. Segundo Bertero (1982), a estrutura funcionária, assim, como um instrumento, ou um conjunto de processos, recursos e planos com o propósito de se implementar a estratégia da empresa.

Outros autores também contribuíram para este paradigma. Foram eles Ansoff (1977) e Andrews (1971), os quais também incluíram metas e planos em seus conceitos sobre estratégia empresarial (SCHENDEL e HOFER, 1979). O primeiro investigou componentes da estratégia tais como a meta produto/mercado, o vetor de crescimento, a vantagem competitiva e a sinergia. Andrews (1971) e Christensen, Andrews e Bower (1978) foram além e organizaram os componentes da estratégia como oportunidades e ameaças do ambiente e capacidades internas da empresa, valores pessoais e aspirações dos dirigentes e as responsabilidades sociais.

O paradigma da estratégia inicial enfatizou em demasia a formulação de estratégias, mas nem tanto sua implementação e, menos ainda, o seu controle estratégico, lacunas deixadas para o início de um terceiro paradigma.

A terceira fase é compreendida pelo paradigma da administração estratégica, segundo convencionaram Schendel e Hofer (1979). O conceito de administração estratégica, formulado pelos próprios autores, enfatiza os componentes da estratégia tal como observados acima e introduz os níveis em que ela é formulada: corporativo, de negócio e funcional.

Para Bertero (1982), a contribuição desses autores é mais sincrética do que original. No entanto, ele acredita que o paradigma torna-se mais útil ao serem apresentados os conceitos de avaliação e implementação de estratégias, bem como o de controle estratégico. Esse paradigma também pode ser entendido como o do planejamento estratégico.

2.2 A NATUREZA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A compreensão da teoria de planejamento estratégico à luz dos paradigmas propostos por Burrell e Morgan (1979) auxilia obter-se uma idéia clara de sua natureza e princípios. Nas constatações dos autores, as teorias sobre organizações podem ser mais bem compreendidas quando abordadas por meio da filosofia da ciência e da teoria da sociedade. Com relação à filosofia da ciência, eles a interpretam por meio de quatro conjuntos de hipóteses, os quais estão relacionados à ontologia, epistemologia, natureza humana e metodologia. Cada um desses quatro conjuntos possui dois extremos com perspectivas antagônicas, conforme mostra a figura 1. Esses extremos mostram uma dimensão subjetiva – objetiva sobre a natureza das ciências sociais.

O primeiro conjunto é de natureza ontológica com hipóteses relacionadas à própria essência do fenômeno estudado. Este conjunto mantém um debate entre nominalismo e realismo. A posição nominalista julga que o mundo externo à cognição dos indivíduos constitui-se apenas de nomes, conceitos e rótulos, os quais são usados para estruturar a realidade. Os nominalistas, entretanto, não admitem que exista qualquer estrutura real para o mundo no qual esses conceitos são usados para descrever. Os nomes são tidos como criações artificiais cuja utilidade está baseada em sua conveniência como ferramenta para descrever e dar sentido ao mundo externo. O conceito oposto, o do realismo, percebe o mundo social externo à cognição humana como um mundo real feito de estruturas tangíveis e relativamente imutáveis. Não importa se essas estruturas são ou não percebidas e rotuladas, elas ainda existem como entidades empíricas. Neste caso, o mundo social existe independentemente da

apreciação de um indivíduo sobre ele. Ele tem uma existência real e concreta, como o mundo natural.

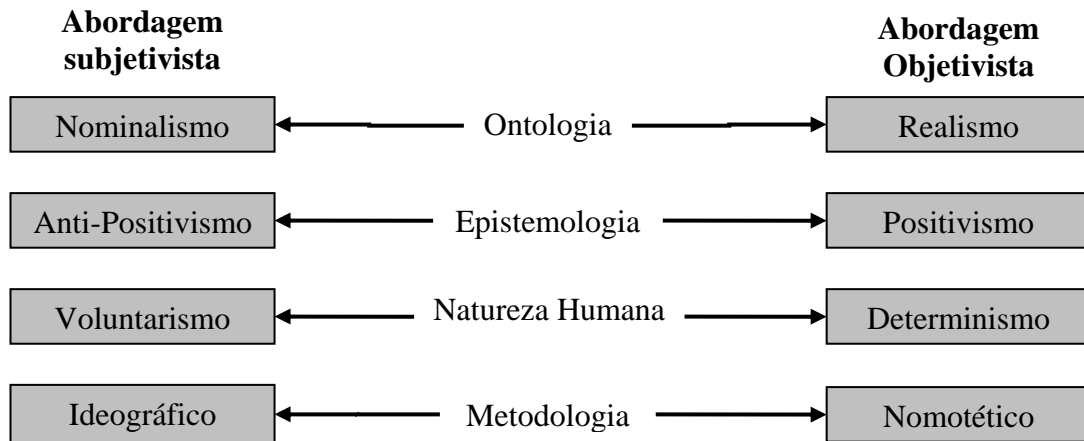


Figura 1 – A dimensão Subjetiva – Objetiva

Fonte: Burrell e Morgan (1979, p.3)

O segundo conjunto de hipóteses é de natureza epistemológica. Neste caso, o debate situa-se entre o anti-positivismo e o positivismo. Segundo a doutrina do anti-positivismo, não há razão para se procurar leis e regularidades no mundo social, pois o mundo social é subjetivo e só pode ser entendido sob os pontos de vistas dos indivíduos envolvidos nas atividades pesquisadas. Os anti-positivistas rejeitam a idéia de “ponto de vista do observador” e mantêm que a realidade só pode ser entendida conhecendo-se a estrutura de referência do participante na ação. As ciências sociais são essencialmente subjetivistas e não podem gerar qualquer tipo de conhecimento objetivo. Por outro lado, as ciências positivistas são aquelas que buscam explicar e predizer o que acontece no mundo social por meio de regulamentos e relações causais entre os elementos que o constituem. A aquisição de conhecimento é um processo cumulativo, no qual novas percepções são adicionadas às já existentes e falsas hipóteses são eliminadas.

Relacionado aos dois conjuntos anteriores, está o terceiro conjunto de hipóteses referente à natureza humana. Nesse conjunto levanta-se o debate entre voluntarismo e determinismo. Pelo pólo voluntarista, o homem é totalmente autônomo e possui liberdade de

ação. Já o determinismo assume uma posição na qual relaciona o homem e suas atividades como sendo completamente determinados pelo ambiente no qual está inserido.

Estes três conjuntos têm implicações diretas sobre como será a natureza metodológica. Cada conjunto tem importantes conseqüências sobre a maneira pela qual se procurará investigar e obter conhecimento sobre o mundo social. Neste conjunto metodológico de hipóteses, o debate mantém-se na linha ideográfica e nomotética. A abordagem ideográfica fundamenta-se na visão de que somente se consegue entender o mundo social aproximando-se do objeto de estudo e explorando seus detalhes e história. Esta abordagem enfatiza a análise dos registros subjetivos que surgem quando o pesquisador mergulha nas situações e se envolve pessoalmente no assunto pesquisado. Este assunto deve revelar sua natureza e características durante o processo de investigação. A abordagem nomotética, além de enfatizar a importância de se basear a pesquisa em técnicas e registros sistemáticos, preocupa-se com a construção de testes científicos e com o uso de técnicas quantitativas para a análise de dados.

As extremidades opostas de cada uma das quatro hipóteses resumem-se em duas abordagens intelectuais principais, as quais, segundo os autores, têm dominado as ciências sociais no último século. A primeira é conhecida como “positivismo sociológico”, a qual procura aplicar modelos e métodos derivados das ciências naturais aos estudos das ciências humanas, tratando o mundo social como se fosse o natural. Esta linha ocupa a extremidade objetivista do modelo apresentado por Burrell e Morgan. A segunda abordagem apresenta-se em completa oposição à primeira. Baseada na premissa de que a realidade encontra-se em “espírito ou idéias” (Burrell e Morgan, 1979, p.7), ao invés de estar consolidada em dados, esta abordagem concentra-se na extremidade subjetiva do modelo.

As teorias sobre organizações podem ser mais bem compreendidas quando abordadas por meio da filosofia da ciência e da teoria da sociedade. Foram vistas, até aqui, as hipóteses relacionadas à filosofia da ciência. Com relação às hipóteses sobre a natureza da sociedade, Burrell e Morgan (1979) expõem duas possibilidades: abordagens sociológicas que se preocupam em explicar a natureza da ordem social e seu equilíbrio, por um lado, e aquelas mais preocupadas com os problemas, conflitos e forças da mudança social, por outro. Os dois extremos são conhecidos como o debate entre ordem e conflito, ou regulação e mudança radical.

Burrell e Morgan (1979) enfatizam que a dimensão Subjetivo – Objetivo não deve ser analisada separadamente da segunda dimensão, a manutenção da ordem – mudança radical. Quando analisadas em conjunto, as duas dimensões formam os quatro paradigmas para a análise da teoria social, conforme figura 2. O paradigma que interessa ao desenvolvimento do raciocínio deste capítulo é o funcionalista, pois, como será visto adiante, ele fundamenta a teoria de planejamento estratégico.

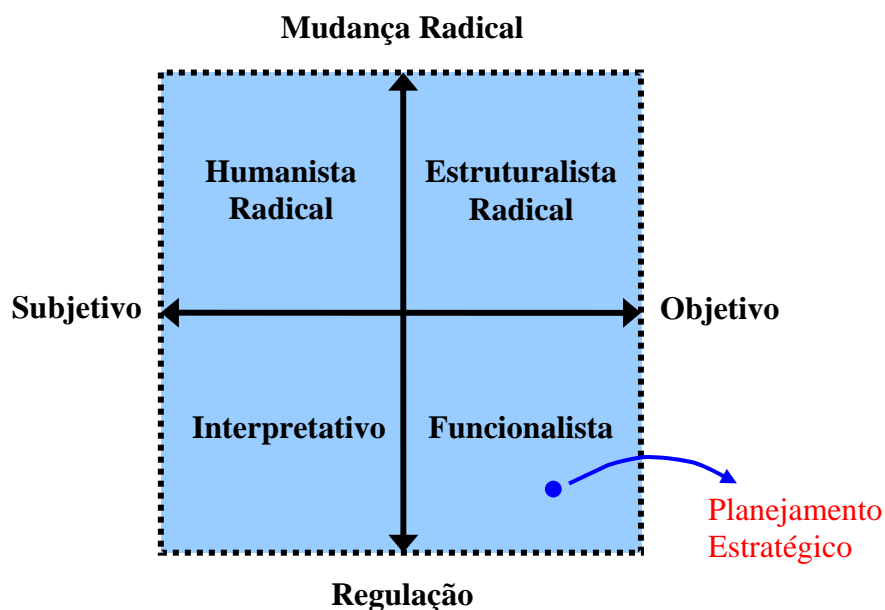


Figura 2 – Os quatro paradigmas e o planejamento estratégico
 Fonte: Adaptado de Burrell e Morgan (1979, p.22)

O paradigma funcionalista caracteriza-se por prover explicações essencialmente racionais sobre fatos sociais. É uma perspectiva altamente pragmática em orientação e enfatiza a importância de se manter a ordem, o equilíbrio e a estabilidade na sociedade. Os modelos funcionalistas estão preocupados com a efetiva regulação e controle dos fatos sociais e têm suas raízes no positivismo sociológico. Este paradigma tende a assumir que o mundo social é composto por artefatos empíricos relativamente concretos e por relações que podem ser identificadas, estudadas e medidas por meio de abordagens derivadas das ciências naturais. Essa tendência reflete-se na tentativa de se aplicar modelos e métodos das ciências naturais às pesquisas de caráter humano e social. O uso de analogias mecânicas e biológicas

como um meio de modelar e entender o mundo social é particularmente favorecido nas teorias funcionalistas. Central para esta posição é a idéia de que fatos sociais existem externamente à consciência humana e restringem o homem em suas atividades diárias (Burrell e Morgan, 1979).

2.3 CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As características da teoria de planejamento estratégico podem ser verificadas mediante os fundamentos do paradigma funcionalista. De acordo com Burrell e Morgan (1979), uma das implicações conceituais da teoria da contingência, classificada pelos autores como abordagem funcionalista, é a emergência da necessidade de direcionamento estratégico. Segundo os autores, esse direcionamento consiste em interpretar o que está acontecendo no ambiente para guiar e adaptar a organização de maneira apropriada. Esse processo, mais tarde dividido em etapas, ficou conhecido como planejamento estratégico.

A organização, quando vista como sistema aberto, necessita de um direcionamento estratégico que visa manter um equilíbrio apropriado entre ela e seu ambiente. A necessidade de controle estratégico surge como uma das primeiras atividades a serem desenvolvidas pela alta administração. Ela surge dentro do contexto da teoria da contingência e tem sido interpretada como uma relação entre a empresa e seu ambiente. Se o ambiente é instável, a estratégia deve proporcionar aprendizado e adaptação à mudança. Se o ambiente é estável, os objetivos podem ser mais estáticos e orientados à manutenção da estabilidade e à sobrevivência da organização (BURRELL e MORGAN, 1979).

A primeira característica do planejamento estratégico está relacionada à forma como pretende manter a ordem e o equilíbrio entre a organização e seu ambiente. O processo de formulação de estratégias, de acordo com Christensen, Andrews e Bower (1978), consiste em adequar as capacidades internas da organização às oportunidades que despontam em seu ambiente externo, em busca de um equilíbrio perfeito. Porter (1986) complementa essa visão ao afirmar que a essência da estratégia é relacionar a empresa ao seu ambiente, no sentido de alcançar o equilíbrio entre eles.

A segunda característica do planejamento estratégico diz respeito à maneira como percebe o ambiente organizacional. Smirich e Stubbart¹ 1985 apud (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p.129) listaram três definições de ambiente que ajudam a esclarecer a posição adotada pelo planejamento estratégico. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a definição denominada por aqueles autores como “ambiente objetivo” é a admitida pelo planejamento estratégico, a qual diz que

[...] esta concepção [planejamento estratégico] assume que a organização está embutida em um ambiente que possui uma existência externa e independente [...] Os termos que parecem captar esse senso de ambiente incluem concreto, objetivo, independente, dado, iminente, lá fora [...] Quase todas as pesquisas e obras gerenciais incorporam essa suposição [...] Assim, a análise ambiental requer descoberta, ou encontrar coisas que já estão em algum lugar, à espera de serem encontradas [...] e a seguir delinear uma estratégia que as satisfaçam.

Uma terceira característica refere-se à forma como o planejamento estratégico busca explicar o que acontece no ambiente e na empresa por meio de regulamentos e relações causais entre seus diversos elementos e forças. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), a empresa e seu ambiente fazem parte de uma complexa rede composta por diversas forças que se influenciam mutuamente. Mantendo a mesma linha de raciocínio, Daft (1999) afirma que a situação da empresa deve ser determinada a partir de determinadas regras e das relações causais entre estas forças e a empresa. Ansoff e McDonnell (1993) esclarecem que geralmente esse entendimento é apresentado na forma de um diagnóstico elaborado pela alta direção da empresa ou por uma equipe de especialistas.

A quarta característica analisada visa explicitar as implicações do ambiente com as organizações nele inseridas. Segundo Burrell e Morgan (1979), quando as organizações passam a ser vistas como sistemas abertos, surge a necessidade de se analisar o que está acontecendo no ambiente para se tomar decisões estratégicas apropriadas. Para os autores do planejamento estratégico (STEINER, 1979; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000), o diagnóstico da empresa – oportunidades e ameaças em relação aos seus pontos fortes e fracos– determinará as atividades a serem desempenhadas por seus dirigentes. Desta forma, as

¹ SMIRICH, L.; STUBBART, C. (1985). Strategic management in a enacted world. *Academy of Management Review*, 10, 4, p.7.

análises externa e interna ditam as estratégias e ações que a empresa deverá desempenhar no futuro.

A quinta característica analisada refere aos procedimentos adotados pelo planejamento estratégico ao empreender sua pesquisa sobre o ambiente. O planejamento estratégico é um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delimitada por *checklists* e apoiada por técnicas (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Segundo Ansoff (1977), para aperfeiçoar a busca por alternativas estratégicas em condições de desconhecimento parcial, faz-se necessário ter um método prático de tomada de decisões estratégicas, dividido em etapas e com lista de verificações, ou, como diria Steiner (1979), um modelo sistemático de planejamento estratégico.

O propósito em apresentar as características desse planejamento consiste em evidenciar que, é teoria essencialmente funcionalista e que, por assim ser, os seus procedimentos encontram-se fundamentados nos preceitos desse paradigma.

2.4 CONCEITOS FUNDAMENTAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Antes de se observar os conceitos principais do planejamento estratégico, é importante discorrer sobre os conceitos de planejamento e de estratégia.

2.4.1 Planejamento

Entende-se por planejamento a atividade de se definir um futuro desejado e de se estabelecer os meios pelos quais este futuro será alcançado. Trata-se essencialmente de um processo de tomada de decisões, caracterizado por haver a existência de alternativas (KOONTZ e O'DONNELL, 1982; KWASNICKA, 1995; DAFT, 1999; STONER e FREEMAN, 1999; MAXIMIANO, 2000a).

No entanto, nem todo processo decisório é planejamento. Existem algumas características que fazem do planejamento um processo decisório especial (ACKOFF, 1981, p.1-3):

1. Planejamento é uma atividade realizada anteriormente à ação, isto é, tomada antecipada de decisão. Decide-se o que fazer e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação;

2. Planejamento é necessário quando a consecução do estado futuro que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões;
3. Planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita.

Numa síntese destas características, Ackoff (1981, p.3) define que

planejamento é um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas, antes que seja necessário agir, numa situação na qual se acredita que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro desejado não deverá ocorrer e que, se se tomar as atitudes apropriadas, pode-se aumentar a probabilidade de um resultado favorável.

2.4.2 Estratégia Empresarial

Segundo Porter (1986), estratégia pode ser definida como ações ofensivas e defensivas que uma empresa empreende para enfrentar com sucesso as forças ambientais visando criar uma posição defensável em seu setor de atuação e, assim, obter maior retorno sobre seus investimentos.

Mintzberg (1987, p.11-23) propôs cinco definições para o termo estratégia, que refletem as formas como o termo é freqüentemente empregado no mundo empresarial e acadêmico. São elas:

- A estratégia como plano: A primeira definição estabelece que “estratégia é um plano...uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali”. É a definição que inclui o planejamento deliberado com metas e objetivos claramente definidos;
- A estratégia como padrão: A segunda definição institui, em oposição à primeira, que “a estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”. Nem tudo aquilo que é deliberadamente planejado é implementado. As estratégias emergentes surgem e convertem-se em padrão de comportamento, o qual não era exatamente o esperado;
- A estratégia como posição: A terceira definição diz que a estratégia pode ser também uma posição, isto é, “a localização de determinados produtos em determinados mercados”.

Refere-se à posição competitiva única e valorosa que uma empresa pode ocupar dentro de seu setor de atuação;

- A estratégia como perspectiva: A quarta definição diz que estratégia pode ser uma perspectiva, isto é, “a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas”. Neste sentido, a estratégia reflete a filosofia e o modo de agir de uma empresa;
- A estratégia como “blefe”: A quinta definição afirma que estratégia pode ser um truque, ou seja, “uma manobra específica para enganar um oponente ou um concorrente”.

Baseados nestas cinco definições, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classificaram os processos de criação de estratégias que se desenvolveram ao longo das últimas quatro décadas em dez escolas de pensamento estratégico. Estas escolas dividem-se em três grupos. O primeiro é formado por três escolas reconhecidamente prescritivas, ou seja, que estão mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas nas empresas do que como realmente se formam. O segundo grupo, formado pelas próximas seis escolas, é de caráter descritivo, ou seja, considera aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e preocupa-se mais em saber como as estratégias de fato se formam nas organizações. O último grupo é formado por uma única escola que procura, na realidade, coligar todas as outras. Trata-se da escola de configuração.

A presente pesquisa trata de conceitos e premissas da escola de planejamento, e conseqüentemente, da estratégia como plano, mas não separa esta escola da escola de design, pois seus conceitos estão intimamente relacionados.

Uma definição clássica sobre estratégia como plano empresarial, oferecida ainda na década de 60 por Christensen, Andrews e Bower (1978, p.125 – tradução nossa), primeira versão publicada em 1965, afirmava que

estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que (1) forma e revela seus objetivos, propósitos e metas, (2) produz as principais políticas e planos para alcançar estas metas, e (3) define o negócio em que a empresa intenciona estar e o tipo de organização econômica e humana que ela deseja ser.

Essa definição possui forte representatividade e tem influenciado a grande maioria das definições apresentadas pelos mais diversos autores. Exemplo disto é a recente definição proposta por Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24), que conceituam estratégia como “planos da

alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

2.4.3 Planejamento Estratégico Empresarial

O processo de planejamento estratégico envolve alguns conceitos, por meio dos quais a empresa empreende uma pesquisa sobre o futuro e formula suas estratégias. Esses conceitos serão definidos a seguir. No entanto, vale lembrar que alguns possuem definições ambíguas. Adotaram-se para esta pesquisa aquelas que, acredita-se, sejam as mais convencionais.

- Visão da empresa: É o conjunto de aspectos intangíveis, mas que servirão de orientação para os dirigentes da empresa em suas ações e decisões. É formado por sua filosofia, valores, postura ética, aspirações, desejos e ideologia básica (HAX e MAJLUF, 1984; OLIVEIRA, 2001);
- Missão da empresa: É o propósito de existência da organização, ou sua razão de ser. No processo de planejamento estratégico isto é feito formalmente, por meio da declaração de missão (STEINER, 1979; HAX e MAJLUF, 1984; THOMPSON e STRICKLAND III, 2000; ALMEIDA, 2001; OLIVEIRA, 2001);
- Análise externa: É a análise que verifica como as forças do ambiente externo poderão afetar a empresa gerando oportunidades e ameaças à sua sobrevivência. O objetivo da análise externa é propiciar as informações necessárias que possibilitarão ao estrategista operar eficazmente, aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças oferecidas pelo ambiente. Esta análise visa também identificar os fatores críticos de sucesso do setor onde a empresa atua. É possível visualizar o ambiente externo em dois segmentos² (STEINER, 1979; HAX e MAJLUF, 1984; THOMPSON e STRICKLAND III, 2000; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000):
 - Macroambiente: É o ambiente mais abrangente composto pelas forças político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais, as quais afetam todas as organizações. No entanto, esta influência dá-se de forma irregular, conforme o tamanho e setor em que a empresa atua (DAFT, 1999; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000);

² Alguns autores como Almeida (2001) propõem segmentações diferentes para o ambiente externo.

- Ambiente setorial: É o ambiente mais específico de cada empresa, compreendido pelas forças determinantes da estrutura industrial³. São elas: o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade existente entre os concorrentes já existentes;
- Análise interna: É a análise que tem por fim identificar os pontos fortes e fracos da organização (HAX e MAJLUF, 1984; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000; OLIVEIRA, 2001). A intenção com esta investigação é determinar as competências essenciais da empresa, um conceito introduzido por Selznick ainda em 1957 e fortalecido por Hamel e Prahalad, em 1995, como um conjunto de habilidades e tecnologias que contribuem para que uma empresa ofereça determinados benefícios aos seus clientes⁴;
- Objetivos e metas: São geralmente entendidos como alvos ou fins desejáveis para os quais as ações da empresa estão direcionadas. Enquanto os objetivos são mais genéricos, as metas são vistas como a quantificação dos objetivos, mais precisas do que os objetivos quanto a valores e datas (KOONTZ e O'DONNELL, 1982; FISCHMANN e ALMEIDA 1991; ANSOFF e McDONNELL, 1993; THOMPSON e STRICKLAND III, 2000; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000);
- Estratégias e planos: estratégias são decisões e ações, formuladas para orientar os dirigentes sobre como atingir os objetivos e cumprir a missão da organização. Os planos são conjuntos de metas, atividades, recursos a serem utilizados e outras funções necessárias para implementar um determinado conjunto de ações. As estratégias e planos são apoiadas por orçamentos e cronogramas (THOMPSON e STRICKLAND III, 2000; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000; OLIVEIRA, 2001);
- Implementação de estratégias: é um conjunto de atividades voltadas para as operações, envolvendo gerenciamento de pessoas e processos de negócios, que converte a estratégia em ação. Algumas vezes, a implementação requer ajustes na estrutura da empresas (THOMPSON e STRICKLAND III, 2000; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000; OLIVEIRA, 2001);

³ Estas forças compõem o modelo apresentado por PORTER, M. E. (1986). **Estratégias competitivas: técnicas para a análise de indústrias**. Rio de Janeiro: Campus.

⁴ As análises externa e interna também são conhecidas como diagnóstico empresarial ou análise SWOT.

- Controle estratégico: é um instrumento que permite medir e avaliar, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, até que ponto as estratégias implementadas estão satisfazendo os objetivos e metas da organização. Este processo serve como retorno aos tomadores de decisões para que reformulem as estratégias e sua implementação, capacitando a empresa a atingir seus objetivos (FISCHMANN e ALMEIDA, 1991; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000; OLIVEIRA, 2001).

2.5 METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Embora nos últimos anos tenham surgido diversas publicações sobre metodologias diferentes de planejamento estratégico, no entender de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a grande maioria delas resume-se às mesmas idéias básicas: a divisão do processo em etapas, a articulação de cada uma delas com listas de verificação e diversas técnicas, formulação de objetivos, orçamentos e planos. Essas metodologias são, freqüentemente expostas em forma de diagramas. A figura 3 mostra o diagrama da metodologia proposta por Steiner (1979).

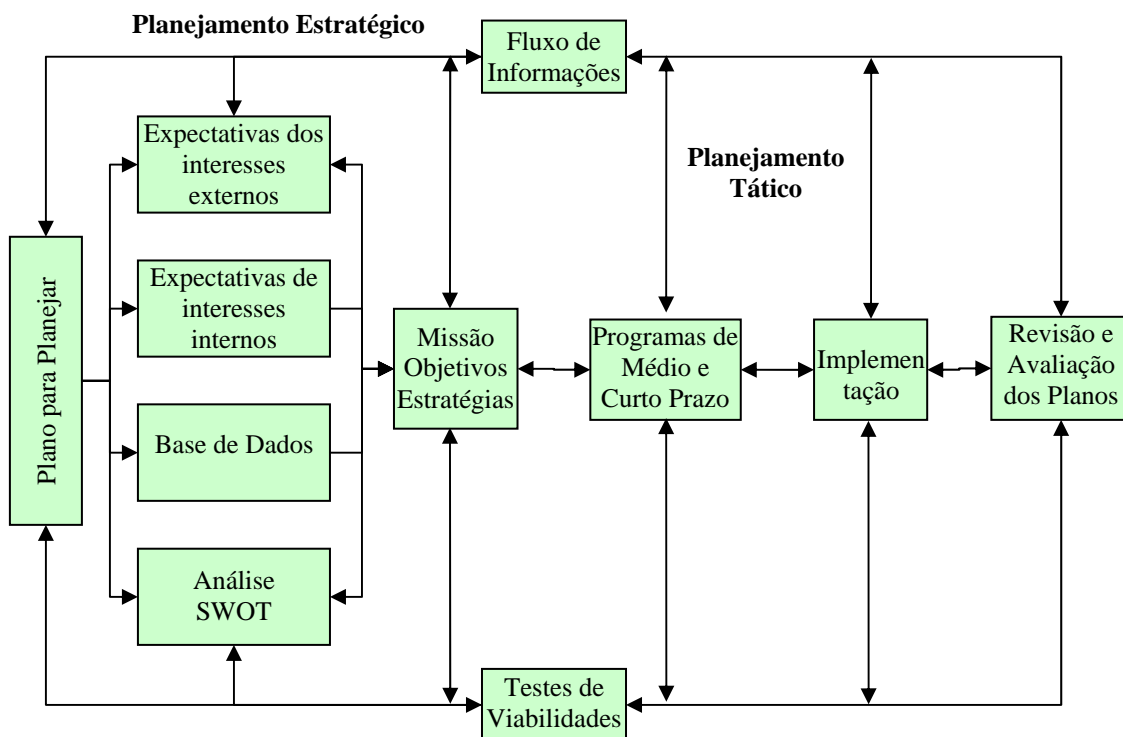


Figura 3 – Estrutura e processo de planejamento estratégico

Fonte: Adaptado de Steiner (1979, p.17)

George A. Steiner é um dos autores mais proeminentes da área de planejamento estratégico. Ele apresentou este método em 1979, quando da publicação do livro *Strategic Planning*.

O plano para planejar é um primeiro passo que expressa o que os dirigentes esperam do planejamento. Também pode ser chamado de guia ou manual do planejamento. O próximo passo é a análise ou diagnóstico da situação atual. Este passo envolve as quatro atividades que ocorrem simultaneamente à análise SWOT. Aquela denominada base de dados inclui uma avaliação sobre o desempenho passado da organização, sua posição atual e previsões para o futuro. As expectativas tanto de elementos externos, como os *stakeholders*, quanto de elementos internos, como a alta direção e os funcionários, devem ser consideradas no processo. A próxima atividade consiste em declarar a missão da empresa, formular seus objetivos e as estratégias pelas quais eles serão alcançados. O processo também considera os programas de médio e longo prazo, que visam traduzir as estratégias em decisões. O restante do processo consiste em implementar as estratégias estipuladas e revê-las e avaliá-las periodicamente.

2.6 CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico apresenta contribuições que auxiliam o processo decisório nas empresas. Entre elas, destaca-se que:

- O planejamento estratégico auxilia a unificar as direções corporativas. Ao se iniciar um processo que articula a visão da empresa, sua missão e as competências de suas áreas funcionais, todos os gerentes são direcionados a agir com os mesmos objetivos derivados desta articulação (HAX e MAJLUF, 1984). Ao mesmo tempo, o processo enriquece o entendimento dos gerentes a respeito desses objetivos e dos negócios da empresa (THOMPSON e SRICKLAND III, 2003);
- O processo de planejamento introduz a disciplina que auxilia o empresário a desenvolver o pensamento a longo prazo. A natureza do trabalho administrativo é repleta de deveres operacionais e, se não houver um sistema que leve o dirigente a se concentrar nas questões de longo prazo, o seu tempo pode ser todo despendido com as tarefas operacionais (HAX e MAJLUF, 1984);

- o O planejamento estratégico faz que o dirigente dedique tempo às análises das oportunidades e ameaças do ambiente e dos pontos fortes e fracos da organização. Estas análises exigem que o dirigente tenha maior percepção da empresa e do seu ambiente. Disso resulta o que Zaccarelli (2002) considera um dos maiores méritos do planejamento estratégico, que é induzir o dirigente da empresa a considerar problemas de âmbitos gerais, deixando de fixar sua atenção em aspectos particulares ou específicos de um setor da empresa.

Dessa forma, fica evidente que o planejamento estratégico, apesar de suas deficiências e limitações, gera contribuições para o desenvolvimento do pensamento estratégico nas empresas. No entanto, esse desenvolvimento é limitado por algumas razões que serão vistas na próxima seção.

2.7 CRÍTICAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Mintzberg (1994), o planejamento estratégico foi criado para ser “a melhor maneira” de se elaborar estratégias, conforme instituía o taylorismo, e significou a separação entre aqueles que formulam e aqueles que devem implementar as estratégias. Assim, ele deveria produzir as melhores estratégias e fornecer todas as instruções necessárias para que os responsáveis pela implementação não errassem ao executá-las.

Na realidade, o planejamento estratégico nunca funcionou dessa maneira, e a razão pela qual muitas empresas abandonaram-no reside no fato de que planejamento estratégico não significa pensamento estratégico. E, segundo o autor, essa confusão constitui o centro da questão: a maioria das estratégias bem-sucedidas são visões, e não planos. O planejamento estratégico é, na realidade, programação estratégica, ou seja, a articulação e operacionalização de estratégias ou visões que já existem.

Desta forma, para o autor, o planejamento estratégico pode ser visto como um processo analítico que procura dividir objetivos ou um conjunto de intenções em passos, formalizando esses passos para que possam ser devidamente implementados e antecipando as conseqüências de cada passo ou resultado.

Pensamento estratégico, ao contrário, refere-se à síntese, envolvendo intuição e criatividade. O resultado do pensamento estratégico é uma perspectiva ou visão não muito

precisa da empresa, que servirá para direcioná-la. Esta visão estratégica poderá ocorrer a qualquer momento, em qualquer lugar da organização.

Um dos sérios problemas do planejamento estratégico é que ele representa um estilo administrativo baseado em cálculos, e não um estilo baseado em compromissos. Na gerência baseada em cálculos, estipula-se um objetivo e calcula-se o que as pessoas envolvidas devem fazer para alcançá-lo, sem considerar suas preferências. As estratégias calculadas não representam nada para as pessoas que a implementarão. Quando a administração se baseia em compromissos, ela engaja e envolve as pessoas no trabalho, obtendo seu compromisso e gerando o entusiasmo necessário para que cada uma ajude a definir como o trabalho deve ser elaborado e desenvolvido.

Para Mintzberg (1994), o planejamento falhou nas empresas devido a três motivos, ou três falácias, que juntas fundamentam uma quarta, a grande falácia.

- **A falácia da predição:** O planejamento estratégico supõe que predição é possível, isto é, de acordo com as características do planejamento estratégico, as mudanças no ambiente empresarial deverão cessar enquanto o plano está sendo desenvolvido e, após sua elaboração, o ambiente deverá manter-se no curso predito enquanto as estratégias serão implementadas. As evidências, ao contrário, mostram que previsões de descontinuidades, tais como inovação tecnológica, dificilmente podem ser realizadas;
- **A falácia do desligamento:** O planejamento estratégico supõe que o estrategista pode ser separado do objeto de suas estratégias, ou seja, o planejamento estratégico é um processo que busca isolar as idiosincrasias humanas a fim de sistematizar o comportamento. É um sistema que promove a institucionalização do processo de criação de estratégia, o que leva à separação entre o pensamento e a ação, entre a formulação e a implementação, e entre o estrategista e o objeto de suas estratégias. Segundo o autor, esse processo inibe a formação de estratégia, pois a inovação nunca pôde ser institucionalizada, e os sistemas não são capazes de criar as sínteses necessárias à criação do pensamento estratégico;
- **A falácia da formalização:** O planejamento estratégico supõe que o processo estratégico pode ser formalizado, isto é, o planejamento estratégico decompõe o fenômeno de formação de estratégias em um processo racional e analítico. No entanto, um fenômeno não pode ser captado no todo apenas porque foi dividido em suas partes elementares. Com o processo de planejamento, Quinn (1989) afirma que tal abordagem tende a focar em

questões quantitativas, esquecendo-se de aspectos vitais de ordem qualitativa, organizacional e comportamentais que tão freqüentemente determinam o sucesso da estratégia frente aos desafios;

- **A grande falácia:** Como análise envolve síntese, planejamento estratégico é formulação de estratégia; no entanto, da mesma forma que análise não é síntese, mas somente a envolve, planejamento estratégico não é criação de estratégia. “A análise pode preceder e apoiar a síntese, provendo determinados insumos necessários. A análise pode seguir e elaborar a síntese, decompondo e analisando suas conseqüências. Mas a análise não pode substituir a síntese” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000,p.64). Nenhum processo fará com que sistemas formais consigam prever discontinuidades, informar a alta direção desligada ou criar novas estratégias. Assim o planejamento, além de não criar novas estratégias, não pode se desenvolver sem sua existência prévia.

As críticas ao planejamento estratégico levam a crer que esta ferramenta deve ser utilizada de maneira ponderada pelas empresas. Mintzberg (1994) constata que estratégias viáveis possuem qualidades de estratégias emergentes e deliberadas e que devem, portanto, combinar tanto aprendizado flexível como também algum nível de controle deliberado.

3 Pequena Empresa e suas Especificidades

O propósito deste capítulo é apresentar as especificidades da pequena empresa por meio de um modelo de concepção organizacional que evidencie os diversos aspectos que compõem e envolvem uma organização.

3.1 CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DE EMPRESAS SEGUNDO O PORTE

Segundo Leone (1991) o tamanho das empresas pode ser conceituado por critérios qualitativos ou quantitativos.

3.1.1 Critérios Quantitativos

O critério mais utilizado é o do número de empregados, provavelmente por ser fácil de manipular e coletar. É um critério tanto econômico como social, pois oferece indicações de problemas sociais relacionados à absorção de mão-de-obra, ao nível de renda e à produtividade. Entre os diversos critérios quantitativos, o do número de funcionários é o mais utilizado nas pesquisas acadêmicas.

A tabela 1 revela os números utilizados para definição do tamanho de uma empresa segundo o número de funcionários.

Tabela 1 – Classificação das empresas segundo o número de funcionários

Porte da Empresa \ Setor de Atuação	Comércio e Serviço	Indústria
	Micro	até 09
Pequeno	de 10 a 49	de 20 a 99
Médio	de 50 a 99	de 100 a 499
Grande	acima de 99	acima de 499

Fonte: SEBRAE-SP (2000b:1)

Outro critério quantitativo bastante utilizado é o do faturamento, que indica o movimento operacional e contábil da empresa. Embora reflita o tamanho do mercado da empresa, é um critério vulnerável pois pode variar de acordo com a flutuação da moeda ou com a mudança dos critérios contábeis.

A tabela 2 mostra como é feita a avaliação do tamanho de uma empresa segundo o critério de faturamento, geralmente utilizado para fins de execução da política fiscal do governo.

Tabela 2 – Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual

Porte da Empresa	Faturamento Bruto Anual
Micro	Até R\$ 244.000,
Pequeno	De R\$ 244.000, a R\$ 1.200.000,

Fonte: SEBRAE-SP (2000b:1)

3.1.2 Critérios Qualitativos

Os critérios qualitativos são aqueles referentes à estrutura interna da empresa, sua organização e estilo de gestão. Sendo assim, eles fornecem uma visão mais fiel da empresa e são também muito utilizados. Os critérios qualitativos estão mais relacionados com os estilos de direção, os perfis e as atitudes dos dirigentes e suas percepções do ambiente. “Enquanto os critérios quantitativos dão uma imagem estática à empresa, os critérios qualitativos parecem

oferecer uma visão mais de movimento, mais de ação gerencial”, mostrando o funcionamento da empresa, os movimentos de seus funcionários, dos recursos materiais e das operações com fornecedores e clientes (LEONE, 1991, p.58).

3.2 O PAPEL DA PEQUENA EMPRESA NA ESTRUTURA CAPITALISTA

É comum encontrar na literatura exposições que retratam a forma específica com que as pequenas empresas se organizam. Essas declarações expõem como especificidades das pequenas empresas a falta de capital de giro, a falta mão-de-obra especializada, a falta de canais de distribuição e outras ausências de recursos e técnicas.

De forma geral, é aceito que a classificação dessas especificidades faz-se necessária e auxilia no entendimento de como se desenvolve o processo de gestão na pequena empresa. Essa classificação auxilia, por exemplo, o processo de adequação de determinada ferramenta administrativa, elaborada especificamente para grandes empresas, às de menor porte.

Uma classificação das especificidades das pequenas empresas referenciada na literatura é aquela elaborada por Leone (1999). Ela se desenvolve-se sob três aspectos: organizacionais, decisoriais e individuais.

Faz-se necessário citar também a classificação desenvolvida por Souza (1995), a qual faz referência ao contexto no qual a pequena empresa está inserida. Para a autora, a relação entre a pequena empresa e seu contexto pode ser compreendida por dois aspectos: ela pode estar ou não relacionada às estratégias de grandes corporações. Essa classificação refere-se, portanto, ao grau com que as pequenas empresas estão subordinadas às decisões de grandes unidades produtivas. Dessa forma, Souza (1995) classifica-as em dois grupos:

- (a) Pequenas empresas dependentes de grandes empresas; e
- (b) Pequenas empresas independentes, não mantêm nenhuma espécie de relação direta com as grandes empresas.

Relacionadas a essas duas condições da pequena empresa, Souza (1995) observa quatro possíveis trajetórias nas quais podem inserir-se. Elas são: pequenas empresas em mercados competitivos; pequenas empresas independentes em estruturas industriais dinâmicas; modelo comunitário; e Modelo de coordenação.

Pode-se dizer que as classificações de Leone (1999) e Souza (1995) são complementares, no sentido de envolverem aspectos internos da pequena empresa e aspectos

contextuais, respectivamente. Uma classificação que envolvesse ambos os aspectos poderia ser construída a partir daí.

Trabalhos no sentido de envolver as dimensões ambiental e organizacional em uma mesma classificação já foram desenvolvidos por Motta (2000) e Terence (2002). Membros do GEOPE concluíram em pesquisas individuais que as especificidades da pequena empresa podem ser compreendidas sob três perspectivas: contextuais, organizacionais e pessoais (MOTTA, 2000) e contextuais, comportamentais e estruturais (TERENCE, 2002).

3.3 MODELO DE CONCEPÇÃO ORGANIZACIONAL

A proposta desta seção é apresentar as especificidades da pequena empresa por meio de um modelo organizacional que evidencie as dimensões ambiental e organizacional. Este objetivo pode ser alcançado por meio do emprego de um modelo de concepção organizacional que evidencie os diversos aspectos que compõem e envolvem uma organização. Um modelo dessa natureza, fundamentado nas teorias administrativas, possibilitaria a identificação de um conjunto de características gerais relacionadas tanto aos componentes internos da organização quanto ao ambiente no qual está inserida. O conjunto de características gerais, quando analisado em empresas de mesma natureza, revelaria suas especificidades. A figura 4 ilustra como deve ocorrer o desenvolvimento desse processo.

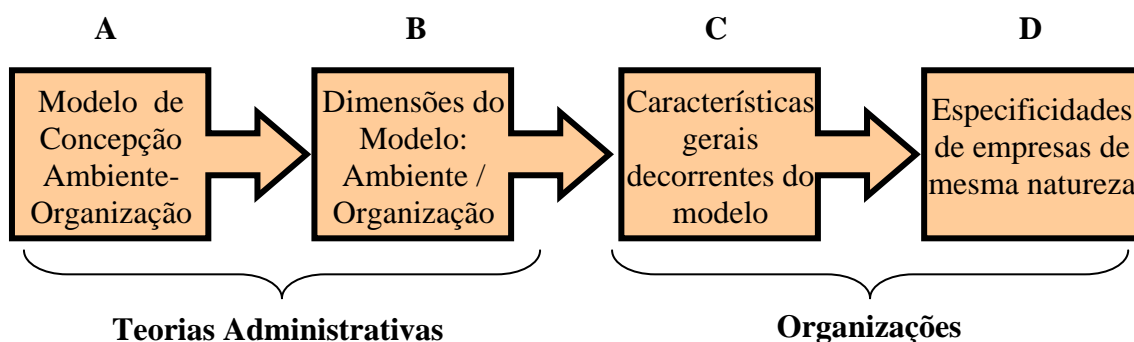


Figura 4 – Decorrência das especificidades da pequena empresa

Fonte: Elaboração própria a partir do texto

Esse processo (figura 4) mostra que, para se identificar as especificidades de empresas de mesma natureza (D), faz-se necessário conhecer as características gerais (C) decorrentes

das dimensões (B) do modelo de concepção organizacional (A). Para os propósitos deste artigo, as empresas de mesma natureza indicadas na figura 4 são as pequenas empresas. É importante ressaltar que, por estar fundamentada em um modelo sistêmico, esta classificação evidenciará, também, as inter-relações existentes entre estas especificidades.

Para esse propósito, poder-se-ia recorrer ao modelo apresentado por Nadler e Tushman (1994). Esse modelo vê a organização como construída por componentes que interagem e que apresentam relações de interdependência entre si. Esses componentes são:

- Insumos: Representa o contexto que a organização tem que enfrentar.
- Produto: É aquilo que é produzido por uma organização, mediante a avaliação do desempenho organizacional.
- Componentes organizacionais: A organização e seus principais componentes são os meios mais significativos para se transformar os insumos em produtos.

O modelo apresentado por Nadler e Tushman (1994) não revela a origem dos componentes e a razão de suas escolhas. Um esforço no sentido de compreender estas escolhas é o trabalho de Escrivão Filho (1995). Esse modelo apresenta os componentes organizacionais e uma visão sistêmica de suas interações. O trabalho de Escrivão Filho (1995) evidencia como esses componentes estão fundamentados na Teoria Administrativa.

Por meio de seu trabalho, ele revela, com o apoio de autores como Handy (1978) e Burrell e Morgan (1979), que a selva na qual se converteram as teorias administrativas, conforme assinalado por Koontz (1980), na verdade, possuía uma amplitude menor do que aparentava. Muitas dessas teorias estariam exibindo os mesmos pressupostos de outras anteriores a elas. Ademais, teriam uma explicação especializada e superficial da organização.

Destas constatações, Escrivão Filho (1995) inferiu duas conclusões. Primeiro, que as teorias administrativas estão condicionadas pelo contexto dentro do qual se originaram. Alterações no contexto provocaram atualizações nas teorias, que foram apresentadas como novas. No entanto, estas “novas” teorias estão fundamentadas sobre os mesmos pressupostos de teorias anteriores.

A segunda constatação dizia que as teorias diferem ou assemelham-se por meio de seus pressupostos, regulamentados tanto por seus objetos de pesquisas como pelas metodologias de pesquisa das disciplinas científicas. Isso ocorre devido à elevada

fragmentação do conhecimento e da especialização dos autores em determinada disciplina científica.

Por meio de pesquisa abrangente das teorias administrativas, Escrivão Filho (1995) constatou a existência de basicamente cinco movimentos do pensamento administrativo: (a) da racionalização do trabalho; (b) das relações humanas; (c) do funcionalismo-estrutural; (d) dos sistemas abertos; e (e) das contingências ambientais.

Associando as teorias por meio desses movimentos, a contribuição do autor foi evidenciar que as teorias administrativas tratavam, basicamente, de cinco temas organizacionais relevantes, os quais podem ser entendidos como os componentes organizacionais, muito semelhantes aos do modelo de Nadler e Tushman (1994). São eles: (a) tecnologia; (b) comportamento; (c) decisão; (d) estrutura; e (e) estratégia.

O modelo organizacional de Nadler e Tushman (1994) e os temas organizacionais de Escrivão Filho (1995) apresentam um grau bastante elevado de similaridade. Os componentes organizacionais, em conjunto com o ambiente organizacional, proporcionam, assim, uma base mais abrangente para classificar as especificidades da pequena empresa, conforme proposto no início desta seção. Essa classificação divide-se em especificidades ambientais, estruturais, estratégicas, tecnológicas, decisórias e comportamentais.

3.4 DIMENSÃO AMBIENTAL

Esta seção visa detalhar as características gerais do ambiente organizacional, mostrando suas segmentações e suas implicações na pequena empresa.

3.4.1 Características Gerais do Ambiente

O ambiente organizacional é formado pelo conjunto de todos os elementos fora das fronteiras da empresa que têm potencial para afetá-la (HALL, 1984; BATEMAN e SNELL, 1998; DAFT, 1999, 2002; STONER e FREEMAN, 1999; MAXIMIANO, 2000a).

3.4.1.1 Segmentação do Ambiente

O ambiente organizacional subdivide-se em dois segmentos: macroambiente e ambiente setorial (WRIGHT, PARNELL e KROLL, 2000), como será visto a seguir.

a) **Macroambiente:** Apresenta os elementos mais gerais do ambiente. É formado por quatro forças (BATEMAN e SNELL, 1998; DAFT, 1999; STONER e FREEMAN, 1999): político-legais; econômicas; sociais; e tecnológicas.

b) Ambiente setorial: É o mais próximo da organização e inclui fornecedores, clientes e concorrentes (BATEMAN e SNELL, 1998; DAFT, 1999; STONER e FREEMAN, 1999). Uma vez que esses agentes - compradores e vendedores – compõem o que é definido como mercado (MANKIW, 2001), o ambiente setorial pode ser caracterizado por meio de modelos que captam aspectos inerentes de como os mercados estão organizados. Esses modelos são conhecidos como estruturas básicas de mercado (MANKIW, 2001; PINHO E VASCONCELLOS, 1998).

3.4.1.2 Ambiente Setorial e Estruturas de Mercados

As estruturas de mercado, tanto do comprador quanto do vendedor, podem ser vistas por intermédio de um contínuo cujos extremos são as estruturas de monopólio e monopsonio, de um lado; e de mercado competitivo, tanto do comprador e do vendedor, do outro. Esse contínuo, ilustrado na figura 5, apresenta o comportamento de um conjunto de variáveis em relação às estruturas de mercado. Essas variáveis são (PINHO e VASCONCELLOS, 1998; PINDYCK e RUBINFELD, 1999; MANKIW, 2001):

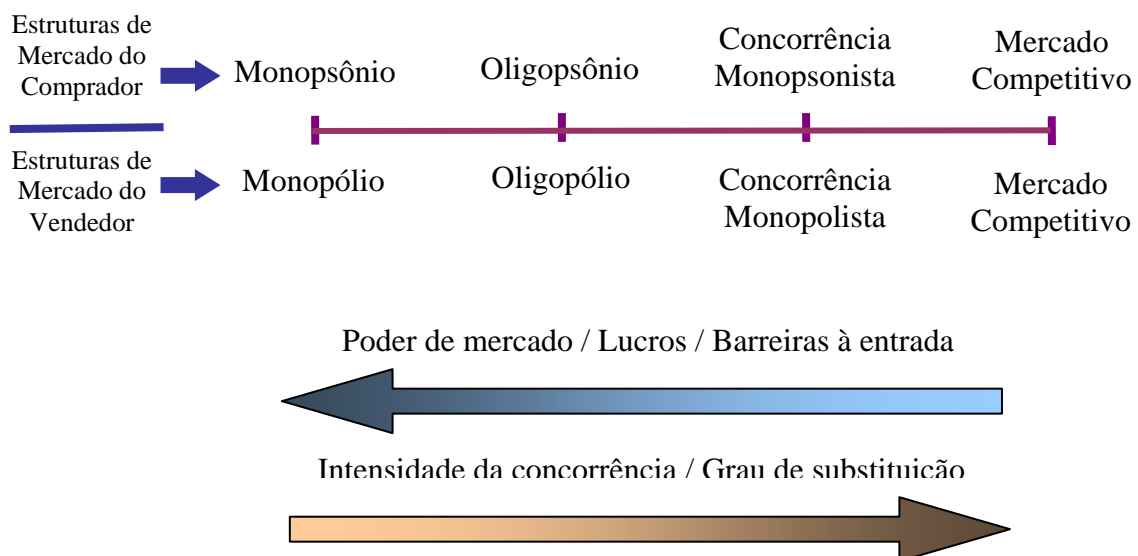


Figura 5 – As estruturas de mercado e suas variáveis
 Fonte: Elaboração própria a partir do texto exposto acima

- (a) **Poder de mercado:** É a capacidade que uma empresa possui de influenciar os preços de forma lucrativa. As empresas inseridas em mercados monopolistas são formadoras de preços e possuem alto poder de mercado. As que pertencem a mercados competitivos são tomadoras de preços e seu poder de mercado é fraco. As empresas inseridas em mercados monopsonistas igualmente possuem poder de mercado ao influenciar o preço que pagam por um produto;
- (b) **Lucro econômico:** As empresas com alto poder de mercado tendem a possuir lucro econômico maior do que as empresas com baixo poder de mercado;
- (c) **Intensidade da concorrência:** Por definição, as empresas que atuam em um oligopólio terão menos concorrentes do que aquelas que atuam em um mercado competitivo;
- (d) **Grau de substituição de produtos:** Em um mercado competitivo, o grau de substituição dos produtos é alto, enquanto que, num mercado monopolizado, o grau de substituição tende a ser bem menor;
- (e) **Barreiras à entrada de novos concorrentes:** Os monopólios são mercados que apresentam altas barreiras à entrada de novos concorrentes. Essas barreiras geralmente originam-se por meio de um recurso-chave de propriedade de uma única empresa, quando o governo concede direitos de exclusividade de produção a uma única empresa ou quando os custos de produção tornam um único produtor mais eficiente do que outros.

3.4.2 Especificidades ambientais da Pequena Empresa

A seguir, serão analisadas, de modo geral, as especificidades das pequenas empresas decorrentes das características gerais condicionadas pelo ambiente e suas variáveis.

- a) **Macroambiente:** As forças econômicas, sociais, político-legais e tecnológicas exercem impacto sobre a maneira como as pequenas empresas deverão ser gerenciadas (SOUZA, 1995; ALMEIDA, 2001). No geral, as pequenas empresas têm muito pouco ou nenhum controle sobre seu ambiente externo, e a consequência disto é que são muito dependentes dos recursos a ela disponíveis (LEONE, 1999);
- b) **Ambiente setorial:** Com relação às estruturas de mercado, deve-se identificar e avaliar duas condições (Figura 6):
- A relação entre a estrutura de mercado na qual a pequena empresa está inserida e a estrutura de mercado à qual seus clientes pertencem. Nesse caso, a pequena empresa deve

ser definida em uma estrutura de mercado de vendedores, e seus clientes em uma estrutura de mercado de compradores;

- A relação entre a estrutura de mercado na qual a pequena empresa está inserida e a estrutura de mercado à qual seus fornecedores pertencem. Nesse caso, a pequena empresa deve ser definida em uma estrutura de mercado de compradores, e seus fornecedores em uma estrutura de mercado de vendedores. O aspecto importante a ser analisado nessas estruturas são suas variáveis, entre elas o poder de mercado, conforme mostradas na figura 5.

Um exemplo da utilidade dessa avaliação é a pequena empresa que, inserida em uma estrutura de concorrência monopsonista, deseja levantar um financiamento em um banco, inserido em uma estrutura oligopolista. A análise evidenciará uma relação assimétrica de forças entre as duas empresas e, em partes, o porquê da dificuldade da pequena empresa em obter empréstimos a longo prazo.

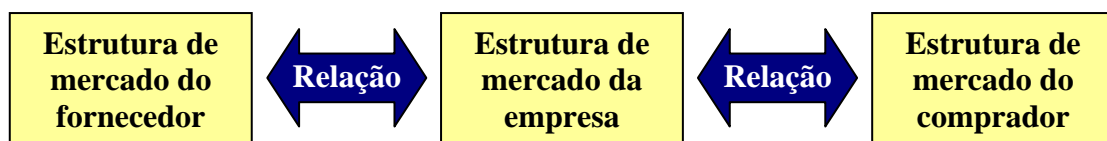


Figura 6 – Relações entre estruturas de mercado

Fonte: Elaboração própria a partir do texto

Essas avaliações devem, portanto, ser desenvolvidas com a finalidade de se conhecer a forma como o poder de mercado e outras variáveis relacionadas às estruturas de mercado se estabelecem entre a pequena empresa e seus fornecedores ou entre ela e seus compradores. Isso é importante porque a forma como essas relações ocorrem influenciará todo processo de sua gestão.

A relação entre as estruturas de mercado é útil também para explicar o grau de subordinação das pequenas empresas às decisões das grandes unidades industriais. As primeiras tendem a ser mais dependentes das decisões e estratégias das segundas quando atuam em um mercado competitivo ou em uma concorrência monopolista e vendem seus produtos a uma grande empresa monopsonista ou a algumas grandes empresas oligopsonistas. Deve-se lembrar que empresas participantes em mercado competitivo ou concorrência

monopolista são geralmente tomadoras de preço, possuem baixo poder de mercado e enfrentam forte concorrência. Ademais, como bem coloca Rattner (1985) e Souza (1995), a sua sobrevivência está subordinada às decisões tomadas pelas grandes empresas, pois complementam suas atividades.

Por outro lado, é mais provável que as pequenas empresas adquiram um certo grau de independência quanto às decisões e estratégias das grandes quando se situam em uma estrutura de mercado com maior poder de mercado – um oligopólio, por exemplo – e vendem seus produtos em mercados competitivos ou concorrência monopolista.

Percebe-se, portanto, que mesmo as pequenas empresas independentes podem ser caracterizadas de formas diferentes, dependendo da estrutura de mercado em que estão inseridas e em que vendem seus produtos.

Obviamente, existem diversas possibilidades de relações entre estruturas de mercado, e a intenção aqui não é examinar todas. Em resumo, essa avaliação deverá servir para apontar as especificidades da pequena empresa, no caso, sob pesquisa. Este modelo teórico sempre revelará as potencialidades do real, mas será a situação particular de cada objeto de estudo que mostrará as relações concretas das estruturas de mercados.

3.5 DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

Esta seção visa explicitar os componentes da dimensão organizacional bem como a literatura sobre pequenas empresas relacionadas a cada um deles.

3.5.1 Componente Organizacional: Estrutura

A estrutura organizacional representa o modo pelo qual as pessoas em uma organização estão distribuídas entre posições que influenciam as relações de funções entre essas pessoas. A estrutura organizacional especifica a divisão de trabalho, por meio da qual são atribuídas às pessoas diferentes atividades dentro da organização. Especifica também as relações formais de subordinação, por meio de normas e regulamentos, determinando as posições hierárquicas da organização, e a forma como as pessoas devem se comportar nessas posições (HALL, 1984; DAFT, 2002).

3.5.1.1 Características Gerais do Componente Estrutura

Para definir a estrutura de uma organização, é preciso descrever suas características. Tomando-se como base as proposições de Hall (1984), esses componentes são:

- **Complexidade:** Refere-se ao grau em que as tarefas realizadas pelas pessoas na organização estão subdivididas (diferenciação horizontal) e ao número de níveis hierárquicos da estrutura organizacional (diferenciação vertical);
- **Formalização:** Processo pelo qual a organização estabelece normas e procedimentos e os meios para assegurar que eles serão seguidos;
- **Centralização:** Refere-se à distribuição de poder nas organizações e ao direito de tomar decisões. Quando a tomada de decisões é reservada ao nível mais elevado, a organização é centralizada.

3.5.1.2 Especificidades Estruturais da Pequena Empresa

A partir da formulação acima, recorre-se à literatura sobre pequenas empresas para relacionar os componentes da estrutura às condições da pequena empresa, de forma a caracterizá-la.

- **Complexidade.** Segundo Hall (1994), a complexidade de uma organização influencia o comportamento de seus membros. A pequena empresa, geralmente apresenta estrutura simples, basicamente como consequência da necessidade de ter poucas unidades administrativas (MINTZBERG, 1995; LEONE, 1999). Com relação à diferenciação horizontal, ela possui pouca ou nenhuma divisão de tarefas e tanto a direção quanto os funcionários são pouco especializados (RATTNER, 1985; MINTZBERG, 1995; LEONE, 1999);
- **Formalização.** Na pequena empresa, o contato direto entre a direção e os funcionários facilita a fluidez de informações e o uso de um sistema informal de comunicação (PINHEIRO, 1996; LEONE, 1999). O fato de possuir poucos níveis hierárquicos é apontado como uma vantagem, pois apresenta uma relação de proximidade entre empresário e empregado e um conhecimento geral sobre o processo de produção por parte dos operários. No entanto, isto não significa maior comprometimento dos destes (SOUZA, 1995);

- **Centralização.** O empresário de empresas de pequeno porte tende a centralizar o poder e a tomada de decisão (LEONE, 1999). Uma estrutura simples, na qual inexistem departamentos ou divisões que exigiriam a descentralização para a tomada de decisões, leva o proprietário a centralizar o poder e a tomada de decisões estratégicas (MINTZBERG, 1995; LIMA, 1999);

3.5.2 Componente Organizacional: Estratégia

A estratégia pode ser definida por meio de cinco interpretações diferentes (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000), conforme mostrado no capítulo dois. Nesta pesquisa e, conseqüentemente, nesta seção, adota-se a definição de estratégia como plano. Desta forma, a variável estratégica será estudada nos moldes do planejamento.

3.5.2.1 Características Gerais do Componente Estratégia

As características do planejamento encontradas estão listadas abaixo.

- **Planejamento:** É a atividade de decidir antecipadamente quais ações serão desenvolvidas no futuro, como elas serão executadas, o momento adequado de execução e quem será o executor (KOONTZ e O'DONNELL, 1982; BATEMAN e SNELL, 1998);
- **Formalidade do planejamento:** É o grau com que os planos são detalhados, escritos e explícitos a toda organização (MAXIMIANO, 2000a);
- **Alcance dos planos:** é o horizonte de tempo para o qual o plano é válido. Este alcance pode ser de longo, médio e curto prazo (KOONTZ e O'DONNELL, 1982; DAFT, 1999; STONER e FREEMAN, 1999);
- **Alocação de recursos:** É a etapa do planejamento na qual se decide como e onde serão utilizados os recursos da empresa (CHANDLER, 1962);
- **Gerenciamento da informação:** É a forma como as informações necessárias são disponibilizadas, contribuindo com o processo de tomada de decisões e de planejamento da organização (STONER e FREEMAN, 1999).

3.5.2.2 Especificidades Estratégicas da Pequena Empresa

A partir da formulação acima, recorre-se à literatura sobre pequenas empresas para relacionar os componentes da estrutura às condições da pequena empresa, de forma a caracterizá-la.

- **Planejamento.** Os dirigentes de pequenas empresas, em geral, não planejam e demonstram-se pouco preocupados com as necessidades de longo prazo (ALMEIDA, 1994; DRUCKER, 1981). O desconhecimento ou conhecimento parcial da técnica de planejamento por parte deles (GOLDE, 1986), a falta de consciência a respeito de sua importância (ALMEIDA, 1994, 2001), e a falta de tempo suficiente para se dedicarem a ela (GOLDE, 1986; ALMEIDA, 1994) são alguns dos motivos que os levam a não planejarem;
- **Formalidade do planejamento.** É pouco provável que dirigentes de pequenas empresas elaborem um planejamento formal e quantificado (GOLDE, 1986; LEONE, 1999). A maioria do planejamento realizado permanece na mente do dirigente, na informalidade. Um dos motivos de isso ocorrer é que a formalização do planejamento exige tempo e esforço consciente. Também, a estrutura simples permite contato direto entre o dirigente e os funcionários (LEONE, 1999);
- **Alcance dos planos.** O caráter informal do planejamento na pequena empresa conduz seus dirigentes a concentrarem-se no futuro próximo. Os planos são utilizados para enfrentar o momento, e não para se evitar problemas futuros (GOLDE, 1986);
- **Alocação de recursos.** A origem de problemas enfrentados na pequena empresa pode estar vinculada à forma como os recursos disponíveis são distribuídos e aplicados, e não somente à falta deles (TEIXEIRA, 1981). Alguns dos problemas fundamentais que afetam as pequenas empresas são os de ordem estratégicas, principalmente a escassez de recursos e sua má alocação e utilização (BORTOLI NETO, 1980);
- **Gerenciamento da informação.** Em geral, os dirigentes de pequenos negócios tendem a não dar a devida atenção à informação. A ação sobre as informações e o conhecimento geralmente é subestimada. Nessas empresas, a informação é obtida casualmente (PINHEIRO, 1996).

3.5.3 Componente Organizacional: Tecnologia

As empresas são sistemas que adquirem, produzem e utilizam tecnologia para transformá-la em produtos e serviços. A tecnologia pode ser definida como o conjunto de conhecimentos, ferramentas e ações necessárias para se criar, produzir e distribuir bens e serviços de forma competitiva (KRUGLIANSKAS, 1996; DAFT, 2002).

3.5.3.1 Características Gerais do Componente Tecnologia

As características do componente tecnologia encontradas estão listadas abaixo.

- **Tecnologia de processo:** São as máquinas, equipamentos e dispositivos que ajudam no processo de transformação dos recursos em produtos ou serviços (SLACK et al., 1997);
- **Tecnologia de serviço:** É o conjunto de conhecimentos, técnicas e procedimentos necessários para o desenvolvimento das operações de serviços (SLACK et al., 1997);
- **Inovações tecnológicas:** É o processo pelo qual a empresa instaura mudanças em sua base de conhecimentos e habilidades, introduz um novo bem ou serviço, usa um novo método, seja em operações de manufatura, de serviços ou gerencial, ou, ainda, utiliza outros tipos de insumos, que são novos para tal empresa (KRUGLIANSKAS, 1996; DAFT, 2002);
- **Tecnologia de informação:** É a administração das tecnologias de processamento de informações usadas para armazenar, processar e fornecer informações (DAFT, 1999);

3.5.3.2 Especificidades Tecnológicas da Pequena Empresa

A seguir, será analisado o comportamento das variáveis tecnológicas em relação às pequenas empresas.

- **Tecnologia de processo.** Na pequena empresa, existe carência de sistemas de máquinas e equipamentos. A cooperação, que deveria ser baseada em tarefas ligadas e interdependentes, constitui-se em uma cooperação simples (RATTNER, 1985). As pequenas empresas convencionais¹ estão superadas do ponto de vista tecnológico, financeiro e organizacional pelo dinamismo das grandes empresas (RATTNER, 1985; SOUZA, 1995). Devido às suas perspectivas estreitas e limitadas, elas correm o risco de

¹ A designação convencional caracteriza uma qualificação que não é a situação daquelas pequenas empresas denominadas de alta tecnologia.

se tornar retrógradas, tecnológica e economicamente, em seus conhecimentos e competências (DRUCKER, 1981; ALMEIDA, 1994). A assimilação e incorporação rápida de inovações tecnológicas raramente ocorrem nelas (RATTNER, 1985). Ademais, geralmente possuem mão-de-obra menos qualificada (SOUZA, 1995);

3.5.4 Componente Organizacional: Decisão

A tomada de decisões é o processo de identificar problemas e oportunidades e então resolvê-los (DAFT, 1999).

3.5.4.1 Características Gerais do Componente Decisão

As características do componente decisão encontradas estão listadas abaixo.

- **Decisões estratégicas, administrativas e operacionais:** As decisões estratégicas compreendem as escolhas tomadas no nível hierárquico mais alto e afetam a organização inteira; as administrativas são as que se referem aos meios de colocar em prática as decisões estratégicas; as operacionais envolvem a definição de meios e recursos para a execução de atividades (MAXIMIANO, 2000a);
- **Decisões individuais ou coletivas:** As decisões individuais são unilaterais, geralmente porque o dirigente as toma sem consultar nenhuma outra pessoa; as coletivas são aquelas que envolvem os funcionários (BATEMAN e SNELL, 1998; STONER e FREEMAN, 1999; MAXIMIANO, 2000a);
- **Decisões racionais ou intuitivas:** As decisões racionais são aquelas que seguem uma ordem lógica, determinada pela coerência entre o problema e a decisão. Para ser racional, o processo precisa basear-se totalmente em informações e não nos sentimentos, emoções e crenças sobre a situação e as escolhas que ela requer. O comportamento intuitivo baseia-se mais na sensibilidade, percepção ou sensação de que uma escolha é mais apropriada do que outras (DAFT, 1999; MAXIMIANO, 2000a).

3.5.4.2 Especificidades Decisionais da Pequena Empresa

A partir destas constatações, recorre-se à literatura sobre pequenas empresas para relacionar o componente decisional às suas condições, de forma a caracterizá-lo.

- **Decisões estratégicas, administrativas e operacionais.** As decisões em uma pequena empresa geralmente são de âmbito operacional e tomadas dentro de uma visão de curto prazo. O tempo e habilidade do proprietário são precários, não possibilitando a ele tomar atitudes mais analíticas e estratégicas (LEONE, 1999);
- **Decisões individuais e coletivas.** A tomada de decisões tendem a privilegiar seus proprietários e são essencialmente de caráter individualista. Os dirigentes em geral recusam-se a delegar o poder de decisão, assumem toda a responsabilidade e surgem como únicos decisores (LEONE, 1999);
- **Decisões racionais e intuitivas.** O processo de tomada de decisões é empreendido sem qualquer tipo de formalização, fundamentado na experiência, no julgamento ou na intuição de seu proprietário-dirigente (LEONE, 1999).

3.5.5 Componente Organizacional: Comportamento

Esta seção visa estudar a forma como se dá o comportamento dos dirigentes de pequenas empresas quando da execução de suas atividades e funções.

3.5.5.1 Características Gerais do Componente Comportamento

Primeiramente, faz-se necessário adotar um modelo que descreva quais são as atividades desenvolvidas nas empresas por esses dirigentes. É possível encontrar na literatura diversos modelos de funções gerenciais. Nesta pesquisa, optou-se por adotar os modelos propostos por Fillion (1999), na medida em que retratam dois tipos abrangentes de dirigentes: os empreendedores e os operadores.

- **Empreendedores:** são aqueles administradores que fundamentam e dirigem suas atitudes por meio de uma visão de um setor de negócios. Procuram desenvolver uma imagem projetada de uma situação futura desejada a ser alcançada e do tipo de organização necessária para se alcançar essa situação.
- **Operadores:** são os proprietários-dirigentes que não introduziram nenhuma inovação de mercado mais relevante e cujos negócios não se expandiram rapidamente. Suas atividades parecem ser mais limitadas que as atividades dos empreendedores. Geralmente, os operadores adquirem o negócio e não participam da sua criação.

3.5.5.2 Especificidades Comportamentais da Pequena Empresa

Parte-se, agora, para a análise de como os empreendedores e operadores de pequenos negócios se comportam diante dos conceitos expostos anteriormente.

- **Empreendedores.** Alguns empresários da pequena empresa têm posturas mais empreendedoras, movidos pelo dinamismo e inovação (PINHEIRO, 1996). Os empreendedores procuram entender o setor, identificar uma oportunidade, refletir e imaginar um nicho a ser ocupado de forma diferente. Nesse sentido, eles são um tanto quanto estrategistas, embora raramente possuam um planejamento formal detalhado. Os empreendedores procuram visualizar aonde querem chegar e como farão para chegar lá. Nesse caso, existe forte identidade entre a empresa e seu proprietário (RATTNER, 1985; LEONE, 1999);
- **Operadores.** Os operadores de pequenos negócios comportam-se de maneira diferente dos empreendedores ao identificar e selecionar um setor de negócios (FILION, 1999). Enquanto estes se baseiam em visões de mercados, aqueles se fundamentam em suas habilidades e experiências prévias (TEIXEIRA, 1981; FILION, 1999). Os operadores tendem ao individualismo (FILION, 1999; LEONE, 1999). Tendem a ser centralizadores de poder (DRUCKER, 1981), desempenhando sozinhos grande parte das atividades diárias da empresa e deixando menor poder de decisão para os funcionários. Inclina-se à improvisação, a não perceber a importância das técnicas administrativas e a influenciar a empresa com sua personalidade marcante (ALMEIDA, 1994; PINHEIRO, 1996);

3.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que tem por finalidade proporcionar um equilíbrio entre as oportunidades oferecidas pelo ambiente e as capacidades internas da organização. No caso da pequena empresa, um exame minucioso de suas especificidades deve ser empreendido, a fim de adequar essa técnica às suas necessidades. A eficácia da teoria de planejamento estratégico quando aplicado às pequenas empresas ocorre em função da adequação dessa técnica às especificidades delas (GOLDE, 1986; ALMEIDA, 1994, 2001; LEONE, 1999).

Por outro lado, compreender as limitações intrínsecas da técnica de planejamento estratégico constitui-se num esforço tão importante quanto verificar as especificidades, no momento de adequar a técnica a suas necessidades.

É mediante esses dois aspectos que se propõe o objetivo desta pesquisa, o de aprimorar, mediante as especificidades das empresas de pequeno porte e as limitações da teoria de planejamento estratégico, a adequação e aplicação do planejamento estratégico às pequenas empresas. Para alcançar esse objetivo, recorre-se a alguns conceitos e elementos do planejamento estratégico situacional.

A seguir, serão apresentadas três metodologias de planejamento estratégico desenvolvidas especificamente para as pequenas empresas, as quais consideram suas características por apresentarem um método simplificado de elaboração de estratégias.

3.6.1 Metodologia Apresentada pelo SEBRAE (2000a)

A metodologia apresentada pelo SEBRAE (2000a) é composta por quatro fases. Embora a primeira etapa seja denominada missão da empresa, ela envolve efetuar análise externa, análise interna e avaliar a posição da empresa. Como resultado dessas análises, estabelecem-se a missão e as metas da empresa. Esta etapa propõe, ainda, uma análise conjunta do campo de atuação da empresa e da vocação do empresário.

A segunda etapa envolve analisar o negócio, a indústria e os fatores críticos de sucesso. Ela envolve entender os negócios, produtos e serviços da empresa. Também deve-se entender os clientes, redefinir o negócio, entender as forças da indústria e identificar os concorrentes.

A terceira etapa constitui-se em analisar a concorrência e formular estratégias internas e externas. Procura-se entender a concorrência e avaliar o potencial futuro de cada área de negócio, para assim elaborar-se as estratégias que diferenciarão as empresas de seus concorrentes. O empresário também deve explorar suas vantagens competitivas.

A implementação e avaliação do planejamento compõem a quarta fase desta metodologia.

O SEBRAE não oferece uma representação gráfica de sua metodologia, mas, baseando-se na descrição acima, pode-se chegar ao modelo representado pela figura 7.

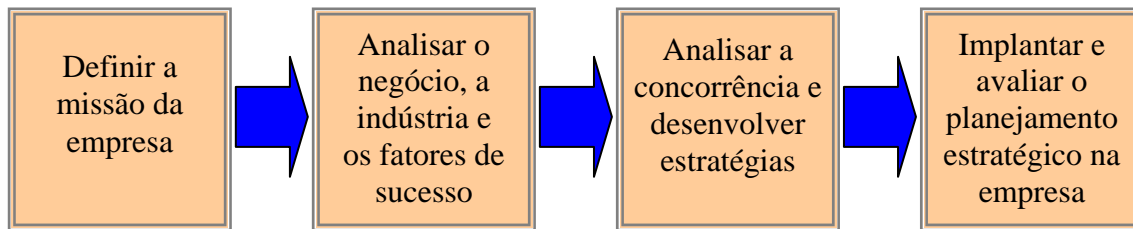


Figura 7 – A metodologia do SEBRAE (2000a)

Fonte: Elaboração própria a partir do texto exposto

3.6.2 Metodologia Apresentada por Almeida (2001)

Para Almeida (2001), o planejamento estratégico pode ser aplicado às pequenas empresas, desde que as características delas sejam consideradas e que o processo de elaboração de estratégia seja simplificado.

O autor apóia sua metodologia em quatro atividades, as quais conduzem à estruturação da estratégia da empresa. São estas: (1) análise dos aspectos internos da organização; (2) análise do ambiente; (3) comparação da missão com o campo de atuação; e (4) estabelecimento da estratégia vigente. As quatro atividades se desdobram de maneira a formar o processo que está graficamente ilustrado pela seção “Diagnóstico, na figura 8.

Previamente ao desenvolvimento das atividades, é necessário avaliar e discutir a missão e/ou vocação da empresa. O conceito de vocação está relacionado ao indivíduo e, tratando-se de pequenas empresas, torna-se importante incluir tal conceito no processo, uma vez que a direção da empresa geralmente está centrada em um ou poucos indivíduos, os proprietários.

A cada atividade realizada, algumas estratégias são formuladas visando enfrentar os aspectos percebidos com as análises. A etapa de direção consiste na seleção de algumas estratégias para a empresa e no estabelecimento de seus objetivos e metas. Dessa forma, para Almeida (2001), deve-se partir das estratégias para se chegar aos objetivos. As possíveis estratégias elaboradas na etapa de diagnóstico são agrupadas e se chega, então, às grandes estratégias.

A outra atividade dessa etapa refere-se ao estabelecimento de objetivos. Para cada grande estratégia deve ser determinado um grande objetivo. Para Almeida (2001), os objetivos devem ser realizações concretas, com um valor e data de conclusão.

As duas seções seguintes apresentadas na figura 8 correspondem à análise de viabilidade do plano e às atividades operacionais. A primeira se concretiza pelo estabelecimento dos objetivos e pela elaboração dos demonstrativos financeiros. A segunda é constituída pelos planos de ações e o cronograma.

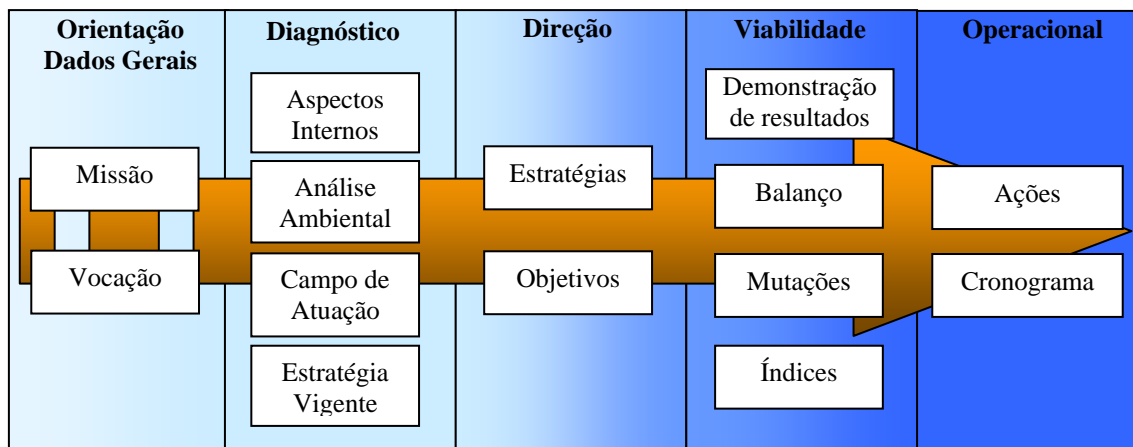


Figura 8 – Metodologia apresentada por Almeida (2001)

Fonte: Almeida (2001, p.42)

Percebe-se que o autor optou por primeiro elaborar as estratégias e somente depois estabelecer os objetivos. Segundo ele, o motivo disso é que as estratégias são formuladas mediante as quatro grandes atividades realizadas anteriormente e que o objetivo não pode vir antes da estratégia, mas ter coerência com ela. Essa opção traz benefícios para o empresário da pequena empresa, pois seus objetivos estarão coerentes com as expectativas relacionadas aos pontos fortes e fracos da empresa como também às oportunidades e ameaças que podem existir em seu ambiente.

3.6.3 Metodologia Apresentada por Terence (2002)

Terence (2002) elaborou um roteiro prático de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa, baseado em uma análise das características do planejamento estratégico, das características das pequenas empresas e das características do planejamento estratégico quando aplicado a elas. O trabalho desta autora constitui-se em uma proposta de formulação de estratégia e não inclui as etapas de implantação e controle.

Para a elaboração do roteiro, a autora utilizou como pré-requisito a definição das especificidades da pequena empresa, considerada em cada atividade do processo de planejamento. O resultado deste trabalho, denominado *Roteiro Prático para a Elaboração de Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas*, encontra-se representado graficamente na figura 9.

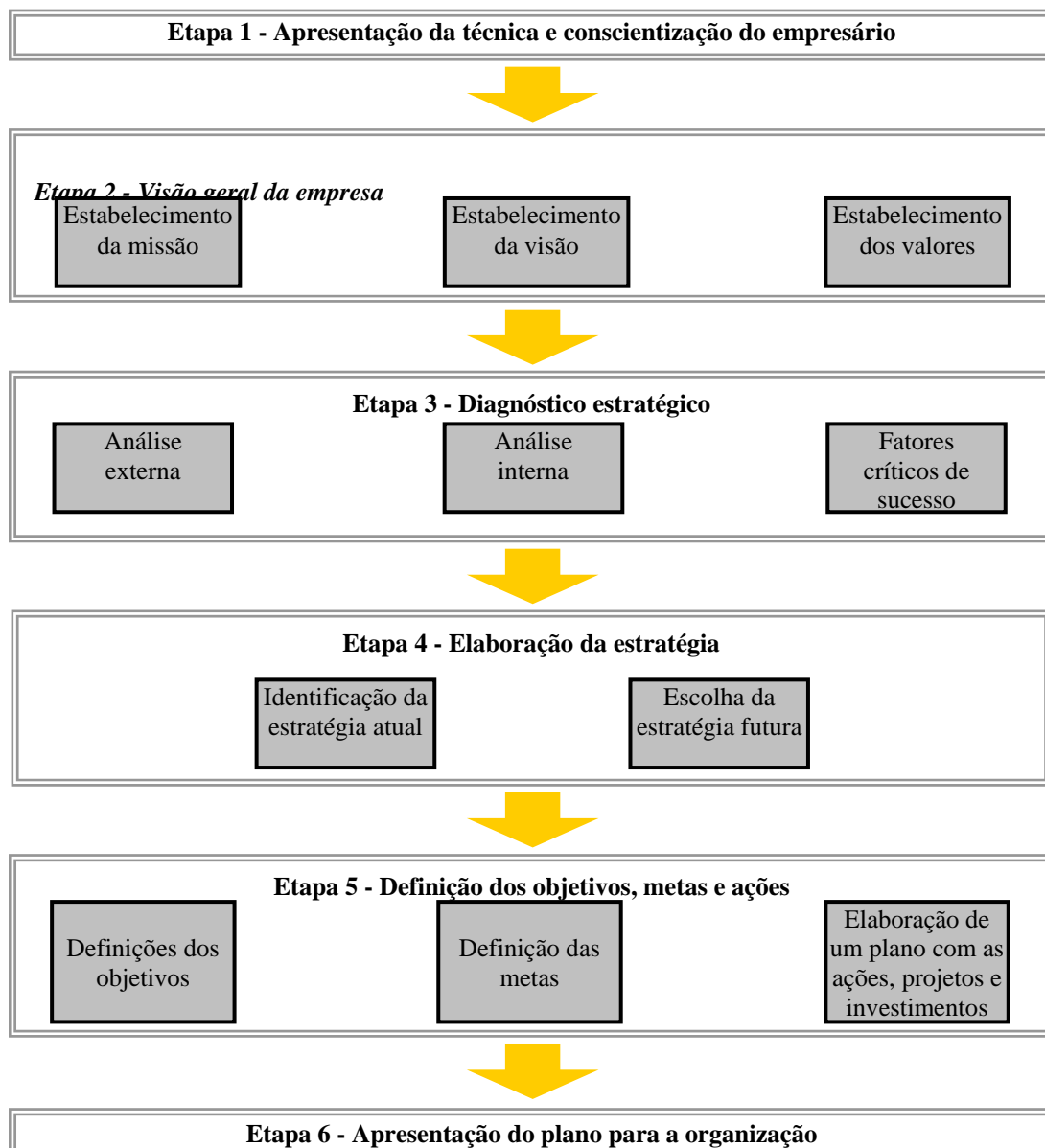


Figura 9 – Roteiro prático apresentado por Terence (2002)

Fonte: Terence (2002, p.193)

4 **Planejamento Estratégico Situacional**

A proposta do planejamento estratégico situacional é uma elaboração que apresenta uma visão subjacente não fragmentada da sociedade, uma visão sistêmica que procura integrar e desenvolver as dificuldades que a ação social oferece – com as surpresas, as possibilidades, com as certezas e incertezas. Carlos Matus, chileno e economista, foi o idealizador deste método, inspirado em um novo paradigma de educação. Matus possuía um interesse por áreas do conhecimento que permitissem construir planos eficazes, com o máximo de viabilidade.

O planejamento estratégico situacional concentra as ações para uma realidade em constante alteração. Nesse sentido, o plano constitui-se em uma aposta. Pode-se planejar e não prever o futuro, porque a realidade está cheia de surpresas que impedem a predição. Pode-se prever com algumas variáveis, mas os planos de contingência são indispensáveis para enfrentar as surpresas.

O planejamento é situacional porque trata uma situação que se caracteriza por rápidas mutações. Ele permite a elaboração de planos dentro deste contexto de volatilidade em que se insere a realidade social. Ao conceber um plano com essas características, Matus estava preocupado em desenvolver uma metodologia capaz de lidar com a realidade dinâmica, complexa e cheia de surpresas. O PES é um tipo de planejamento que se mantém sob constante reformulação, não tendo um fim estabelecido (SAUVEUR, 2003).

4.1 NATUREZA DO MÉTODO PES

Essas considerações de Matus sobre o conceito de planejamento têm grandes implicações sobre a forma que ele atribui ao método PES. No capítulo 2, o planejamento estratégico foi caracterizado como uma teoria funcionalista. A concepção de Matus sobre planejamento irá posicionar o método PES em outro paradigma, o interpretativo, conforme ilustra a figura 10.

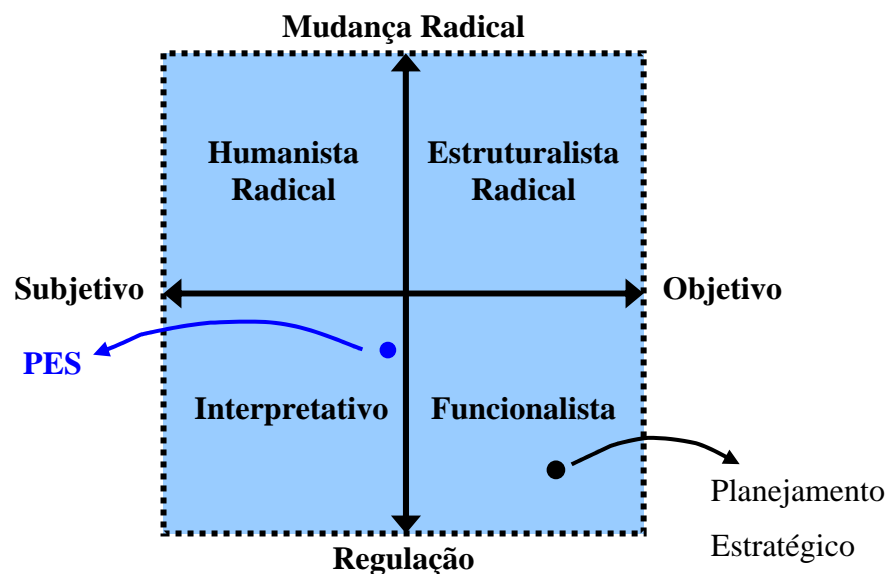


Figura 10 – Os quatro paradigmas e o método PES

Fonte: Adaptado de Burrell e Morgan (1979, p.22)

O paradigma interpretativo, de acordo com Burrell e Morgan (1979), caracteriza-se por adotar uma abordagem subjetivista à análise do mundo social. Ele busca uma explanação dentro do domínio da consciência individual e da subjetividade, dentro da estrutura de referência do participante em oposição à do observador da ação. Esse paradigma vê o mundo social como um processo social emergente, que é criado pelos problemas dos indivíduos. A realidade social, até onde reconhecida como tendo alguma existência fora da consciência de um indivíduo, é entendida como sendo um pouco mais do que uma rede de suposições, que intersubjetivamente compartilha significados.

4.2 CARACTERÍSTICAS DO MÉTODO PES

O objetivo desta seção é expor as principais características do método PES e sua relação com o paradigma interpretativo. As características podem ser classificadas quanto a quatro diferentes temas.

4.2.1 Quanto ao Processo de Produção Social e à Percepção da Realidade

- **O processo de produção social é visto como um jogo social:** Para o PES, o processo de produção social, por meio do qual surgem ações econômicas e políticas, é visto como um jogo criativo e conflitante entre vários atores que possuem diferentes interesses, motivações, valores e recursos (MATUS, 1993; 1996b) A essa comparação Matus (1991) denominou teoria do jogo social;
- **Os atores cooperam ou entram em conflito:** Por meio de seus planos e ações, os atores sociais podem cooperar ou entrar em conflito pelos limitados recursos que o jogo oferece. As ações humanas – ou jogadas – são mecanismos utilizados pelos atores para mudarem suas situações no jogo competitivo (MATUS, 1993; 1996b);
- **A percepção da realidade:** A realidade constitui um espaço de produção social onde determinado ator desempenha uma função, assim como seus oponentes, e onde tudo o que ocorre em termos de produção social depende desse ator e de seus oponentes, em interação com o cenário que os envolve (MATUS, 1993);
- **A explicação do jogo é situacional:** Como diversos atores coexistem na realidade com diferentes interpretações e capacidades de planejamento, há várias explicações da realidade relacionadas à posição singular ocupada por cada ator (MATUS, 1996b). O conceito de explicação situacional obriga a diferenciar as explicações. Os conflitos do jogo social só podem ser compreendidos a partir das diferentes explicações situacionais (HUERTAS, 1996);
- **A subjetividade do planejamento situacional:** Ao considerar as explicações dos diversos atores, o PES aborda a realidade como sendo de natureza subjetiva, dando ênfase às percepções individuais dos atores envolvidos nesta realidade (HUERTAS, 1996; PESSOA, 2003);
- **Oposição ao conceito de diagnóstico:** O conceito de explicação situacional aparece em oposição ao conceito de diagnóstico, entendido por Matus (1993) como a verdade única sobre a realidade. Em Huertas (1996), Matus afirma que o diagnóstico

é útil como a matéria-prima que um ator social processa para formular sua apreciação situacional;

- **A realidade é percebida por meio de problemas:** O PES explica a realidade e desenvolve-se em torno de problemas, que compõem o eixo central deste método. Os problemas surgem do processo de produção social desencadeado pelos diversos atores que atuam no jogo e são entendidos como a declaração feita por um ator a respeito de um resultado insatisfatório, porém evitável, de determinado jogo em que participa (HUERTAS, 1996; MATUS, 1993; 1996b).

4.2.2 Quanto à Teoria de Planejamento

- **Definição de planejamento:** É a tentativa de viabilizar a intenção que o homem tem de governar o próprio futuro, impondo às circunstâncias a força da razão humana. O homem se esforça para submeter à sua vontade o curso encadeado dos acontecimentos, os quais determinam uma direção e uma velocidade à mudança de sua situação em decorrência de suas ações (MATUS, 1993; HUERTAS, 1996);
- **Os atores sociais e a mudança situacional:** Os atores sociais são os agentes da mudança situacional (MATUS, 1993). O PES atua sobre os problemas que surgem do conflito na mudança situacional. Existem vários fatores que podem gerar mudanças em uma situação. Entre eles podem-se citar projetos de atores do jogo social, tendências situacionais, mudanças no cenário internacional e o acaso, com suas surpresas e acontecimentos inimagináveis;
- **O planejamento deve promover mudanças situacionais:** Matus (1993, p.237) utiliza-se das categorias de situação inicial, situação-objetivo e projetos para definir o conceito de mudança situacional. Dessa forma, o autor afirma que “a mudança situacional, existente potencialmente em um plano, fundamenta-se na explicação da situação inicial, tem seu alcance e sua direção definidas pela situação-objetivo e explicita seus meios de ação por meio de uma seleção de projetos de ação”;
- **A mudança situacional deve ser guiada por uma situação-objetivo:** A situação-objetivo é situação que proporciona a direção de uma estratégia. É um guia flexível e móvel, pois a mudança situacional muda os problemas e, frente a esta mudança real, a situação-objetivo deve ser alterada, quando necessário, para possibilitar seu próprio cumprimento (MATUS, 1993);

- **Os projetos de ação devem promover a mudança situacional:** Os projetos de ação devem ser necessários e suficientes para que o ator que planeja altere as tendências situacionais e estimule uma nova dinâmica que conduza à situação-objetivo (MATUS, 1993);
- **O processo de mudança situacional:** Consiste na avaliação constante entre o planejado e o alcançável com o obtido em cada situação. Exige também analisar se a direção seguinte do movimento planejado leva à situação-objetivo. Esse processo pressupõe uma comparação permanente entre a situação inicial e a situação imediatamente seguinte (A), produzida por meio de um projeto de ação. Também pressupõe uma comparação constante entre a situação inicial e a situação-objetivo (B). A figura 11 ilustra esse processo.

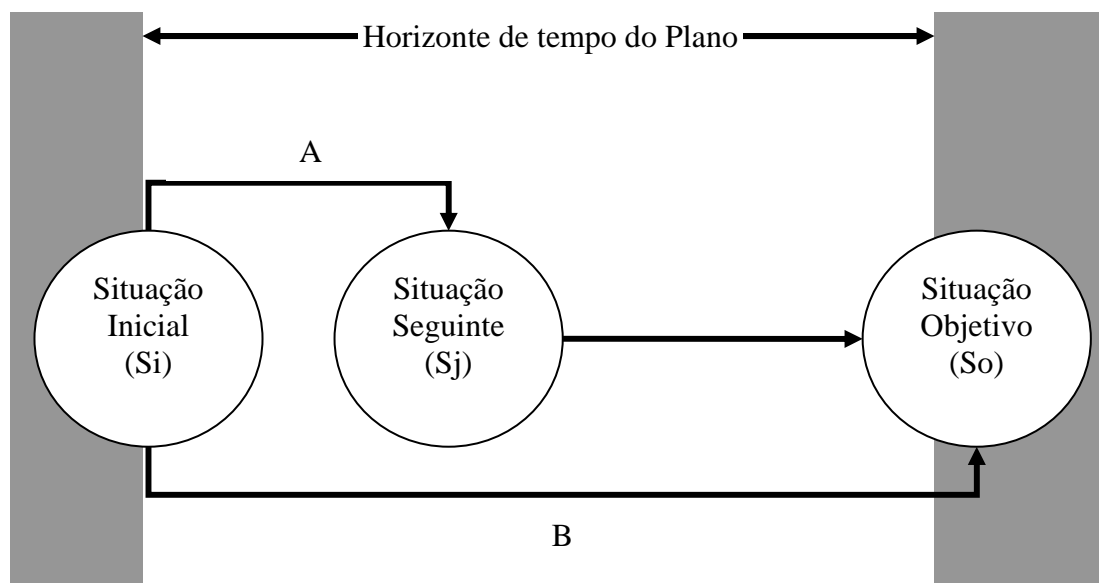


Figura 11 – O processo de mudança situacional
 Fonte: Adaptado de Matus (1993, p.239)

4.2.3 Quanto à Interação entre Atores

- **O planejamento e a oposição:** O planejamento não supõe uma luta ou conflito com objetos, coisas ou a natureza. É certo que o meio onde atua é resistente e se opõe à vontade do planejador. Todavia, esta oposição é oferecida por outros homens com diferentes visões, objetivos, recursos e poder, que também planejam e têm

possibilidades de conduzir as mudanças e opor resistências. Nesse sentido, o planejamento não pode ser limitado a um processo de formulação de planos e operações, mas deve considerar a viabilidade de execução desses planos frente às resistências impostas por outros de atores diferentes (MATUS, 1993);

- **A interatividade do jogo social:** Significa que a ação de um ator é incompleta sem a ação anterior e posterior de outro. A reflexão estratégica refere-se ao modo de solucionar problemas de interação de cooperação ou conflito (MATUS, 1996a). O jogo social constitui-se em uma associação entre dois ou mais atores que desenvolvem dois tipos de relações:
 - de interesse, visto que o jogo divide os atores por objetivos que podem ser de cooperação ou conflito; e
 - de relações causais, uma vez que a eficácia da ação de um ator depende das jogadas de seu adversário. Assim, um jogador não é livre para determinar os resultados de suas ações no jogo, pois outros jogadores limitam, anulam ou ampliam a eficácia dessas ações, as quais fazem parte da corrente contínua do jogo;
- **A interatividade leva à reflexão estratégica:** É o aspecto que fundamenta a análise da viabilidade dos planos elaborados. Os diversos atores que participam do jogo reagem diferentemente a uma inviabilidade (IIDA, 1993):
 - Aceitar as restrições e fazer só aquilo que for possível, ou seja, o possível predomina sobre o necessário;
 - Ignorar as restrições e aventurar-se em busca do impossível. Neste caso, prevalece o voluntarismo emocional e doutrinário; e
 - Não aceitar as restrições como definitivas e trabalhar com uma estratégia para construir a viabilidade.
- **O conceito de estratégia:** É o modo de lidar ou cooperar com o outro em um jogo social para vencer sua resistência ou obter sua colaboração. Essa dimensão da palavra estratégia tem fortes implicações no funcionamento rotineiro do sistema social, em que organizações e indivíduos lutam por seus objetivos ora complementares, ora conflituosos;
- **A construção de viabilidade:** Ocorre por meio de análise estratégica e significa que o raciocínio se dá de modo peculiar, não baseando seus cálculos em leis científicas rígidas. Esse raciocínio ocorre em um meio formado por sistemas criativos e abertos

a muitas possibilidades, em que os atores possuem visões subjetivas e lutam para mudar o resultado do jogo. Esses atores buscam recriar e conquistar o mundo em que vivem, vencendo as restrições impostas pelo passado e presente. A análise estratégica rejeita o determinismo e resiste ao objetivismo, desconfia da predição e valoriza o conceito de apostas estratégicas no futuro (MATUS, 1996a).

4.2.4 Quanto à Baixa Demanda por Planejamento

- **Domínio da improvisação sobre o plano:** Numa situação real, os gerentes não se encontram num vazio à espera de planos. Ao contrário, estão frequentemente sobrecarregados com agendas repletas de urgências e pequenos problemas rotineiros que tomam o lugar da ação planejada. Como consequência, a improvisação passa a ter domínio sobre o plano, quando este existe, e as ações dos dirigentes passam a ter caráter emergencial. Logo, para que o plano prevaleça, é necessário preencher um lugar ocupado pelas urgências. E, para que isto ocorra, é necessário que haja uma demanda real por planejamento (HUERTAS, 1996);
- **Falta de demanda por planejamento:** Em muitas organizações, existe falta de demanda por planejamento e esta deficiência surge como consequência direta da falta de cobrança de desempenho. A improvisação acaba tomando espaço na agenda do dirigente e os problemas acabam sendo tratados como urgências (HUERTAS, 1996);
- **Separação entre planejamento e ação:** É nesse sentido que a ação dissocia-se do planejamento, pois acaba-se planejando o que não se faz e fazendo o que não foi planejado. Para Matus (1993, p.32), o planejamento e a ação são inseparáveis...

“o plano é um cálculo que precede e preside a ação. Se não a preceder, o plano é inútil por que chegará tarde. E se chega a tempo mas não a preside, o plano é supérfluo. Por sua vez, a ação sem um cálculo que a preceda e presida é mera improvisação”.

As consequências que surgem com a dissociação entre plano e ação constituem a acumulação angustiante de problemas e o sentimento de incapacidade dos dirigentes para desempenharem uma administração com saldo positivo (HUERTAS, 1996, p.105).

- **Mediação entre pensamento e ação:** É necessário que haja, então, uma mediação entre o conhecimento obtido com o planejamento e a ação. Esta mediação se concretizará na agenda do dirigente, indicada por meio do uso do seu tempo e da seleção do seu foco de atenção. Entretanto, é preciso lembrar que, para o PES, o plano só se completa na ação, nunca antes. Isto implica que o planejamento não é completamente incompatível com a improvisação. Um bom planejamento exige que, no momento da ação, haja um pouco de improvisação. No momento de agir, sempre será necessário um novo cálculo ou uma adaptação do plano às circunstâncias daquele momento e atentar para particularidades operacionais que surgem na iminência da prática (MATUS, 1997);
- **Características da agenda do dirigente quando esta mediação não emerge:**
 - pouca parte de seu tempo é utilizada em assuntos realmente importantes; e
 - as propostas importantes para decisões são tratadas por ele como mal-estares ou problemas deficientemente processados (HUERTAS, 1996).
- **Sistema de cobrança de desempenho:** Quando não existe um sistema de cobrança por desempenho, a improvisação termina por dominar o planejamento. Existem três causas que levam a isso:
 - a influência do contexto, que privilegiará a improvisação;
 - a facilidade de uso da improvisação, mediante conhecimentos e experiências prévios; e
 - as vantagens da improvisação sobre o método tradicional de planejamento, pois é flexível e adaptável à realidade, oportuna, variada, no sentido de que seu uso é descentralizado e é situacional, já que o improvisador age movido por sua experiência, conhecimentos e visões. Em outras palavras, a improvisação se adapta melhor à forma de pensar e agir de muitos dirigentes (HUERTAS, 1996).

4.3 A OPERACIONALIZAÇÃO DO MÉTODO PES

Compreender o Planejamento Estratégico Situacional envolve definir e explicar o conceito de momentos. O conceito de momentos aparece em oposição ao conceito de etapas, tão disseminado pelo planejamento estratégico empresarial. Enquanto no conceito de etapas os acontecimentos ocorrem linear e seqüencialmente, no conceito de

momentos, eles estão encadeados em uma seqüência cíclica e iterativa sem começo nem fim definidos. Um momento não precede nem antecede outro, nem é necessário que se finalize um para que outro se inicie. Em contraste com o conceito de etapas do planejamento estratégico, em que cada uma ocorre a seu devido tempo, os momentos estarão sempre presentes em qualquer ocasião. Entretanto, em determinada ocasião ou circunstância, sempre existirá um momento que terá maior relevância do que os outros (MATUS, 1993). Os momentos estão diretamente relacionados a quatro questões básicas (HUERTAS, 1996).

4.3.1 O Momento Explicativo: Como explicar a realidade?

A preocupação nesse momento é entender e explicar como se apresenta a realidade do jogo na situação inicial do planejamento. Isso é feito por meio da explicação situacional, que implica em levantar e analisar os problemas relevantes na conjuntura inicial (MATUS, 1993).

De acordo com Matus (1997), o jogo social apresenta três tipos de problemas:

- (a) ameaças, ou seja, o perigo potencial de perder algo conquistado ou agravar uma situação;
- (b) oportunidades, significando as possibilidades abertas pelo jogo e sobre as quais se pode agir para aproveitá-las com eficácia; e
- (c) problemas atuais, ou deficiências presentes, detectadas na observação e qualificação do jogo em processo.

Nesse momento, cabe explicar como nascem e se desenvolvem os problemas. Para isso, é preciso que ele seja descrito e que se enumerem as causas deste problema. Essa descrição é chamada de Vetor de Descrição do Problema (VDP), ou placar de um problema. O VDP desempenha as seguintes funções: (a) reúne em um único significado as diferentes interpretações possíveis para o nome do problema; (b) determina o que deve ser explicado, que são as causas dos descritores; (c) verifica o problema de modo monitorável, para que se possa acompanhar sua evolução; (d) nota a eficácia da ação para enfrentar o problema. O VDP deve evidenciar se o problema piora ou melhora com o plano.

O VDP é formado por descritores ($d_1, d_2, d_3...$), que devem satisfazer a alguns requisitos: (a) têm de ser precisos e monitoráveis; (b) cada descritor tem que ser

necessário à descrição; (c) o conjunto de descritores devem ser suficientes para proporcionar uma única interpretação do problema; (d) os descritores não devem fazer referências a causas ou a conseqüências. Deve-se tomar o cuidado para não confundir causas, descrição e conseqüências; (e) eles não devem possuir relação causal entre si; e (f) nenhum descritor deve repetir o que outro já expressou (MATUS, 1997).

Uma vez estabelecido o VDP do problema, devem-se enumerar suas causas. Para isso, é necessário diferenciá-las quanto ao grau de relação com o problema e ao grau de controle do planejador sobre elas (MATUS, 1993). O grau de relação das causas com o problema pode ser classificado em (a) fluxos, que são as causas diretamente relacionadas ao problema; (b) acumulações, que são as capacidades para a produção dos fluxos; e (c) regras, que regulamentam a utilização dessas capacidades (HUERTAS, 1996).

O objetivo disto é apresentar a explicação do problema como um modelo sistêmico causal, diferenciando e relacionando as causas. Gráficamente, esse modelo é chamado de *fluxograma situacional*, conforme esquematizado no quadro 1.

Causas				VDP
Espaços	Regras	Acumulações	Fluxo	
I	Regra sob controle	Acumulação sob controle	Fluxo sob controle	Placar (d_1, d_2, d_3, \dots)
II	Regra fora de controle	Acumulação fora de controle	Fluxo fora de controle	↓
III	Regra fora do jogo	Acumulação fora do jogo	Fluxo fora do jogo	Conseqüências

Quadro 1 – Fluxograma Situacional

Fonte: HUERTAS (1996, p.40)

A governabilidade do planejador sobre as causas do problema está relacionada aos algoritmos I, II e III, onde existe maior controle em I, nenhum controle em II e as causas em III estão fora do jogo.

O fluxograma situacional contribui para que não haja confusão entre causas, descritores e conseqüências. Ao mesmo tempo, permite ao planejador identificar as causas sobre as quais pode atuar com eficácia. Essas causas são chamadas de *nós*

críticos e devem satisfazer a três condições: (a) a eliminação de sua carga negativa deve provocar um efeito significativo sobre o VDP do jogo; (b) a causa detectada não deve ser uma mera consequência de outra causa; e (c) deve ser politicamente oportuno agir sobre a causa identificada (HUERTAS, 1996). É sobre os nós críticos que as operações e ações do plano irão atuar, com o intuito de causar uma mudança situacional partindo da situação inicial descrita neste momento, em direção à situação-objetivo a ser estudada no momento normativo (MATUS, 1993).

4.3.2 O Momento Normativo: Como conceber o plano?

De modo geral, o momento normativo preocupa-se com a situação-objetivo e o modo como poderá ser alcançada (MATUS, 1997). Conforme foi visto, para provocar uma mudança no VDP dos problemas, é preciso agir sobre cada nó crítico, procurando alterar o placar do jogo e contribuir para a mudança situacional pretendida em direção à situação-objetivo (MATUS, 1997). A figura 12 ilustra essa situação.

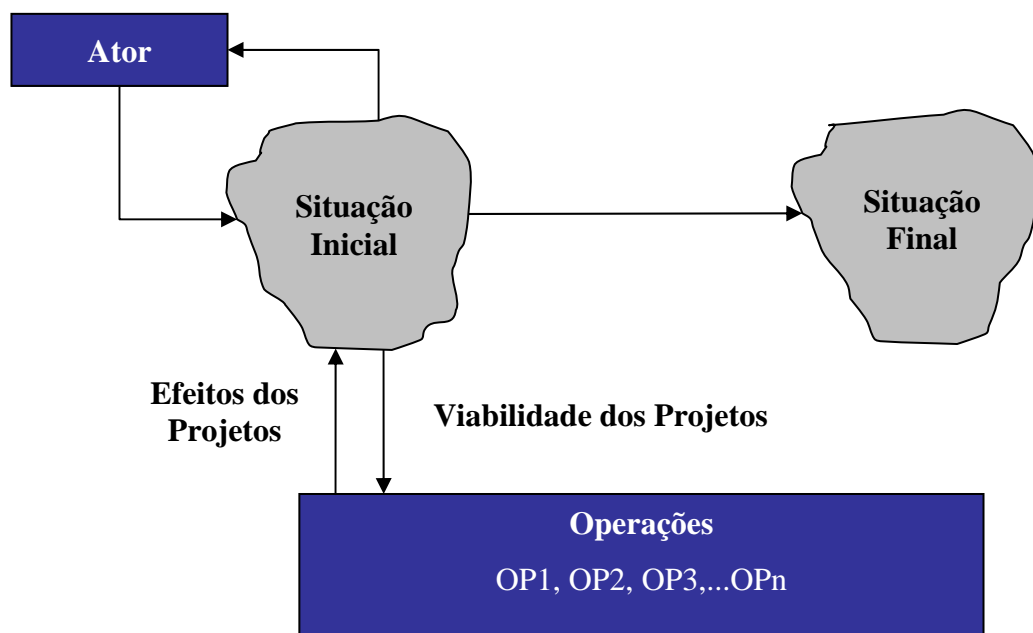


Figura 12 – Efeitos das operações sobre a situação inicial

Fonte: Matus (1993, p.279)

A ferramenta utilizada pelo PES para enfrentar os nós críticos do problema é denominada programa direcional. Esse programa é composto por operações,

desenvolvidas por um ator como meios de intervenção social capazes de gerar uma mudança situacional na direção e na velocidade necessárias e suficientes para alcançar a situação-objetivo assumida como compromisso (MATUS, 1993).

Com relação ao processo mostrado na figura 12, a pergunta relevante é se a situação seguinte à inicial, alcançada por meio de uma operação, está mais próxima ou não da situação-objetivo. Se estiver, a operação significará um avanço em relação à situação-objetivo. Caso não esteja, a operação relacionada deverá ser revista (MATUS, 1993).

O plano propõe uma direção que se expressa no caminho entre a situação inicial e a situação-objetivo. Não é, entretanto, um caminho a ser descoberto, mas um caminho a ser construído. O próximo momento do método PES, o momento estratégico, se preocupará em contornar os obstáculos para criar e percorrer o caminho indicado pela mudança situacional em direção à situação-objetivo. Isso significa que o caminho é construído ao ser trilhado, primeiro como simulação para prever possibilidades e depois como realidade, aprendendo-se com cada experiência.

Esse caminho é criado e percorrido não em linha reta, mas desviando-se dos obstáculos e procurando-se melhores condições de jogo para seguir avançando até a situação-objetivo. E, para não perder a direção correta, tem-se o programa direcional (MATUS, 1993). A principal função que o programa deve cumprir é definir um marco de direção viável, capaz de orientar o processo de planejamento, entendendo-se este como método de condução para alcançar aqueles objetivos (MATUS, 1997).

O programa direcional não é uma estratégia e nem uma política, mas constitui-se em formulações táticas. Não é estratégia porque não propõe uma forma de construir a viabilidade do plano. Não é política porque, para o PES, política é o modo de fazer ou desenvolver uma estratégia na prática. No entanto, ele é flexível e mutável mediante cada nova situação. Sempre que a situação presente se alterar, será necessário revisar a situação inicial, questionar sobre a conveniência de manter a situação-objetivo e, conseqüentemente, redimensionar o conjunto de projetos formulados (MATUS, 1993).

4.3.3 O Momento Estratégico: Como tornar o plano viável?

É o momento responsável pela avaliação e construção da viabilidade de um plano (HUERTAS, 1996). Este momento envolve responder a quatro questões:

- (a) Quais são as operações inviáveis na situação inicial?
- (b) Com que atores deve-se lidar para tentar construir viabilidade para as operações inviáveis?
- (c) Que meios estratégicos podem-se aplicar às operações e aos atores para criar situações futuras favoráveis à viabilidade de meu plano?
- (d) Qual é a seqüência e qual o tempo em que se devem-se situar as operações e lidar com os adversários para tornar mais eficaz o processo de construção de viabilidade?

Essas questões expõem os quatro componentes da estratégia – atores, operações, meios estratégicos e tempo – e devem ser objeto de um estudo especial.

Os atores são autores e sujeitos da estratégia. O estudo dos autores é a parte essencial da explicação situacional, que deve possibilitar conclusões sobre suas possíveis jogadas. Com relação aos atores, devem-se avaliar as posições que assumem no jogo, mediante o declarado e conhecido. Para isso dispõe-se dos conceitos de interesse, valor, motivação vetor de peso e matriz de afinidades entre os atores. Por exemplo, a matriz valor das operações é mostrada no quadro 2. Percebe-se que pode ser de magnitude positiva ou negativa.

Interesse dos Atores	Operação 1	Operação 2	Operação 3
Ator 1	+	+	-
Ator 2	-	+	-
Ator 3	-	+	+

Quadro 2 – Matriz Interesse – Operações

Fonte: Matus (1997, p.115)

Com isso, consegue-se visualizar quais são as operações de consenso e quais são as operações de conflito (HUERTAS, 1996; MATUS, 1996a).

Com relação às operações, é sua viabilidade que este momento discute. Algumas dessas operações atacam diretamente os nós críticos, mudando o placar do jogo em direção ao objetivo desejado. São conhecidas como operações OP. No entanto, nem todas as operações OP, elaboradas no momento normativo, são viáveis na situação inicial do planejamento. Esse momento, conforme foi visto, inicia-se com a análise da viabilidade das operações. A partir dessa análise, outras operações são formuladas com

o intuito de viabilizar as operações OP. As novas operações são denominadas operações OK (HUERTAS, 1996; MATUS, 1996a).

As operações OP são jogadas excepcionais que não ocorrem todos os dias. Já as operações OK são parte do jogo diário e tornam possíveis as primeiras. Em geral, não podem ser elaboradas como parte do plano formal, pois atendem necessidades e oportunidades muito imediatas. É por esse motivo que o método PES afirma que o plano só se completa na ação, nunca antes. Essas operações emergem, muitas vezes, como um produto da improvisação em torno do plano. Dessa forma, a improvisação ganha qualidade e aplicabilidade, porque agora está subordinada à direção já demarcada do plano (MATUS, 1997).

O meios estratégicos são conjuntos de operações OK que cumprem funções especializadas em relação ao processo de construção de viabilidade. Elas dão origem aos meios táticos que, quando usados em seqüência, dão origem aos meios estratégicos. O quadro 3 mostra alguns dos meios estratégicos mais utilizados.

ESTRATÉGIA	SITUAÇÃO	MEIO
Imposição	Autoridade, Hierárquica	Diretrizes
Negociação Cooperativa	Interesses diferentes e objetivos comuns	Negociação Soma Positiva
Negociação de Conflito	Interesses Opostos	Negociação Soma Zero
Confronto	Interesses Irreconciliáveis	Medição Política de forças

Quadro 3 – Meios Estratégicos

Fonte: Matus (1996a, p.222)

No que se refere ao tempo, este desempenha um papel-chave ao se desenvolver a estratégia. A estratégia transcorre através do tempo. As operações só trarão os resultados esperados se forem desempenhados no tempo e na seqüência oportunos. A estratégia pode ser vista como uma seqüência de operações e meios estratégicos. No entanto, o tempo impõe restrições e oferece possibilidades. É a partir dessas restrições e possibilidades que será desenhada uma seqüência de operações e meios estratégicos visando a construção da viabilidade do plano. Em uma trajetória, existem diversas

possibilidades de se lidar com os atores: as operações, os meios estratégicos e o tempo. Cabe ao estrategista elaborar aquela com maior probabilidade de sucesso.

4.3.4 O Momento Tático-Operacional: Como agir a cada dia de forma planejada?

O momento tático-operacional é o central na mediação entre o conhecimento e ação. Quando um problema passa pelos três primeiros momentos, ocorre um acúmulo de conhecimento a seu respeito. Daí a importância deste quarto como uma mediação entre aquele conhecimento adquirido nos três primeiros momentos e a ação que irá se empreender (HUERTAS, 1996). A figura 13 ilustra essa percepção.

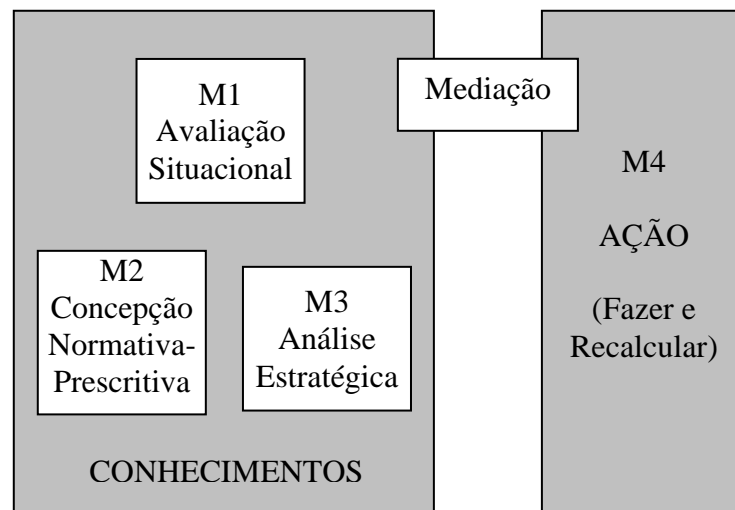


Figura 13 – Mediação entre conhecimento e ação

Fonte: Matus (1997, p.163)

A dinâmica do momento tático-operacional envolve dois submomentos encadeados, que se necessitam e se reforçam mutuamente. A ação gera resultados e conseqüências que são constantemente ponderados e avaliados antes de se executar outra ação. Esses dois submomentos são (MATUS, 1993):

- (a) a avaliação da situação na conjuntura – instância do conhecimento;
- (b) a resolução sobre problemas e operações – condução da ação.

A mediação do conhecimento e a ação ocorre no dia-a-dia com uma relação entre os dois submomentos apresentados. A avaliação situacional na conjuntura é a ponderação que permite captar e avaliar a realidade, analisar o desenvolvimento inicial

de novos problemas e avaliar a direcionalidade do processo. É uma avaliação a posteriori, porque é, também, um juízo sobre o que foi feito, comparando-se os efeitos reais com os esperados conforme o plano.

A resolução dos problemas e operações é a forma de correção mútua entre plano e realidade, ajustando-se um ao outro conforme as circunstâncias e mediante decisões e ações concretas. É também uma avaliação prévia de impactos, com o intuito de se escolher o que está mais de acordo com os objetivos do plano.

A interação entre estes dois submomentos se faz de modo a não permitir que a improvisação domine o plano no momento da ação. Para que isso não ocorra, deve haver uma demanda por planejamento, que pode ocorrer por meio de quatro sistemas (MATUS, 1997), conforme evidencia a figura 14.

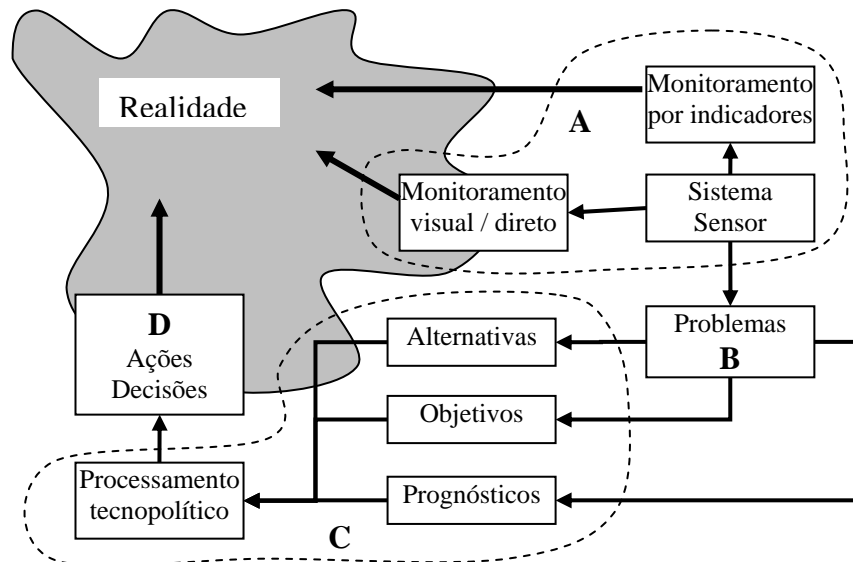


Figura 14 – Sistemas de direção organizacional

Fonte: Matus (1997, p.164)

A figura 14 mostra quatro sistemas de direção. São eles:

- A – Sistema sensor, para alimentar o foco de atenção;
- B – Sistema seletor e formulador de problemas, para filtrar as prioridades;
- C – Sistema processador de problemas, para selecionar propostas de ação; e
- D – Sistema de operação e gestão, para atuar sobre a realidade.

Se o sistema A falha, os problemas não serão captados oportunamente. Se o sistema B não funciona, faz-se uma deficiente seleção entre os problemas. Caso o

sistema C falhe, tomam-se decisões sobre problemas sem um processamento adequado. E se o sistema D falhar, a ação não corresponde às decisões, ou as decisões não correspondem às propostas. Neste caso, a improvisação dominará o plano.

5

Trabalho de Campo: Primeira Etapa

Este capítulo tem por objetivo apresentar o esquema teórico e a metodologia científica orientadora desta etapa do trabalho de campo. Apresentará, ainda, a descrição do objeto de estudo e das empresas que participaram desta pesquisa.

5.1 ESQUEMA TEÓRICO ORIENTADOR DO TRABALHO DE CAMPO

5.1.1 Comparação entre Planejamento Estratégico Empresarial e Método PES

A apresentação das metodologias de planejamento estratégico empresarial e do situacional sob a ótica dos paradigmas de Burrell e Morgan (1979) teve a finalidade de expor as diferenças conceituais entre essas duas teorias de planificação. As diferenças estão resumidas no quadro 4. No entanto, é necessário ressaltar que, embora o planejamento estratégico esteja associado ao paradigma funcionalista e o PES ao paradigma interpretativo, na prática, o uso das duas metodologias de planejamento não se desenvolve de maneira tão distinta como caracteriza a teoria.

As diferenças conceituais entre a metodologia de planejamento estratégico e o método PES estão listadas abaixo.

Planejamento Estratégico Empresarial	Planejamento Estratégico Situacional
Teoria do controle de um sistema	Teoria de participação em um jogo
Diagnóstico	Explicação situacional
Plano por setores	Plano por problemas
Cálculo técnico	Cálculo técnico e político

Quadro 4 – Contraste entre planejamento estratégico e PES

Fonte: Baseado em Matus (1997)

(a) Teoria do controle de um sistema versus Teoria de participação em um jogo: O planejamento empresarial pressupõe um sujeito que planeja um objeto. O sujeito é o dirigente planejador e o objeto é a realidade. O sujeito e o objeto planejado são independentes, e o primeiro pode controlar o segundo. O PES considera que o sujeito que planeja encontra-se inserido no objeto planejado, na realidade, juntamente com outros atores ou jogadores que também planejam. Surge assim a teoria de jogo, que, no caso de empresas, pode ser definido como jogo competitivo. Dessa forma, qualquer ator que planeja não tem assegurada a capacidade de controle desse jogo, porque isso depende também da ação de outros atores.

(b) Diagnóstico versus Explicação situacional: No planejamento estratégico empresarial, o sujeito realiza um diagnóstico para conhecer a realidade a ser planejada. Esse diagnóstico busca a verdade objetiva e, por isso deve ser único. No PES, como são vários atores que planejam, há diversas explicações de uma mesma realidade. Faz-se necessário, assim, desenvolver a explicação situacional, na qual cada sujeito explica a realidade mediante a posição particular que ocupa na realidade planejada.

(c) Plano por setores versus Plano por problemas: No planejamento estratégico empresarial, planeja-se por setores, ou seja, por segmentos decompostos para análise, como macroambiente, ambiente setorial e ambiente interno. O método PES entende que a realidade, e o jogo competitivo por ela representado, gera problemas, ameaças e oportunidades. O dirigente trabalha com problemas e a empresa os sofre. Segundo Huertas (1996), este é um conceito pleiteado pela realidade. Os problemas reais cruzam os segmentos analíticos, e alguns atores são beneficiados por eles enquanto outros são prejudicados. O PES identifica-se

com a realidade por meio dos problemas, e, por sua vez, utiliza-se do conceito de mudança situacional para que, por meio desses problemas, a empresa possa ser conduzida de uma situação atual indesejada a uma situação futura desejada.

(d) Cálculo técnico versus Cálculo técnico e político: O planejamento empresarial pode ser visto como o cálculo normativo de concepção do futuro, revelado pelo diagnóstico. O PES considera o problema de vencer ou evitar a resistência de outros atores ao próprio plano. Em consequência, o planejamento não se constitui somente em uma concepção normativa do futuro, mas também em uma análise da viabilidade política do plano. O centro do plano são os atores que dele participam.

5.1.2 Comparação entre Especificidades da Pequena Empresa e Planejamento Estratégico Empresarial

O estudo sobre as especificidades da pequena empresa revelou algumas formas como se relacionam com a metodologia de planejamento estratégico. Essa relação está exposta abaixo de acordo com cada especificidade:

(a) Ambiental: a complexidade existente no macroambiente e no ambiente setorial influenciam a motivação do dirigente em lidar com suas forças;

(b) Estrutural: Por ser simples, a estrutura leva à informalidade do processo de elaboração de estratégias e à centralização das decisões na pessoa do dirigente. Isso pode comprometer o tempo que teria disponível para se concentrar em questões estratégicas;

(c) Estratégica: O dirigente é mais propenso a desenvolver o que Mintzberg (1994) chamou de visão estratégica, como resultado de um processo que envolve síntese, intuição e criatividade, em detrimento de um planejamento composto por etapas analíticas e formalizadas;

(d) Tecnológica: A falta de conhecimento da técnica de planejamento estratégico e de pessoal especializado pode atrapalhar a implantação de qualquer metodologia composta por processos mais formalizados;

(e) Decisional: Como consequência de diversos fatores, o dirigente se concentra em decisões operacionais e de curto prazo, o que atrapalha o desenvolvimento de um planejamento formalizado;

(f) Comportamental: acredita-se que os dirigentes tenderão a ser empreendedores, o que pode dificultar a adoção de processos racionais e intuitivos, como o planejamento estratégico.

5.1.3 Comparação entre Método PES e Especificidades da Pequena Empresa

As comparações a que se propõe esta seção serão feitas com base nos conceitos do método PES identificados na seção anterior e nas especificidades das pequenas empresas a que esses conceitos poderão ser relacionados.

(a) Teoria da participação em um jogo: A utilização do conceito de jogo competitivo faz-se necessária por dois motivos. Primeiro, porque é a teoria sobre a qual estão fundamentados outros conceitos do método PES, que poderão ser utilizados por esta pesquisa para aprimorar a adequação e aplicação da metodologia de planejamento estratégico às pequenas empresas. Segundo, porque a própria teoria se constitui em um elemento do método PES, que poderá aprimorar a adequação da metodologia de planejamento estratégico às pequenas empresas, uma vez que evidencia a dinâmica real do setor no qual atua a empresa.

(b) Explicação situacional: esse conceito poderá ser útil ao levar o empresário da pequena empresa a refletir sobre as interpretações dos diversos atores que compõem o setor em que atua e a conhecer como esses atores explicam a realidade do jogo competitivo do qual participam. Esse conhecimento pode representar maior riqueza de detalhes sobre a real situação da empresa e do setor em que está inserida, pode também contribuir para a identificação dos problemas mais relevantes a serem tratados no planejamento e, ainda, significar maior eficácia dos planos desenvolvidos pelo dirigente, uma vez que refletiu sobre as diversas interpretações dos atores e está mais apto a identificar as possíveis ações a serem tomadas por eles;

(c) Planejamento por problemas: O dirigente da pequena empresa tem dificuldade em desenvolver análises complexas, principalmente aquelas nas quais ele deve decifrar a forma como as informações irão afetar sua empresa. Uma ferramenta que possibilite ao dirigente da pequena empresa identificar e analisar os problemas estratégicos, que representam ameaças e oportunidades para ela, pode significar uma ferramenta potente e eficaz, que promove a condução da empresa de uma situação atual indesejada para uma situação futura desejada.

(d) Cálculo técnico e político: Não basta identificar corretamente os problemas estratégicos e formular planos para tratá-los. Faz-se necessário que os dirigentes de pequenas empresas

reflitam sobre as possíveis ações de seus concorrentes e de outros atores que atuam em seu setor, tais como Prefeitura e associações, que poderão anular a eficácia de seus planos. É importante também pensar em como agir estrategicamente visando anular a eficácia das jogadas de outros atores.

5.1.4 Esquema Teórico

Com vistas a alcançar o objetivo proposto nesta pesquisa, é feita uma proposição esquemática para a verificação de suas variáveis, ilustrada na figura 15.

As relações entre essas variáveis consistem em identificar as limitações da teoria de planejamento estratégico quando aplicada às pequenas empresas. Essas limitações deverão ser identificadas a partir das especificidades dessas empresas. Verificadas as limitações, recomenda-se a utilização de alguns conceitos e elementos do método PES que possam vir a aprimorar a adequação e aplicação da teoria de planejamento a elas.

O roteiro de entrevista (Apêndice C), que visa coletar informações sobre as três variáveis desta pesquisa, está fundamentado no esquema teórico da figura 15.

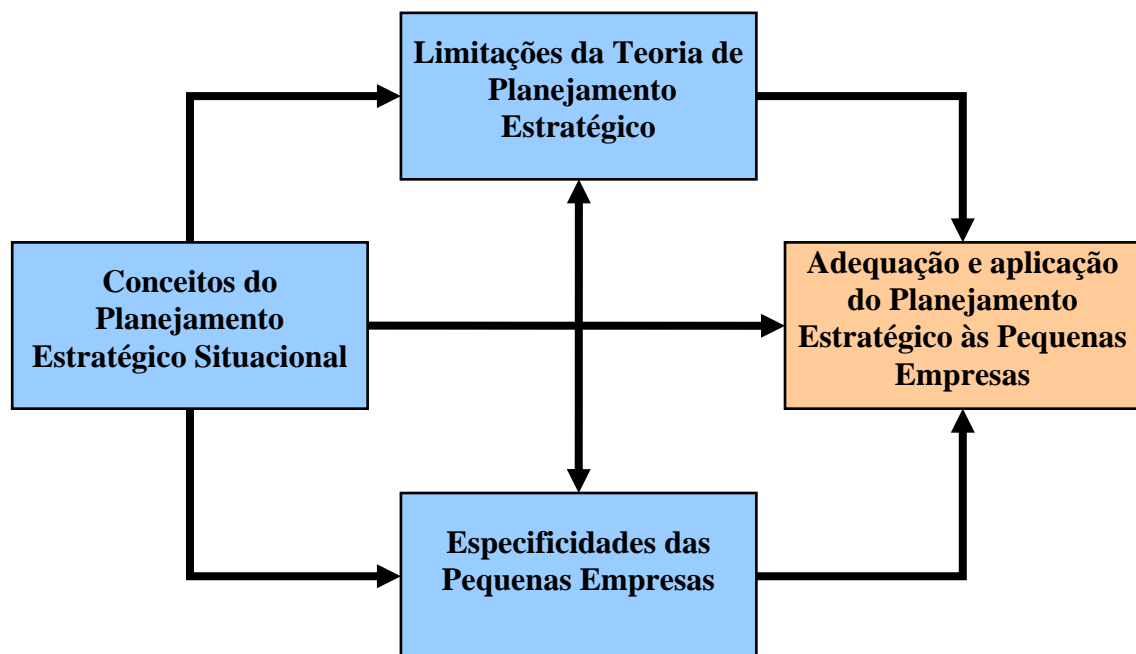


Figura 15 – Esquema teórico

Fonte: elaborado pelo autor

5.2 METODOLOGIA CIENTÍFICA ORIENTADORA DO TRABALHO DE CAMPO

Para o desenvolvimento eficaz de uma pesquisa, são necessários um planejamento cuidadoso, reflexões conceituais sólidas e alicerçadas em conhecimentos estabelecidos. Neste sentido, a metodologia desempenha o papel de mostrar o caminho adequado a ser seguido, instilando uma visão curiosa, indagadora e criativa a respeito do mundo (SILVA e MENEZES, 2000).

5.2.1 Caracterização da Pesquisa

Existem diferentes formas pelas quais as pesquisas podem ser classificadas. De acordo com a classificação de Silva e Menezes (2000), esta pesquisa pode ser caracterizada mediante quatro aspectos.

- **Do ponto de vista da sua natureza**, é caracterizada como pesquisa aplicada, pois visa gerar conhecimentos úteis e com possibilidade de aplicação, dirigidos a problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais;
- **Do ponto de vista da forma de abordagem do problema**, é definida como pesquisa qualitativa, visto que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o indivíduo, ou seja, conhecimento que não pode ser traduzido em números. O ambiente natural torna-se a fonte direta de coleta de dados, tendo o pesquisador como instrumento chave. Segundo Malhotra (2001, p.155), a pesquisa qualitativa é uma “metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporcionam *insights* e compreensão do contexto do problema”. É descritiva e indutiva. Os focos principais de abordagem são o processo e seu significado;
- **Do ponto de vista de seus objetivos**, é classificada como pesquisa exploratória, pois visa adquirir maior conhecimento sobre o problema com o objetivo de torná-lo explícito ou construir hipóteses. Segundo Malhotra (2001), a criatividade do pesquisador tem papel importante na pesquisa exploratória, que pode se beneficiar ainda de entrevistas com pessoas especialistas e pesquisa qualitativa;
- **Do ponto de vista dos procedimentos técnicos**, é entendida como estudo de casos, caracterizado como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de forma a se adquirir amplo e detalhado conhecimento a seu respeito. Entretanto, segundo Triviños

(1992), uma possibilidade do estudo de caso é a de estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques específicos, o que dá origem ao estudo comparativo de casos. Esse estudo descreve, explica e compara por justaposição e comparação os fenômenos observados. Nesse sentido, esta pesquisa se caracteriza por ser um estudo comparativo de casos.

Ainda com relação à pesquisa qualitativa, ela é especialmente útil em ocasiões nas quais não é possível, ou conveniente, utilizar métodos plenamente estruturados ou formais para se obter informações sobre o objeto pesquisado. Pode ser que as pessoas não queiram responder a certas perguntas, ou mesmo que sejam incapazes disso. Elas não desejam dar respostas verdadeiras a perguntas que invadam sua privacidade, causem desconforto, ou tenham impacto negativo sobre seu ego. Nesses casos, a pesquisa qualitativa é a melhor forma de se obter as informações desejadas, pois apresenta melhor visão e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2001).

Uma outra consideração se volta ao procedimento técnico. Em geral, segundo Yin (1994), os estudos de casos são indicados quando se colocam questões do tipo “como” ou “por que”, quando o pesquisador exerce pouco controle sobre o fenômeno e quando o foco se concentra em ocorrências contemporâneas inseridas em contexto da vida real.

O estudo de casos é um tipo de pesquisa no qual o objeto é analisado profundamente. A complexidade com que o caso será analisado é determinada pelo suporte teórico a que recorre o pesquisador. Nesta categoria de pesquisa, as hipóteses e os instrumentos de averiguação não são previamente estabelecidos e a complexidade do estudo aumenta à medida que ganha profundidade (TRIVIÑOS, 1992).

Para alcançar o objetivo proposto nesta pesquisa, foi realizado um estudo comparativo de casos junto a quatro empresas de pequeno porte e uma empresa de médio porte, todas do setor hoteleiro da região de Brotas-SP, compreendida pelas cidades de Águas de São Pedro, Analândia, Brotas, Ipeúna, Itirapina, São Pedro e Torrinha.

A seleção da amostra foi considerada não-probabilística e intencional, pois dependeu de fatores como a disponibilidade do responsável pela empresa em participar da pesquisa. Segundo Silva e Menezes (2000, p.32), na amostra não-probabilística e intencional são “escolhidos casos da amostra que representem o bom julgamento da população / universo”. Segundo Malhotra (2001), a amostra não-probabilística por conveniência pode ser usada na pesquisa exploratória para gerar idéias, intuições ou hipóteses.

No caso de empresas hoteleiras, a classificação quanto ao tamanho pode ser feita por meio de dois critérios (DUARTE, 1996):

- pelo critério do faturamento bruto anual, em Ufir's; e
- pelo critério do número de unidades habitacionais (UH's), definidas como o espaço destinado à utilização do hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso. Essas duas classificações são mostradas na tabela 3.

Tabela 3 – Classificação do tamanho das empresas hoteleiras

Porte da empresa	Faturamento Bruto Anual (Ufir)	Número de Apartamentos (UH's)
Pequeno	até 96.000	1 a 40
Médio	de 96.000 a 9.600.000	41 a 200
Grande	acima de 9.600.000	acima de 200

Fonte: Duarte, (1996, p.36)

O critério a ser utilizado para a seleção das empresas hoteleiras que participarão desta pesquisa será o de número de unidades habitacionais.

Entre os quatro pequenos hotéis selecionados, dois estavam enquadrados no limite superior, e dois no limite inferior da escala de classificação de pequenas empresas. O quinto hotel, de médio porte, foi envolvido na pesquisa com o intuito de enriquecer as comparações.

Esta pesquisa recebeu o apoio de um trabalho de iniciação científica¹, por meio do qual foram identificados 77 pequenos hotéis na região delimitada e que foi desenvolvido em três etapas. A primeira etapa do trabalho consistiu em mapear e enviar uma carta-convite para os 77 pequenos hotéis da região. A segunda etapa consistiu na aplicação de um questionário (Apêndice A) que visa conhecer melhor a estrutura e organização dos 49 hotéis que aceitaram participar da pesquisa. A terceira etapa envolveu a aplicação de um segundo questionário (Apêndice B) que contém uma seção com questões específicas decorrentes das variáveis desta pesquisa. Esse trabalho contribuiu para a seleção dos hotéis que participaram desta pesquisa.

Feita a seleção dos hotéis, esta primeira etapa da pesquisa foi realizada em quatro fases:

¹ Esse trabalho de iniciação científica foi desenvolvido por José Henrique de Andrade, membro do GEOPE.

desenvolvimento de um roteiro de entrevista (Apêndice C) baseado na teoria de planejamento estratégico, especificamente nas três metodologias adaptadas para pequenas empresas: SEBRAE-SP (2000a); Almeida (2001) e Terence (2002); identificação das dificuldades encontradas pelo dirigente da pequena empresa ao formular estratégias e das especificidades da pequena empresa que influenciam nesse processo; confronto entre a teoria de planejamento estratégico (etapa 1) e as informações levantadas sobre a prática estratégica da pequena empresa (etapa 2); proposição de melhorias por meio da inclusão de alguns elementos do PES na metodologia atual, visando aprimorar a adequação e aplicação do planejamento estratégico empresarial nas pequenas empresas.

5.2.2 Questões da Pesquisa

As questões de pesquisa servem para nortear e orientar o pesquisador. Elas representam o que o pesquisador pretende esclarecer. As indagações decorrem do problema de pesquisa e do objetivo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1992).

Conforme visto anteriormente, as pequenas empresas possuem práticas administrativas que as diferem das grandes em muitos aspectos. A análise de como suas especificidades se relacionam e influenciam a adequação de seu planejamento estratégico, e quais elementos do PES poderão contribuir com esta adequação tornam-se fatores-chave para o desenvolvimento da pesquisa. Por conseguinte, propõem-se as seguintes questões:

- Quais são as especificidades mais marcantes do pequeno hotel?
- Como tais especificidades influenciam a adequação e aplicação do Planejamento Estratégico Empresarial?
- Como alguns conceitos do planejamento estratégico situacional podem auxiliar a superar os obstáculos de adequação e aplicação do Planejamento Estratégico Empresarial nesses pequenos hotéis?

5.2.3 Variáveis da Pesquisa

Na pesquisa qualitativa, as variáveis, em vez de serem medidas, são descritas. Sem a definição das variáveis, não se obtém uma noção clara da direção e do conteúdo da pesquisa.

Variáveis podem ser definidas como características observáveis de algo que podem apresentar diferentes valores (TRIVIÑOS, 1992). De acordo com o objetivo proposto, são variáveis da pesquisa:

- **Limitações do Planejamento Estratégico:** Referem-se à incapacidade do método de planejamento estratégico em atender completamente ao seu propósito e às necessidades das empresas nas quais é desenvolvido;
- **Conceitos do Planejamento Estratégico Situacional:** Referem-se aos conceitos e princípios que fundamentam o método de planejamento estratégico situacional;
- **Especificidades da pequena empresa:** Constituem-se nas formas específicas de gestão e organização que estruturam a pequena empresa, diferenciando-a das empresas com natureza das grandes corporações.

5.2.4 Técnicas de Coleta e Análise de Dados

No processo de pesquisa qualitativa deve ser dada atenção especial ao informante, às observações e às anotações de campo. Nesta pesquisa, o processo de coleta de dados se dará por meio de entrevista semi-estruturada e observação livre. Segundo Triviños (1992), a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios para realizar a coleta de dados, pois valoriza a presença do pesquisador, proporciona as condições necessárias para que o informante adquira liberdade e espontaneidade, o que enriquecerá a investigação. Ela parte de questionamentos básicos, fundamentados em teorias e hipóteses, e, em seguida, possibilita um vasto campo de interrogativas, decorrentes de novas hipóteses que surgem à medida que a entrevista se desenvolve. Em consequência, o informante participa da formulação do conteúdo da pesquisa. Essa entrevista será fundamentada em um roteiro previamente desenvolvido (Apêndice C).

A observação livre consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionadas ao objetivo da pesquisa. Ela pode ser classificada em cinco aspectos (MATTAR, 1996). São eles:

- Quanto ao grau de estruturação: não estruturada, pois apenas os assuntos a serem observados estão listados;
- Quanto ao grau de disfarce: não disfarçada, pois permite total transparência ao pesquisado;

- Quanto aos instrumentos utilizados: observação humana e por instrumentos;
- Quanto ao ambiente: natural, pois o fato será observado onde ocorre;
- Quanto ao objeto observado: observação direta, no momento da ocorrência.

O roteiro de entrevista foi testado em um hotel antes de sua aplicação definitiva nas empresas hoteleiras que constituíram a amostra desta pesquisa, a fim de verificar sua eficácia com relação aos propósitos da pesquisa. O hotel, fundado em 1976, está localizado em uma cidade do interior paulista, possui 40 unidades habitacionais e 11 funcionários. É propriedade de uma família detentora de alguns hotéis em outras cidades do interior do Estado de São Paulo. Nesse hotel foi desenvolvida a segunda etapa do trabalho de campo desta pesquisa.

5.3 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Este trabalho tem por objeto de pesquisa as pequenas empresas do setor hoteleiro, portanto pequenas empresas prestadoras de serviços. Operações de serviços possuem características que os diferenciam das operações de manufatura. Desta forma, essas características deverão ser consideradas, pois isso exerce influência direta sobre a estrutura operacional e administrativa das empresas.

5.3.1 Conceitos de Serviços e Hotelaria

Qualquer empresa produz bens ou serviços, ou um composto dos dois, por meio do que se denomina processo de transformação. Esse processo se caracteriza por usar determinados recursos para alterar o estado ou condição de algo com o objetivo de produzir resultados. A figura 16 ilustra o modelo de transformação utilizado para descrever as características da produção (SLACK et al., 1997).

Este modelo sintetiza qualquer atividade de produção, que dependerá de certos recursos, tais como materiais, informações e instalações, para dar início ao processo de transformação. Este, por sua vez, deverá ocorrer sobre os recursos transformados de forma a mudar suas características, cujos resultados são os produtos ou serviços fornecidos pela empresa.

Conforme mostra a figura 16, os recursos para o processo de transformação estão divididos em recursos transformados e recursos de transformação. Os recursos transformados podem ser materiais, informações e consumidores. Geralmente, as empresas, de forma a atenderem corretamente suas demandas, processam mais de um recurso transformado. Contudo, sempre existirá um que será predominante.

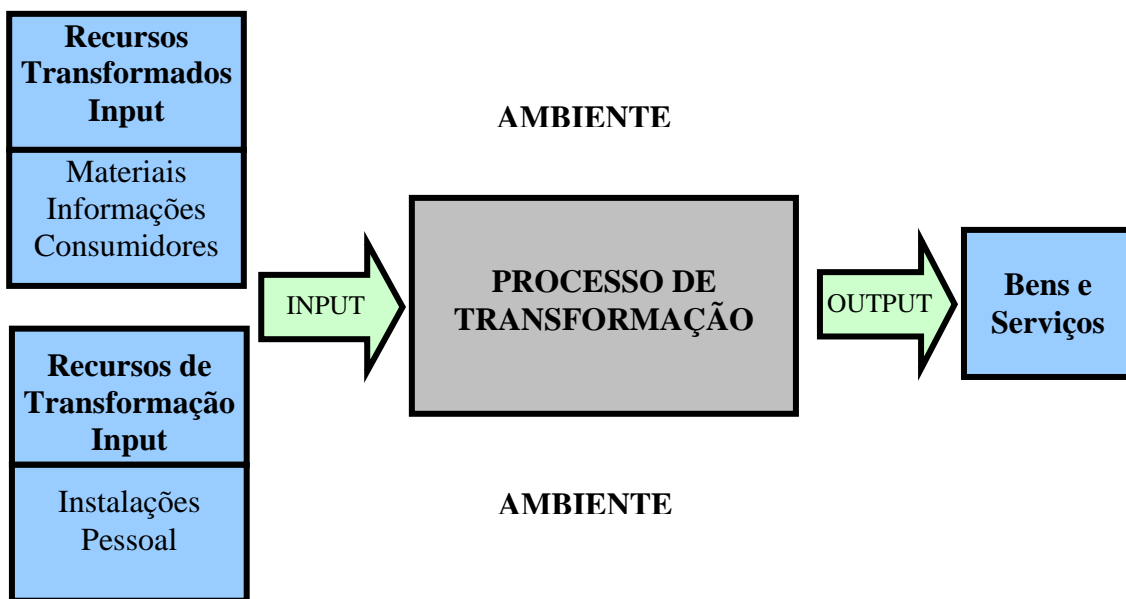


Figura 16 – O Modelo de Transformação

Fonte: Slack et al. (1997, p.36)

No caso de empresas hoteleiras, os recursos transformados a serem processados são os próprios consumidores, ou hóspedes. É evidente que os hotéis, em sua maioria, processam também materiais, como alimentos em seu restaurante, quando possuem, e informações sobre os hóspedes ou sobre o mercado. Embora tais processamentos sejam importantes para o bom funcionamento do hotel, parece claro que as operações fundamentais são aquelas concentradas no processamento, ou hospedagem, do consumidor.

Seguindo-se ainda a descrição feita pelo modelo de transformação, vê-se que existem os recursos de transformação, que são aqueles recursos que serão utilizados para processarem os recursos transformados. Estes são as instalações e o pessoal. As características das instalações e as habilidades, conhecimentos e experiências necessárias aos funcionários irão alterar-se para cada tipo de operação. Empresas que processam consumidores terão

instalações e pessoal com características diferenciadas daquelas que processam materiais ou informações.

O modelo de transformação exibe também o processo de transformação, o qual está diretamente relacionado com a natureza dos recursos transformados. Se estes forem materiais, informações ou os próprios consumidores, o processo pode alterar suas propriedades físicas, mudar sua localização ou sua posse, estocá-los ou acomodá-los.

Os propósitos ou resultados obtidos pelo processo de transformação são bens e serviços. No entanto, eles se diferenciam em pelo menos seis aspectos (SLACK et al., 1997), que, juntamente com a forma como se diferenciam, são mostrados no Quadro 5.

A implicação do aspecto relacionado à estocabilidade, asseguram Giansesi e Corrêa (1994), é que se torna mais difícil utilizar eficientemente a capacidade de produção instalada da empresa. Caso a capacidade produtiva colocada à disposição dos consumidores não seja aproveitada, estará perdida para sempre.

Aspectos dos Processos de Transformação	Bens Físicos	Serviços
Tangibilidade	Tangíveis	Intangíveis
Estocabilidade	Podem ser estocados ou acomodados	Não podem ser estocados
Transportabilidade	Podem ser transportados	Não podem ser transportados
Simultaneidade	São produzidos antes de serem consumidos	O consumo ocorre simultaneamente à sua execução
Nível de contato com o consumidor	Baixo nível de contato com entre operações e consumidor	Alto nível de contato entre as operações e o consumidor
Qualidade percebida	É evidente e pode ser comprovado por meio dos próprios bens	É percebida subjetivamente

Quadro 5 – Relação entre Aspectos dos Processos de Transformação

Fonte: Elaboração própria a partir do texto de Slack et al. (1997)

Como os bens são estocáveis, os consumidores têm baixo nível de contato com as operações que os produzem. Nas operações de serviços, no entanto, uma vez que elas ocorrem simultaneamente ao consumo deles, o nível de contato entre estas operações e o consumidor é alto. Segundo Giansesi e Corrêa (1994), “é o cliente que dispara a operação...em termos de quando e como esta deve realizar-se, constituindo uma entrada do sistema de operações que não é diretamente controlada pela gestão”. A principal consequência dessa característica é que, em operações de serviços, as decisões precisam ser mais descentralizadas.

É importante compreender que essas características tornam a atividade de gerenciamento das operações de serviços diferente do gerenciamento da produção de bens. Um gerente de operações de serviços deve saber quais são essas diferenças e utilizar-se desse conhecimento para tomar suas decisões do dia-a-dia (GIANESI e CORRÊA, 1994).

Nas operações de um hotel, essas características terão de ser consideradas seriamente, uma vez que influenciam na forma como a empresa gerenciará suas operações de serviços. Uma empresa cujas operações possuem alto grau de contato com os consumidores deverá, por exemplo, estar atenta às habilidades de relacionamento de sua equipe.

Petrocchi (2002) enfatiza que o fato de não poder estocar serviços tem uma relação direta com a receita do hotel. Uma vez que serviços não são estocáveis, passado o dia, o hotel não mais poderá recuperar a diária não fornecida, estando perdida aquela receita para sempre. Isso também influenciará nas decisões sobre o número de unidades habitacionais (UH) a serem disponibilizadas. Tanto a dimensão do hotel como sua localização e qualidade dos serviços são aspectos decisivos para o seu desenvolvimento. Se a demanda for maior do que a capacidade em UH do hotel em atendê-la, este deixará de aumentar sua receita. Contudo, numa posição oposta, o hotel terá despesas de capital desnecessárias caso a demanda situe-se abaixo de sua capacidade deste em UH.

Neste sentido, a sazonalidade tem alto impacto sobre o desempenho de um hotel. Lidar com essa sazonalidade torna-se crítico para os dirigentes deste tipo de empresas e um desafio constante, uma vez que serviços não são estocáveis. Para reduzir este impacto, existem alguns mecanismos, como políticas de preços diferenciadas entre a alta e baixa temporada, os quais podem ser eficientemente utilizados (PETROCCHI, 2002).

Essa questão da sazonalidade reflete a dificuldade de utilização eficiente da capacidade produtiva a que Giansesi e Corrêa (1994) se referiram. A característica referente à

simultaneidade entre produção e consumo nas operações de serviços não teria maiores impactos sobre a empresa se a demanda fosse constante. Esses autores esclarecem que a demanda por serviços pode variar ao longo de um dia, da semana, do mês e do ano, e que este fator impõe uma necessidade de maior flexibilização em suas atividades.

A forma como a qualidade é avaliada nas operações de serviços, implicação direta da simultaneidade e alto contato com o consumidor, obviamente, exercerá grande impacto nas atividades de uma empresa hoteleira. Petrocchi (2002) esclarece que num hotel, que se caracteriza por ser uma empresa prestadora de serviços, não há como verificar a qualidade e depois prestar o serviço. Esta constatação ocorrerá justamente onde se encontra o cliente. Isso torna crítico o controle da qualidade. Para o autor, é fundamental o treinamento das equipes. O autor ainda expõe que no Brasil a falta de treinamento das equipes é comum, principalmente em hotéis de pequeno porte, nos quais os impactos da sazonalidade causam maiores prejuízos.

Yázigi (2000, p.43) adverte, com relação à prestação de serviços em empresas hoteleiras, que “quem não se profissionalizar, e com muita classe, não terá como sobreviver”.

Uma proposta de se profissionalizar um pequeno hotel foi oferecida por Duarte (1996). A gerência geral de um hotel é responsável pela coordenação de sua estrutura organizacional, a qual pode ser resumida em quatro processos: Comercial, Alimentos e Bebidas, Hospedagem e Administração.

Segundo o autor, ao buscar a coordenação desses quatro processos, o gerente estaria criando uma relação adequada entre os setores do hotel e promovendo melhor qualidade e maior produtividade e rentabilidade para a empresa. Esta coordenação pode ser alcançada por meio de um plano estratégico, definido pelo autor como “o caminho adotado para sistematizar as informações e estratégias a serem seguidas visando superar a concorrência com os produtos e serviços do hotel, atingindo sua melhor posição no mercado” (DUARTE, 1996, p. 85).

Com relação à análise estratégica em empresas hoteleiras, Costa (2000) elaborou um modelo teórico que sintetiza esta atividade administrativa em cinco grandes etapas: (1) Análise do macroambiente; (2) Análise do mercado turístico atuante; (3) Análise do mercado turístico futuro; (4) Análise das fontes supridoras de recursos; e (5) Análise interna das empresas privadas.

Segundo o autor, o modelo pode ser utilizado para verificar os efeitos e situações favoráveis e desfavoráveis, provenientes de fora da empresa, como consequência de alterações e descontinuidades que ocorrem em seu ambiente. Isso ocorre tanto no macroambiente como nos mercados turísticos atuante e potencial, e nas fontes supridoras de recursos. Por meio deste entendimento, é possível elaborar as respostas e os ajustamentos necessários. É possível ainda, por meio dos fluxos existentes no modelo proposto por Costa (2000), verificar a relação de causa-efeito e combinações entre diversas dimensões e aspectos do ambiente externo, e suas implicações nos demais aspectos envolvidos no modelo.

Duarte (1996) reconhece que, nos pequenos hotéis, o plano estratégico, muitas vezes, se resume ao orçamento financeiro. Já nas grandes redes, ele contém a definição dos preços de vendas, as ocupações previstas, a filosofia da empresa, o nível de qualidade dos serviços, treinamentos e motivações dos funcionários, programas de manutenção e reposição e o marketing, além de análises de variáveis que possam afetar a posição da empresa no mercado.

O trabalho em equipe recebe destaque nas afirmações de Duarte (1996). Segundo ele, somente por meio do trabalho em equipe o hotel consegue proporcionar satisfação total aos seus hóspedes. A administração hoteleira moderna requer hospitalidade em todos os setores da empresa. Os funcionários devem se empenhar no sentido de melhor atender às expectativas de cada cliente. Nesse sentido, na visão do autor, eles trabalham com o hotel e não para o hotel.

Conseqüentemente, o administrador precisa esforçar-se para motivar e auxiliar constantemente os funcionários. Segundo Duarte (1996), a técnica se constitui em priorizar uma administração exercida fora de seu escritório, conhecendo sistematicamente cada setor do hotel.

5.3.2 Descrição da Região de Brotas - SP

A região de Brotas, caracterizada nesta pesquisa pelas cidades de Águas de São Pedro, Analândia, Brotas, Ipeúna, Itirapina, São Pedro e Torrinha, está localizada no Sudeste do Brasil, região central do Estado de São Paulo, próxima às cidades de São Carlos, Piracicaba, Rio Claro e Jaú. Caracteriza-se por ser uma das regiões mais desenvolvidas pela industrialização do país, mas que ainda apresenta riquezas e belezas naturais preservadas.

Situada em uma posição geográfica estratégica e privilegiada, a região vem assumindo um papel fundamental no desenvolvimento do ecoturismo nacional.

A região de Brotas abriga em suas "serras" diversas nascentes, rios e cachoeiras que cortam vales e encostas. Concentra, como se presume, uma enormidade de atrativos turísticos, na sua maioria hídricos (represa, ribeirões, cachoeiras, corredeiras e nascentes). Seu potencial natural, aliado a diversos outros produtos e serviços turísticos, confere à região um enorme potencial para o ecoturismo, para o turismo rural e para a prática de esportes radicais. A região é, hoje, ponto de referência para a prática de esportes de aventura aquáticas, como: o rafting, o bóia-cross, a canoagem e o canyoning. Essas condições naturais faz da região de Brotas uma das poucas que ainda concilia ambiente natural, com os aspectos de uma área, quase toda ocupada pela atividade rural, garantindo-lhe uma forte beleza paisagística além de apresentar aspectos culturais típicos da comunidade local.

Embora os atrativos naturais sejam o grande diferencial da região, as cidades possuem, ainda, monumentos históricos que estão, na sua totalidade, ligados ao período em que a região foi um dos grandes produtores de café. Na zona rural, encontram-se sedes de fazendas com até 150 anos, e as cidades contam com casarões antigos com expressiva arquitetura de época.

A cultura popular está contida na típica rotina interiorana. A gastronomia tem como destaque a culinária caipira, cujo principal atrativo é o fogão a lenha utilizado até hoje por grande parcela da população rural. O artesanato conta com produtos como bordados e alimentos, como: doces caseiros, licores, queijo, mel, pinga etc (CODETUR, 2002).

Acredita-se que as características da região onde estão inseridas as empresas pesquisadas também são relevantes e devem ser consideradas no momento de se propor melhorias de gestão a elas.

5.3.3 Descrição do Turismo na Região de Brotas - SP

A região de Brotas é considerada um pólo turístico do Estado de São Paulo, cujas principais atividades estão ligadas à exploração do turismo ecológico e ao turismo esportivo, na categoria de esportes radicais. Deste modo, a região deve contar com infra-estrutura necessária para dar suporte a estas atividades, pois a demanda regional por atividades de lazer é um indutor de seu dinamismo econômico.

Com relação ao município de Brotas, destaca-se o potencial turístico que tem recebido mais de 110 mil turistas por ano e que tem crescido anualmente. Segundo as lideranças locais, este número poderia dobrar já que nos últimos cinco anos tanto o número de hotéis como de restaurantes cresceu de 3 para 13, e outros estabelecimentos desta natureza estão se instalando no município.

As belezas naturais de região atraem turistas de várias partes do Brasil, que buscam aventura e sossego em pousadas e hotéis do município, que tem sua economia dinamizada por várias atividades do setor terciário, cujo conhecimento é importante para a identificação de potenciais e elaboração de propostas e ações.

5.3.4 Descrição da Hotelaria na Região de Brotas – SP

O trabalho de iniciação científica já mencionado, desenvolvido por José Henrique de Andrade (2003), revelou alguns dados que podem representar informações relevantes sobre a situação atual da hotelaria na região de Brotas – SP.

As empresas possuem, em média, 12 anos de existência, 4,6 funcionários e 14,2 unidades habitacionais. Quanto ao número de proprietários, 51,9% são de uma única pessoa, 44,4% possuem dois proprietários e 3,7% são de três ou mais sócios. Com relação à experiência, 29,6% dos dirigentes das empresas possuíam alguma experiência anterior em hotelaria quando assumiram a direção do empreendimento.

Na amostra analisada, 15% dos hotéis não são dirigidos diretamente por seus proprietários. Quanto ao envolvimento do dirigente com a empresa, 44% afirmaram possuir outra atividade remunerada além do hotel.

Entre as empresas com menos de 9 anos, que correspondem a 71% da amostra, 48% têm mais de cinco anos de existência. Foi constatado também que 63% dos hotéis possuem de 1 a 5 funcionários; 30%, de 6 a 10 funcionários; e 7%, acima de 10 funcionários. As 27 empresas analisadas geram, juntas, 125 empregos diretos.

Apenas 30% das empresas analisadas terceirizam serviços, em geral passeios pelos pontos turísticos, restaurante, lavanderia e café da manhã.

Quanto à existência de outros níveis de comando nos hotéis, pôde-se verificar que em 70% deles não existem outras pessoas no comando de outros funcionários, além do proprietário.

5.4 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Nesta seção, serão apresentadas as empresas que participaram desta pesquisa e contribuíram, assim, com os resultados alcançados.

5.4.1 Descrição da Empresa A

A empresa A é um hotel fazenda que foi fundado em 1995 com o objetivo de aproveitar os recursos naturais da fazenda e da região onde está localizado e na qual desenvolve atividades de lazer e ecoturismo. O hotel está localizado em uma área de 120 alqueires, a dez quilômetros do centro de Brotas / SP.

A direção do hotel é composta por cinco sócios, sendo que quatro possuem formação acadêmica nas áreas de Nutrição, Assistência Social, Direito e Zootecnia. O hotel é, atualmente, a única fonte de renda para três sócios-proprietários.

No nível administrativo, o hotel tem três unidades de trabalho, gerenciadas por três proprietários, cada um ocupando determinada função. A direção geral é formada pelos cinco proprietários, que são co-responsáveis pelas decisões que envolvem maiores investimentos e afetam o futuro do hotel. A figura 17 ilustra o organograma da empresa A.

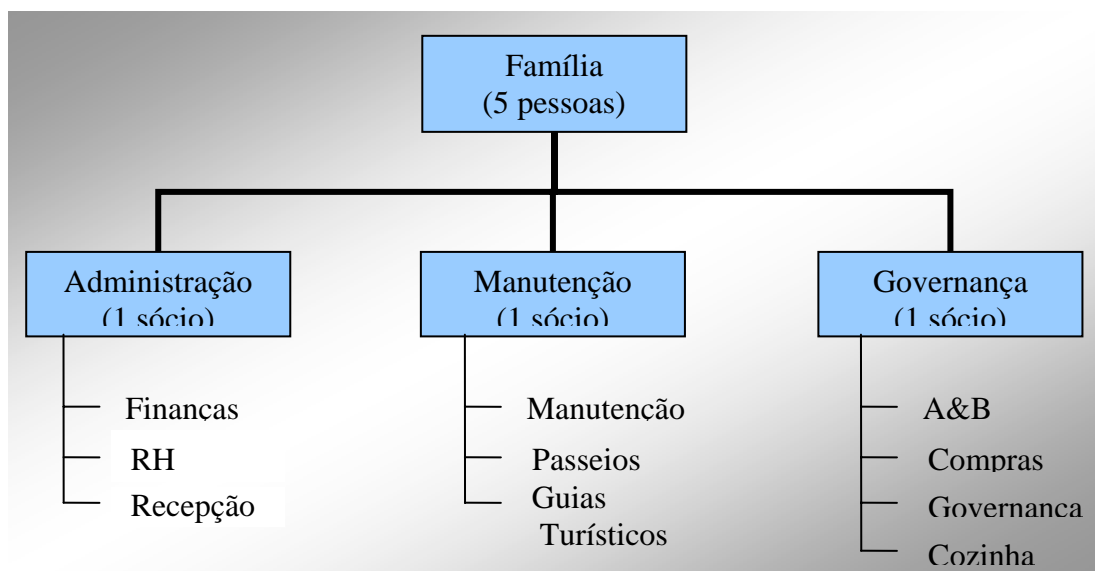


Figura 17 – Organograma da empresa A

Fonte: elaboração do autor

A empresa possui 16 funcionários, sem incluir os sócios, que auxiliam no desenvolvimento das atividades operacionais. Algumas atividades da empresa são realizadas por pessoas contratadas temporariamente, como os guias de passeios. O hotel possui 20 unidades habitacionais, classificadas como quartos simples e duplo; possui ainda piscina, restaurante, lavanderia e área de lazer. Ele começou a explorar, desde o início do ano de 2003, o turismo de negócios.

5.4.2 Descrição da Empresa B

A empresa B, localizada no centro de Brotas, foi fundada em 2002, com o objetivo de fazer com que os hóspedes se sintam numa ilha para descansar do estresse urbano. A direção do hotel é composta por dois sócios, com participação de 50% cada. Os proprietários da pousada têm formação acadêmica em engenharia e possuem outros negócios na área de engenharia e comércio. Atualmente, a pousada é considerada um investimento e não constitui atividade remunerada para os proprietários.

O hotel possui 7 funcionários, não incluindo os sócios. Um deles é o gerente do hotel, que cuida de atividades administrativas, tais como marketing e finanças. A empresa está dividida em duas unidades de trabalho, denominadas como recepção e governança. O organograma da empresa está ilustrado na figura 18.

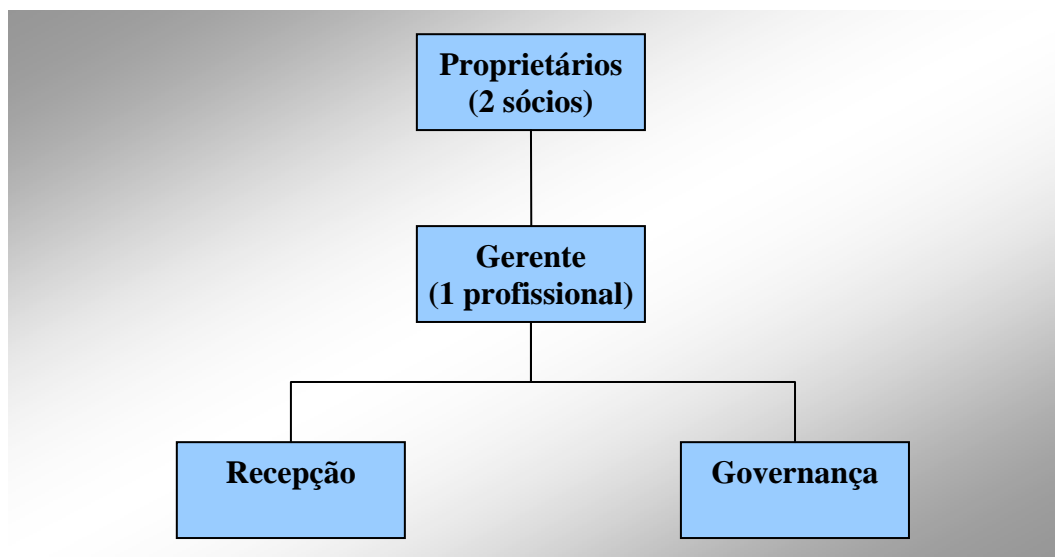


Figura 18 – Organograma da empresa B

Fonte: elaboração do autor

A empresa conta com 16 unidades habitacionais, que são chalés de madeira, com estacionamento individual. O hotel oferece café colonial, piscina, sauna, área de lazer e salão de eventos.

5.4.3 Descrição da Empresa C

A empresa C foi fundada em 1979 e está localizada no centro da cidade de Brotas. Naquela época, as atividades voltavam-se ao atendimento de vendedores viajantes. A partir de 1983, quando foi adquirido pelo atual proprietário, está voltada também para o atendimento ao turista do ecoturismo de aventura. Atualmente é dirigida por quatro sócios de uma mesma família, sendo a sua única atividade remunerada.

O hotel possui 6 funcionários, incluindo os sócios. A direção geral é da mãe, que coordena as atividades de três unidades de trabalho administrativas ocupadas pelos filhos. Os responsáveis pelas unidades de trabalho de Marketing e Finanças têm formações acadêmicas em Turismo. A figura 19 mostra o organograma da empresa C.

O hotel C conta com 25 apartamentos, 10 quartos e garagem.

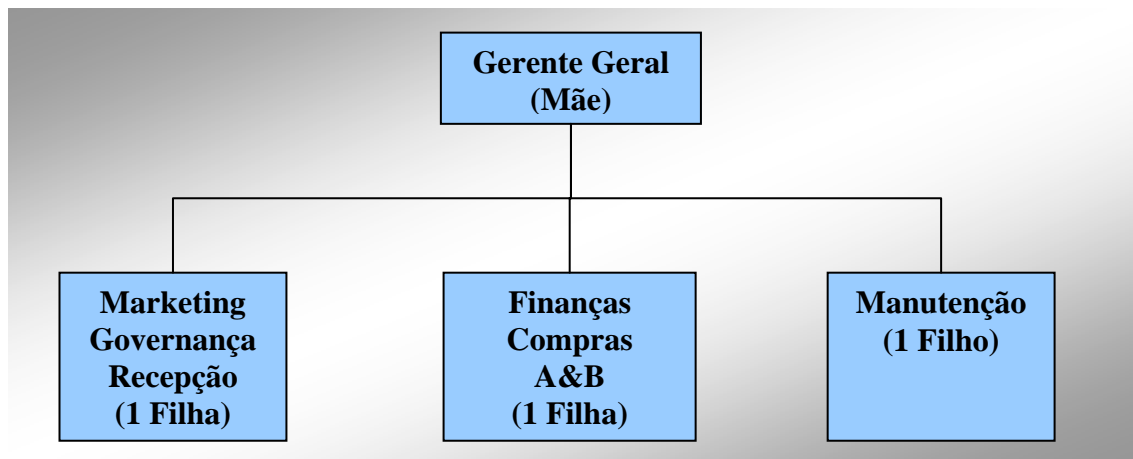


Figura 19 – Organograma da empresa C

Fonte: elaboração do autor

5.4.4 Descrição da Empresa D

A empresa D foi fundada em 1999 e está localizada na área rural a 1,5 Km do centro da cidade de Brotas / SP. A direção é composta por uma única pessoa, a proprietária, que coordena as diversas atividades e ocupa o único cargo administrativo do empreendimento, atualmente sua única atividade remunerada. A proprietária tem formação acadêmica em Química Industrial.

O hotel possui 25 unidades habitacionais e conta com 6 funcionários, incluindo dois filhos da proprietária, que desempenham atividades operacionais. O organograma da empresa pode ser visualizado na figura 20.

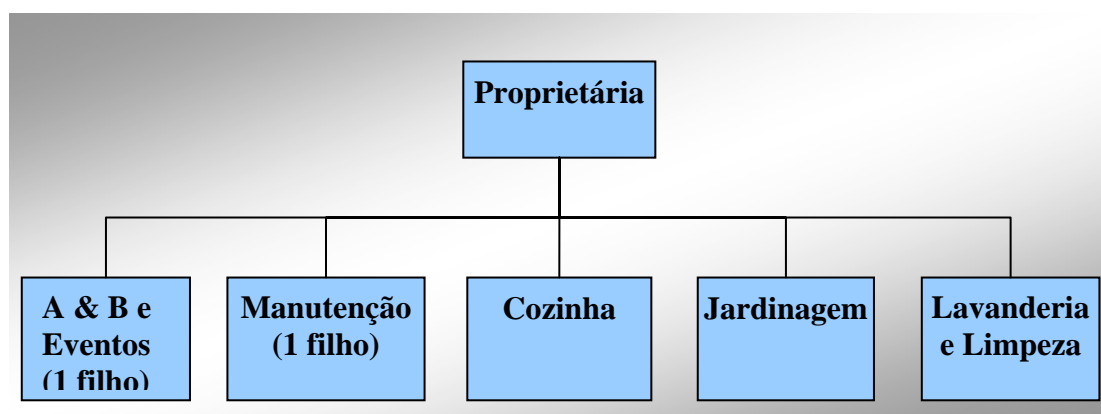


Figura 20 – Organograma da empresa D

Fonte: elaboração do autor

5.4.5 Descrição da Empresa E

A empresa E é o hotel de médio porte selecionado para pesquisa. Ela iniciou suas atividades em 1965 e está localizada no centro de Águas de São Pedro / SP. Seu objetivo é desenvolver atividades relacionadas ao turismo de lazer, da saúde e cultural. Até 1994, o foco do hotel era atender o idoso com as águas medicinais. A partir de 1995 passou a explorar as atividades de lazer relacionadas ao ecoturismo.

O hotel tem dois proprietários, um com 99% de participação no capital, que não atua diretamente na direção do hotel e o outro com 1% de participação, que atua na administração e desempenha outras atividades fora do hotel. O gerente geral é contador há 36 anos, sempre trabalhou em hotéis e há 5 anos ocupa o cargo de gerente na empresa E.

O hotel E possui 66 funcionários, que trabalham nos níveis de gerência geral, administrativo e operacional. No nível administrativo, ele tem 11 chefias. Também tem em sua estrutura formal a diretoria, composta pelos dois proprietários, que aprovam os grandes investimentos propostos pela gerência geral. O organograma da empresa E está ilustrado na figura 21.

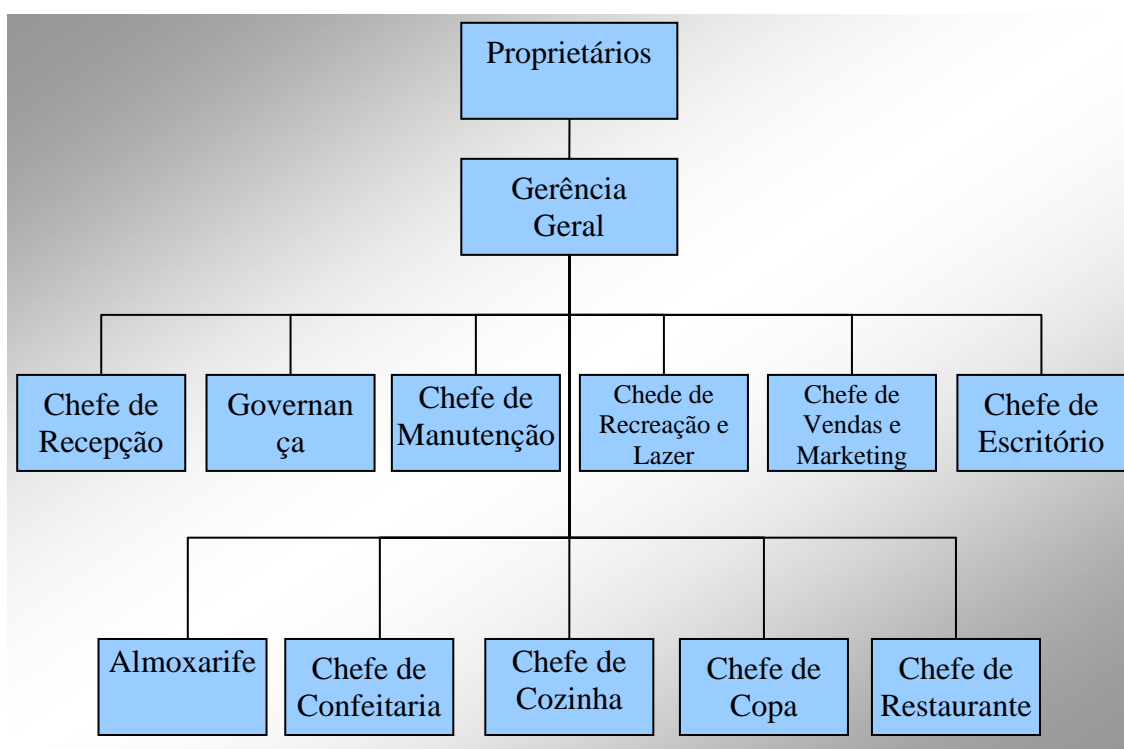


Figura 21 – Organograma da empresa E

Fonte: elaboração do autor

O hotel tem um espaço de 17.000 m² e possui 120 unidades habitacionais. Oferece 33 aos seus hóspedes 33 tipos de serviços relacionados a atividades de lazer, tratamento da saúde, convenções para escolas, universidades e empresas, restaurante, salão de beleza, massagista e esteticista.

6

Apresentação dos Dados

Esse capítulo visa apresentar os dados coletados durante a entrevista realizada com os proprietários dos hotéis e pousadas selecionados como objeto de pesquisa. Conforme determinado no capítulo anterior, no item sobre metodologia, foram selecionadas cinco empresas, sendo quatro de pequeno porte e uma de médio porte. A apresentação dos dados encontra-se dividida por empresa e, subseqüentemente, por variáveis de pesquisa.

6.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA EMPRESA A

Abaixo serão apresentados os dados coletados durante as entrevistas realizadas com um dos sócios-proprietários da empresa A.

6.1.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico foi definido para todas as empresas pesquisadas como o processo que visa estabelecer objetivos empresariais e formular as estratégias por meio das quais esses objetivos poderão ser alcançados.

Na empresa A, segundo o proprietário, o planejamento estratégico desenvolvido na empresa é informal. As reuniões realizadas, sem datas pré-definidas para ocorrerem, são para discutir novas idéias e problemas gerais do hotel e não especificamente o planejamento

estratégico. Os planos e decisões tomadas nessas reuniões não são descritos em um documento. Os planos são divulgados na empresa somente quando necessário.

Com relação à análise do ambiente externo, o proprietário respondeu: “como não fazemos financiamento, sentimo-nos mais tranquilos quanto ao ambiente. Quanto aos clientes, são de classes mais altas, que dificilmente sentem-se abaladas pelas crises e recessões. Percebemos, também, que a demanda para o ecoturismo está aumentando”. Os proprietários procuram também conhecer o que os concorrentes estão fazendo, com relação a preço e infraestrutura.

O empresário procura, também, obter conhecimento sobre os pontos fortes e fracos de sua organização. Afirmou conhecer esses pontos no dia-a-dia, por meio dos comentários e sugestões dos clientes. O proprietário considera, entretanto, mais importante para a gestão de seu negócio a capacidade empreendedora dos proprietários e a estrutura da empresa do que a influência do ambiente externo sobre o hotel.

Segundo o proprietário, a empresa não tem missão instituída, declarada e registrada. São estabelecidos objetivos na empresa e estes são detalhados, mas não são registrados e divulgados aos funcionários. Os objetivos são fundamentados nas informações internas, vindas dos clientes.

Os meios (estratégias) pelos quais serão alcançados os objetivos são informalmente detalhados em planos. A empresa possui alguns regulamentos registrados, visando analisar o desempenho dos funcionários.

A última vez em que a empresa desenvolveu uma nova estratégia foi há seis meses. Essa estratégia envolveu a construção de dez novos apartamentos que ficaram prontos há um mês. Esta decisão foi tomada devido ao aumento da demanda. Há um ano atrás, uma decisão estratégica importante levou a empresa a atuar no mercado de eventos. Outra estratégia importante que está sendo planejada e em breve deve ser colocada em prática refere-se à ampliação do restaurante.

O proprietário disse que as novas idéias que surgem sempre estão baseadas em uma necessidade previamente detectada e, quando sentem a necessidade de mudança, esta geralmente surge por meio das sugestões dos hóspedes ou das conversas entre os proprietários. A partir daí, realizam algumas reuniões informais, ou até mesmo conversas no

final do dia, para detalhar essa necessidade e identificar as idéias que poderiam ser executadas para supri-las.

O controle realizado para verificar se as estratégias estão trazendo os resultados esperados, segundo o proprietário, ocorre por intermédio da observação de alguns dados como o retorno financeiro e taxa de ocupação. Geralmente os resultados são visíveis.

6.1.2 Planejamento Estratégico Situacional

Segundo o entrevistado, a dinâmica do setor pode ser compreendida como um jogo entre os seus diversos integrantes. “Já havia pensado no setor como um jogo. A atenção a esse jogo é ponto crucial” – comentou o entrevistado.

O empresário disse conhecer a forma como alguns desses jogadores interpretam o jogo competitivo. “Existem alguns empresários que se acham superiores que os outros, e acabam desenvolvendo ações que não ajudam em nada o setor” – disse. Ele afirmou que procura conhecer o outro por meio de suas ações e conversas em reuniões.

O entrevistado afirmou que o conhecimento sobre como esses jogadores importantes interpretam o jogo tem contribuído para que ele entenda as ações e atitudes desses jogadores. Como exemplo ele citou que existe distância entre o discurso da Prefeitura e a prática. Avalia, também, que a normatização do setor é uma “jogada” inteligente da Prefeitura, que visa atender aos seus interesses.

O entendimento sobre as ações e atitudes desses jogadores tem contribuído para a elaboração de ações, planos e estratégias mais eficazes na empresa A.

O empresário já se beneficiou algumas vezes por saber a forma como um ou mais desses jogadores interpretam o jogo competitivo do setor e suas ações já foram influenciadas por conhecer antecipadamente a postura de determinado jogador. Existe preocupação em identificar sinais (pequenos problemas) que podem tornar-se futuros problemas sérios para a empresa. Esta preocupação baseia-se nas necessidades da empresa.

As últimas decisões estratégicas tomadas na empresa, que envolviam executar ações no futuro, estavam baseadas em problemas ou necessidades percebidos pelos proprietários. “Sempre trabalhamos” - afirmou o entrevistado – “em cima das necessidades que vão surgindo”. Como exemplo, citou a construção do salão de convenções e a ampliação do número de apartamentos. Ele esclareceu que acredita ser mais importante trabalhar em cima

do que já se sabe hoje, ou seja, dos problemas e necessidades do que ficar pensando sobre o futuro da economia, por exemplo.

O empresário afirmou que o gerenciamento da empresa está baseado na busca pelas soluções eficazes aos problemas e necessidades. Ele disse que sempre está procurando detectar esses problemas. “Quando surge uma idéia” – esclareceu – “esta idéia sempre está relacionada a uma necessidade ou problema detectado anteriormente a ela”.

O empresário afirmou que existe preocupação com as ações que outros atores poderão tomar na tentativa de tornar seus planos menos eficazes. Para ele, esta é uma questão importante. Quando estabelece planos para sua empresa, o empresário também considera as últimas ações de outros “jogadores” das quais possui conhecimento. “Estamos constantemente procurando conhecer o que os concorrentes estão fazendo, para não nos distanciarmos deles” – explica o proprietário.

O empresário tentou ou está tentando viabilizar planos e ações no jogo competitivo do qual participa. Segundo ele, esses planos não foram possíveis ainda devido às atitudes da Prefeitura e da falta de união entre proprietários de hotéis.

Não existe nenhum sistema estabelecido na empresa que cobre, do responsável, a elaboração do planejamento e sua execução (informalmente ou não). No entanto, o entrevistado acredita que seria importante dispor de um mecanismo deste tipo, para que os planos estabelecidos fossem realmente executados.

O entrevistado acredita que desperdiça parte de seu tempo tratando pessoalmente de problemas simples, rotineiros e repetitivos. Ele afirma que seu gerenciamento na empresa não está mais estruturado por causa do tempo. “Estou gastando muito do meu tempo em questões operacionais” – concluiu.

6.1.3 Especificidades da Pequena Empresa

Com relação às forças macroambientais (política, leis, economia, cultura e tecnologia) que influenciam a empresa, o proprietário diz ter consciência de que não consegue exercer influências sobre elas. Com relação à Prefeitura, diz que espera que esta melhore a infraestrutura da cidade. O ISS de cinco por cento sobre o faturamento cobrado em Brotas é um diferencial negativo, pois algumas cidades da região não cobram ISS. O entrevistado acredita,

ainda, que ela domina o COMTUR, pois possui a maioria das pessoas que representa este órgão.

O proprietário considera competitivo o mercado em que sua empresa atua. No entanto, acredita ter apenas um concorrente direto que oferece o mesmo padrão nos serviços.

O proprietário acredita que o poder de negociação dos fornecedores é baixo. Com relação ao poder de negociação dos clientes, o proprietário disse acreditar que os clientes não têm alto poder de barganha.

De acordo com o organograma da empresa A (Figura 17), existem três níveis hierárquicos na empresa e algumas divisões funcionais. No entanto, segundo o proprietário, na prática não são estritamente obedecidas e todos acabam colaborando com o que for necessário para o bom andamento da empresa.

A empresa possui algumas normas operacionais definidas, utilizadas para controle e cobrança dos funcionários. A comunicação entre as pessoas na empresa é feita verbalmente. As decisões estratégicas são tomadas somente pelos proprietários da empresa.

Os proprietários procuram decidir antecipadamente as ações que desenvolverão no futuro, mas não chegam a detalhar como elas serão executadas, o momento adequado de sua execução e quem será o executor.

Os planos tendem a ser de curto e médio prazo. Com relação aos recursos da empresa, existe um controle rigoroso sobre como e onde serão utilizados. Somente em algumas áreas da empresa, como por exemplo a área contábil, existe um método formal de disponibilizar as informações.

Os equipamentos e dispositivos que auxiliam no processo de transformação da empresa A incluem computadores, material de cozinha e de lavanderia, equipamento para aquecimento da piscina, equipamento para jogos e diversões, e equipamentos para desligamento automático da luz. Esses equipamentos são utilizados para o processamento das operações de serviços do hotel, tais como a hospedagem, restaurante e administração.

Os conhecimentos, técnicas e procedimentos necessários para o desenvolvimento das operações de serviços são obtidos por meio de treinamentos e cursos feitos pelos empresários. Os empresários transmitem esses conhecimentos e técnicas aos funcionários por meio de treinamento interno. Todo funcionário tem que conhecer os diversos procedimentos e operações do hotel. As camareiras, por exemplo, fizeram curso de monitores e devem

entender sobre as operações da área de lazer, para prestarem informações aos hóspedes. Segundo o proprietário, existe a preocupação em profissionalizar os funcionários e em personalizar o atendimento ao cliente.

Com relação à inovação de processos, o entrevistado afirmou que a preocupação está em se implantar processos que já existem no setor. A inovação é no sentido de melhorar o atendimento.

As tecnologias de processamento de informações utilizadas pelo hotel para armazenar, processar e fornecer as informações são computadores, Internet, rádio (PX e HT) e fax.

As decisões tomadas, geralmente, referem-se aos processos administrativos e envolvem a definição de meios e recursos para a execução de atividades operacionais. As decisões estratégicas ocorrem com menor frequência.

As decisões estratégicas tomadas não estão fundamentadas somente em um conjunto de informações previamente adquirido, mas também na percepção e intuição dos proprietários.

O motivo que levou os proprietários a iniciarem a empresa relaciona-se à visualização de uma oportunidade de negócio, percebida porque a fazenda já era utilizada para passeios diurnos em pontos turísticos e turistas começaram a sugerir que se fizesse um hotel na fazenda. Dessas sugestões surgiu a ideia do empreendimento.

O projeto da empresa está voltado à visão inicial dos proprietários, relacionada à maneira pela qual o local poderia ser transformado e, desta forma, atender aos requisitos necessários para se aproveitar devidamente a oportunidade previamente percebida.

6.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA EMPRESA B

Abaixo serão apresentados os dados coletados durante as entrevistas realizadas com um dos sócios-proprietários da empresa B.

6.2.1 Planejamento Estratégico

Na empresa existe a preocupação em desenvolver o planejamento estratégico. No entanto, não são realizadas reuniões para discuti-lo, os planos e decisões formulados não são descritos em um documento e nem divulgados para os funcionários na empresa.

Com relação à análise externa, o gerente respondeu que a questão externa que mais interessa à empresa está relacionada aos preços que os concorrentes estão cobrando. O entrevistado declara que foi com base na análise externa que decidiram fazer parcerias com as agências de viagens.

A análise interna é feita por meio do que os hóspedes dizem que gostam e do que não gostam na pousada.

Segundo o gerente, a empresa não tem missão instituída, declarada e registrada. O gerente respondeu que não estabelecem objetivos para a empresa. “Fazemos o que é de extrema necessidade” – esclareceu. Além disso, a empresa não possui regulamentos, políticas ou normas registradas em documentos.

A última vez em que a empresa desenvolveu uma nova estratégia foi há um ano, quando desenvolveram parcerias com agências de turismo em São Paulo capital e interior e Minas Gerais. “Quando surge uma idéia que trará benefícios para o hotel, verifica-se a disponibilidade de recursos para executá-la. Há algum tempo não temos novas estratégias. Estão faltando novas idéias”.

6.2.2 Planejamento Estratégico Situacional

Segundo o gerente, a dinâmica do setor pode ser compreendida como um jogo entre os seus diversos integrantes. O gerente diz que conhece a forma como alguns desses “jogadores” interpretam o jogo competitivo. Segundo ele, estão ocorrendo reuniões com os proprietários de hotéis da cidade exatamente com o intuito de suprir a necessidade de se conhecer os diversos pontos de vistas.

O gerente afirma que o conhecimento sobre como esses “jogadores” interpretam o jogo competitivo tem contribuído para entender suas ações e atitudes. “Quando você entende o jogo do outro” – complementa – “você consegue aprimorar suas próprias ações”. O gerente diz que já se beneficiou por saber a forma como esses atores interpretam o jogo competitivo.

As últimas decisões estratégicas tomadas na empresa, que envolviam executar ações no futuro, estavam baseadas em problemas ou necessidades percebidos pelo gerente e proprietário.

O gerente afirmou que o gerenciamento da empresa está baseado na busca por soluções eficazes aos problemas estratégicos. “Nosso gerenciamento está baseado nas

necessidades e problemas que surgem. Temos novas idéias, mas elas surgem dos problemas que temos que resolver” – complementa.

O entrevistado disse que, quando estabelece planos para a empresa, procura considerar as ações que seus concorrentes poderão tomar para anular a eficácia desses planos e também considera as últimas ações de outros atores das quais possui conhecimento, mas somente no que diz respeito a preço e qualidade do atendimento.

Não existe nenhum sistema estabelecido na empresa que cobre, do responsável, a elaboração do planejamento e sua execução (informalmente ou não). Uma cobrança mais formal ocorre somente com relação ao desempenho financeiro e questões operacionais da empresa. O gerente acredita que isso seria importante para que os planos estabelecidos fossem realmente executados.

O gerente acredita que os problemas simples, rotineiros e repetitivos prejudicam sua concentração em problemas mais importantes e que desperdiça parte de seu tempo tratando pessoalmente de problemas simples, rotineiros e repetitivos.

6.2.3 Especificidades da Pequena Empresa

Com relação às forças macroambientais (política, leis, economia, cultura e tecnologia) que influenciam a empresa, o gerente acredita que não possuem força suficiente para lidar com elas. No entanto, acredita que poderia ter força para lidar com a economia local se houvesse mais cooperação entre os hoteleiros. Com relação à questão fiscal, o gerente sente que os encargos são muito pesados e oneram na baixa temporada. Nesse sentido, afirma que é preciso a cooperação entre os hoteleiros para reduzir o ISS.

O gerente acredita que sua empresa atua em um mercado competitivo, mas somente quando o cliente procura por preços mais baixos. Quando o cliente procura qualidade, o mercado pode ser considerado pouco competitivo. O gerente passa algumas horas por semana pesquisando os preços cobrados pelos concorrentes.

O entrevistado acredita que o poder de negociação dos fornecedores é baixo. Os bancos não exercem nenhuma influência no negócio, pois a empresa é disciplinada financeiramente. Com relação ao poder de negociação dos clientes, o gerente disse acreditar que os clientes possuem certo poder de negociação. Sentem certa pressão dos clientes quanto a preço, mas isso acontece mais na baixa temporada.

De acordo com o organograma da empresa B (Figura 18), existem três níveis hierárquicos na empresa. O gerente afirma que o número de funcionários não é suficiente para o andamento da empresa.

Embora as atividades de cada funcionário estejam bem definidas, acabam por executar tarefas diferentes quando surge alguma emergência. A empresa não possui normas escritas para a execução das tarefas relacionadas aos cargos. A comunicação entre as pessoas na empresa ocorre verbalmente e as decisões importantes são tomadas somente pelo proprietário.

O gerente esclareceu que o proprietário procura decidir antecipadamente as ações que desenvolverá no futuro, mas como elas serão executadas, o momento adequado de sua execução e quem será o executor são questões esclarecidas somente no momento da execução.

Com relação ao planejamento desenvolvido o gerente acredita que para ter sucesso, mediante o contexto em que a pousada está inserida, basta ter bom atendimento.

A maioria dos planos tende a ser de curto prazo. As decisões que envolvem questões sobre como e onde serão utilizados os recursos da empresa recebem um planejamento mais detalhado. Não existe na empresa um método formal para disponibilizar as informações necessárias que contribuem para o processo de tomada de decisões e de planejamento.

Os equipamentos e dispositivos utilizados para o processamento das operações de serviços do hotel e que auxiliam no processo de transformação incluem computadores, material de cozinha e de lavanderia e equipamento para jogos e diversões.

As operações necessárias ao desenvolvimento do processo de transformação e à prestação de serviços no hotel são desenvolvidas pelo gerente, com alguma supervisão do proprietário. Não são promovidos cursos e treinamentos para os funcionários. O gerente é o único a participar de cursos, que não são patrocinados pela empresa.

A empresa nunca instaurou mudanças ou inovações nos processos utilizados. De acordo com o gerente, “utilizamos os métodos convencionais”.

As tecnologias de processamento de informações utilizadas pelo hotel para armazenar, processar e fornecer informações são “computadores, Internet e planilhas”. O único processo formal ocorre sobre as informações financeiras, que são transmitidas por escrito ao proprietário.

As decisões tomadas, geralmente, referem-se aos processos administrativos e à execução de atividades. As decisões operacionais são tomadas em conjunto com funcionários. As estratégicas, são tomadas individualmente pelo proprietário, baseadas mais em sua experiência, percepções e intuição do que em informações.

O motivo que levou o proprietário a abrir a empresa foi a visualização de uma oportunidade de negócio, ou seja, aproveitar um terreno que tinha no centro da cidade e construir um hotel bem localizado.

O projeto da empresa não é muito convencional, está mais relacionado à visão que o proprietário teve antes de começar o negócio. A forma como as tarefas são atribuídas aos funcionários é peculiar. Segundo o gerente, o proprietário deixa os funcionários livres para resolverem entre si como as atividades serão desenvolvidas. Até mesmo o horário de trabalho é definido pelos funcionários.

6.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA EMPRESA C

Abaixo serão apresentados os dados coletados durante as entrevistas realizadas com um dos sócios-proprietários da empresa C.

6.3.1 Planejamento Estratégico

Na empresa C, existe a preocupação em se desenvolver o planejamento estratégico. Não são realizadas reuniões para se discutir especificamente o planejamento estratégico mas os problemas do dia-a-dia e o futuro do hotel. Os planos e decisões tomadas nestas reuniões informais não são descritos em um documento, mas são divulgados na empresa.

Com relação à análise externa, isto é feito por meio da leitura de jornais. Os proprietários procuram saber se os problemas relacionados à demanda e à economia são locais ou nacionais. A análise interna é feita por intermédio dos comentários dos hóspedes e das observações dos sócios.

A empresa não tem missão instituída, declarada e registrada. São estabelecidos objetivos na empresa, que não são registrados em documentos e nem detalhados em planos, mas são divulgados verbalmente para os funcionários. A empresa não possui regulamentos, políticas ou normas registradas.

A empresa está desenvolvendo atualmente uma nova estratégia de parceria com alguns concorrentes. A empresária tem como estratégia também participar de reuniões promovidas pela Associação Comercial, nas quais estão elaborando planos de parcerias com outras instituições relacionadas ao setor turístico da cidade.

Quando questionada sobre a forma como as novas estratégias que surgem na empresa são colocadas em prática, a proprietária respondeu que as novas idéias surgem devido às necessidades que a empresa tem de enfrentar. A partir daí são analisados os recursos para avaliar a possibilidade de implantação das novas idéias.

6.3.2 Planejamento Estratégico Situacional

Segundo a entrevistada, a dinâmica do setor pode ser compreendida como um jogo entre os seus diversos integrantes. A empresária diz conhecer a forma como alguns desses “jogadores” interpretam o jogo competitivo, por meio de suas conversas e ações.

O conhecimento sobre como esses jogadores importantes interpretam o jogo tem contribuído para que ela entenda suas ações e atitudes. Esse entendimento também contribui para a elaboração de ações e planos mais eficazes, pois ela sabe com quem pode contar ou não para a execução de seus planos.

A empresária já se beneficiou algumas vezes por saber a forma como um ou mais desses jogadores interpretam o jogo competitivo do setor.

A empresária esclarece que, na realidade, não existe preocupação na empresa em identificar sinais (pequenos problemas) que podem tornar-se futuros problemas sérios para a empresa, mas que isto seria importante e deveria ser feito.

As últimas decisões estratégicas tomadas na empresa, que envolviam executar ações no futuro, estavam baseadas em problemas ou necessidades percebidos pelos proprietários. A decisão de venda de passeios baseou-se em uma necessidade de aumentar a receita do hotel. Novas idéias que estão surgindo, como ampliação do hotel e construção de uma piscina, também surgem em cima de necessidades e problemas enfrentados atualmente pelo hotel.

A empresária afirmou que o gerenciamento da empresa está baseado na busca por soluções eficazes aos problemas estratégicos. Nesse sentido, disse que toma as decisões baseando-se nas necessidades que surgem e nas informações obtidas com os clientes.

Quando estabelece planos para sua empresa, a empresária considera as ações que seus concorrentes poderão tomar para anular a eficácia desses planos. No entanto, revela que esta não é preocupação constante na empresa. Ela acha que isso seria importante. Existe também a preocupação em considerar as últimas ações de outros atores das quais possui conhecimento no momento de elaboração dos planos da empresa.

A empresária tentou e está tentando viabilizar planos e ações no jogo competitivo do qual participa. Segundo ela, ações da Prefeitura são essenciais para que estes planos se concretizem. Muitos desses planos já foram tentados antes e não se concretizaram devida à falta de apoio da Prefeitura e de outros proprietários de hotéis.

Não existe nenhum sistema estabelecido na empresa que cobre, do responsável, a elaboração do planejamento e sua execução (informalmente ou não). A proprietária acredita que isso não seria importante para que os planos estabelecidos fossem realmente executados, pois as pessoas sabem o que devem fazer.

6.3.3 Especificidades da Pequena empresa

Com relação às forças macroambientais (política, leis, economia, cultura e tecnologia) que influenciam a empresa, a empresária acredita que essas forças agem diretamente sobre o hotel. Também acredita que a legislação local influencia o desempenho do hotel.

Segundo a empresária, a Prefeitura está tentando regulamentar o uso das reservas naturais. No entanto, vê a medida como um meio de controle fiscal da Prefeitura. Com relação aos impostos, acha que são altos demais.

A empresária participa das reuniões do COMTUR desde há quatro anos. Ela acredita que este órgão pode auxiliar os empresários do setor.

A empresária considera muito competitivo o mercado em que sua empresa atua. “O nosso diferencial em relação à concorrência”, destaca a proprietária, “é o atendimento, preço acessível e comodidade”.

Quanto aos bancos, a entrevistada julga que as taxas e os juros cobrados são muito altos. “Temos muitos planos para incrementar o hotel”, continua, “mas a restrição financeira nos impede de colocá-los em prática”.

Com relação ao poder de negociação dos fornecedores, acredita que é baixo. Com relação ao poder de negociação dos clientes, acredita que têm baixo poder de negociação.

De acordo com o organograma da empresa C (Figura 19), existem dois níveis hierárquicos na empresa. Segundo a entrevistada, o número de funcionários é suficiente para o funcionamento da empresa e a estrutura atual atende às necessidades do hotel.

As atividades estão bem divididas entre a família e os funcionários. No entanto, todos colaboram com o que for necessário quando surge alguma emergência. A empresa não possui normas escritas para a execução de tarefas. A comunicação entre as pessoas na empresa ocorre verbalmente.

Os membros da família tomam decisões dentro de sua área de atuação na empresa, mas estas decisões devem ser reportadas à gerente geral. Decisões que envolvem investimentos maiores são discutidas entre todos os membros da família.

Com relação ao horizonte dos planos, a maioria tende a ser de curto e médio prazos. “Planejamos diante das necessidades que vão surgindo. A falta de capital restringe muito a realização dos planos” – complementou. Existe planejamento sobre a utilização dos recursos da empresa.

Não existe um método formal de disponibilizar as informações necessárias que contribuem para o processo de tomada de decisões e de planejamento na empresa.

Os equipamentos e dispositivos utilizados para o processamento das operações de serviços incluem utensílios de cozinha, lavanderia, computador e fax.

As operações de serviços são desenvolvidas pelos proprietários, cada um em sua área de atuação. Essas operações são reforçadas com a ajuda de cursos dos quais participam. Os funcionários conhecem as operações desenvolvidas pela empresa na prestação de seus serviços.

A empresa não tem preocupação em inovar os processos utilizados por ela. Estão preocupados em desenvolver no hotel o que já existe no setor.

As tecnologias de processamento de informações utilizadas pelo hotel para armazenar, processar e fornecer as informações são computador, fax e Internet. A entrevistada explica que a Internet, fax e telefone são utilizados para as operações do dia a dia. Para controlar as reservas e manter um banco de dados dos clientes, utilizam planilhas eletrônicas.

As decisões tomadas geralmente referem-se aos processos administrativos e à execução de atividades operacionais. As decisões importantes não são tomadas em conjunto

com funcionários mas individualmente pelos proprietários. Essas decisões estão fundamentadas menos em informações e mais na experiência e intuição dos proprietários.

O motivo que levou a família a entrar no setor hoteleiro foi a compra do hotel, em 1983, quando estava com cinco anos de operação. Na época, viram uma oportunidade de atender pessoas que viajavam a Brotas a negócios. Atualmente, com um projeto bem convencional, o hotel está focado no turismo que cresceu na região.

6.4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA EMPRESA D

Abaixo serão apresentados os dados coletados durante as entrevistas realizadas com um dos sócios-proprietários da empresa D.

6.4.1 Planejamento Estratégico

Na empresa D existe a preocupação em se desenvolver o planejamento estratégico. No entanto, não são realizadas reuniões na empresa para discuti-lo, os planos e decisões tomados pela proprietária não são descritos em um documento, mas são divulgados para os funcionários.

A empresária procura obter conhecimento a respeito das oportunidades e ameaças que o ambiente externo pode oferecer à sua empresa, mas esclarece que faz isso informalmente. Procura também obter conhecimento sobre os pontos fortes e fracos de sua empresa, verificando as necessidades da pousada e dos hóspedes.

A empresa não tem missão instituída, declarada e registrada, mas estabelece objetivos para sua empresa. Estes objetivos não estão registrados em documentos nem detalhados em planos, mas são divulgados aos funcionários. A empresa possui somente algumas normas gerais por escrito.

A última vez que a empresa desenvolveu uma nova estratégia, segundo a proprietária foi no final de 2003 (uma semana antes dessa entrevista), relacionada à construção de novos chalés. Outra estratégia que a empresa adotou foi aceitar animais e ter à disposição dos hóspedes uma babá. Quando tomou esta decisão não pensava que isso poderia ser uma vantagem frente aos concorrentes. Queria somente atender às necessidades de seus clientes.

6.4.2 Planejamento Estratégico Situacional

A dinâmica do setor pode ser compreendida como um jogo entre os seus diversos integrantes. A empresária diz conhecer a forma como alguns desses jogadores interpretam o jogo competitivo, por meio das reuniões promovidas pelo Comtur.

O conhecimento sobre como esses jogadores importantes interpretam o jogo competitivo contribui para que a empresária entenda as ações e atitudes desses jogadores. Conseqüentemente, segundo a empresária, o entendimento sobre as ações e atitudes desses jogadores contribui para a elaboração de ações, planos e estratégias mais eficazes na empresa, pois sabe como direcionar suas ações junto a esses atores.

As últimas decisões estratégicas tomadas na empresa, que envolviam executar ações no futuro, estavam baseadas em problemas ou necessidades, percebidos pela proprietária. A empresária afirmou que o gerenciamento da empresa está baseado na busca pelas soluções eficazes aos problemas estratégicos.

Quando estabelece planos para sua empresa, a proprietária afirma não considerar as ações que seus concorrentes poderão tomar para anular a eficácia desses planos. No entanto, reconhece que no jogo competitivo as ações de determinado ator poderão influenciar a eficácia de suas ações. Quando estabelece planos para sua empresa, a empresária também não se preocupa em considerar as últimas ações de outros atores das quais possui conhecimento.

A empresária está tentando viabilizar algumas ações no jogo competitivo do qual participa. Segundo ela, esses planos ainda não são viáveis, pois falta ação da Prefeitura e união entre empresários.

Não existe nenhum sistema estabelecido na empresa que cobre, do responsável, a elaboração do planejamento e sua execução, seja ele informal ou não. A entrevistada acredita que isso não seria necessário para que os planos estabelecidos fossem realmente executados.

6.4.3 Especificidades da Pequena Empresa

Com relação às forças macroambientais (política, leis, economia, cultura e tecnologia), a empresária acredita que a economia influenciou a baixa ocupação que os hotéis da cidade tiveram este ano. Com relação à Prefeitura, acredita que esta pode influenciar muito o setor.

Na sua opinião, poucas empresas participam das reuniões promovidas pelo COMTUR, porque representa somente os interesses da Prefeitura.

A proprietária considera pouco competitivo o mercado em que sua empresa atua. Com relação ao poder de negociação dos fornecedores, a entrevistada acredita que possuem baixo poder de negociação. Com relação ao poder de negociação dos clientes, a entrevistada disse acreditar que é baixo.

De acordo com o organograma da empresa D (Figura 20), existem dois níveis hierárquicos. Segundo a entrevistada, existem pessoas e recursos suficientes na empresa. Embora as atividades de cada funcionário estejam bem definidas, eles devem desempenhar outras atividades quando necessário. A comunicação entre as pessoas na empresa ocorre verbalmente. Quanto ao nível hierárquico que tem autoridade para tomar decisões importantes, a proprietária esclareceu que todas as decisões são tomadas por ela.

Com relação aos planos, a maioria tende a ser de curto e médio alcance. Não existe um planejamento minucioso sobre como e onde serão utilizados os recursos da empresa. Não existe um método formal para disponibilizar as informações necessárias que contribuiriam para o processo de tomada de decisões e de planejamento na empresa.

Os equipamentos e dispositivos que auxiliam no processo de transformação dos recursos em serviços utilizados pelo hotel incluem computador, utensílios de cozinha e lavanderia.

As operações de serviço necessárias ao desenvolvimento do processo de transformação da empresa são desenvolvidas pela proprietária. Para um aprimoramento dessas operações, a proprietária e os funcionários participam de cursos para se prepararem para lidar com o alto grau de contato entre eles e os hóspedes.

A empresa nunca instaurou mudanças em seus processos. As tecnologias de processamento de informações utilizadas pelo hotel para armazenar, processar e fornecer as informações são fichas de clientes, computador, Internet, controle de limpeza dos chalés, mapa de controle de reserva e permanência.

Entre as decisões tomadas, a maioria refere-se aos processos administrativos e à execução de atividades operacionais. As decisões tendem a ser tomadas essencialmente com base nas percepções e intuição da empresária.

O motivo que levou a empresária a iniciar a empresa, segundo ela, foi um sonho que tinha de construir esse empreendimento, o qual não vê como uma oportunidade de negócio, mas como um sonho realizado. Embora o projeto da empresa seja convencional, está bem relacionado à visão da dirigente.

6.5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA EMPRESA E

Abaixo serão apresentados os dados coletados durante as entrevistas realizadas com o gerente da empresa E.

6.5.1 Planejamento Estratégico

Na empresa E existe a preocupação em se desenvolver o planejamento estratégico, mas não formalmente. O gerente acredita que o planejamento formal é muito inflexível e isso dificulta sua utilização. Segundo ele, são realizadas reuniões na empresa para se discutir o planejamento estratégico. No entanto, os planos e decisões do planejamento não são descritos em um documento, embora o entrevistado ache que isso seria extremamente importante, e também não são divulgados na empresa.

Com relação à análise externa, o gerente respondeu que procuram conhecer o desempenho dos concorrentes para ter parâmetros para suas próprias decisões. O gerente procura obter conhecimento sobre os pontos fortes e fracos de sua organização por meio das sugestões dos hóspedes.

De acordo com o gerente, a empresa não tem missão instituída, declarada e registrada. São estabelecidos objetivos. No entanto, estes objetivos não estão registrados em um documento e nem são detalhados em planos, mas são divulgados aos setores correspondentes. A empresa possui regulamentos, políticas ou normas registradas, mas somente para algumas funções.

A última vez que a empresa desenvolveu uma nova estratégia foi há nove anos, quando houve a execução de um projeto de mudança de estrutura na empresa. A empresa deixou de atuar somente no turismo de saúde, possível graças às águas medicinais da cidade, que atraíam pessoas de diversas regiões do país, para focalizar o turismo de lazer de final de semana. Segundo o gerente, é o que perdura até hoje. Ele explica que, atualmente, suas ações

são no sentido de pôr em dia a manutenção do hotel, o qual ficou vários anos sem receber nenhum investimento.

6.5.2 Planejamento Estratégico Situacional

Na empresa E, segundo o gerente, entre as pessoas envolvidas na busca por novas oportunidades de negócios estão o diretor superintendente, a gerência geral e as chefias dos setores.

O gerente julga ser útil para a administração de sua empresa utilizar seu tempo para pensar os possíveis problemas que a empresa pode vir a enfrentar e se prevenir a estes problemas, e também dedica parte de seu tempo para planejar o futuro da empresa. Segundo ele, a gerência utiliza 70% de seu tempo para prevenir e 30% para planejar o futuro.

O gerente considera importante analisar a viabilidade estratégica de suas decisões, ou seja, as ações que outras pessoas (como os concorrentes, por exemplo) poderão tomar na tentativa de tornar seus planos menos eficientes. No entanto, acredita que não é o mais importante.

Existe a preocupação constante na empresa em identificar seus problemas reais. Essa avaliação da situação real e dos problemas da empresa, que servem de entrada para o processo de tomada de decisões, é realizada com base na experiência e nas informações. Ele afirma que todas as decisões administrativas são tomadas após a coleta e seleção de informações. São determinadas em reuniões dos setores envolvidos com a gerência geral e em alguns casos, com a Diretoria.

Quando questionado se os funcionários participam dessa avaliação, ou seja, se as opiniões dos funcionários são utilizadas para caracterizar e identificar melhor quais são os reais problemas e suas possíveis soluções, o gerente respondeu: “geralmente consultamos as chefias. Estas, por sua vez, consultam os funcionários”.

O gerente acredita que os funcionários podem possuir informações úteis sobre problemas da empresa não detectados por ele.

Existe preocupação constante na empresa em identificar sinais (pequenos problemas) que podem tornar-se futuros problemas sérios para a empresa. O gerente afirma que o trabalho de todos no hotel deve ser feito no sentido de se evitar problemas.

Quando questionado se o planejamento desenvolvido (formal ou informalmente) tem sido suficiente para a empresa enfrentar a complexidade de seus problemas e alcançar uma boa posição competitiva no mercado em que atua, o gerente respondeu: “é satisfatório, mas ainda não é o ideal. Acredito que deveríamos ter um planejamento formal, projetado para prazos mais longos”.

Quando estabelece planos para sua empresa, o gerente considera as ações que seus concorrentes poderão tomar para anular a eficácia desses planos.

Por outro lado, quando estabelece planos para sua empresa, o gerente também considera as últimas ações de seus concorrentes das quais possui conhecimento, como estratégias de marketing utilizadas, novos produtos / serviços desenvolvidos ou novas aquisições. Ele ressalta que a concorrência influencia muito no preço. E diz: “é importante saber o que os concorrentes estão fazendo para tomar minhas decisões. A maior concorrência é em preços. Faço pesquisa para descobrir o preço dos concorrentes”.

No que diz respeito às relações das empresas do setor, estas podem assumir posições de conflito ou cooperação. Na opinião do entrevistado, a posição que as empresas do setor na região tendem a adotar é de cooperação, mas complementa que é uma questão complicada.

O gerente e a direção da empresa nunca buscaram viabilizar seus planos por meio do estabelecimento de uma relação de cooperação com outras empresas do setor, Prefeitura, órgãos governamentais etc. A única idéia em conjunto foi criar um sindicato na cidade, mas não deu certo devido a choques de idéias entre os empresários.

Segundo o gerente, não existe um sistema estabelecido na empresa que cobre, do responsável, a elaboração do planejamento e sua execução (informalmente ou não), mas afirma que deveria haver mais profissionalismo com relação a esta cobrança. Ele acredita que isso seria importante para que os planos estabelecidos fossem realmente executados.

Segundo o gerente, as últimas decisões importantes tomadas na empresa estavam “programadas” (baseadas em um planejamento) e não foram tomadas devido a urgências ou surpresas inesperadas que apareceram repentinamente.

Quando perguntado se desperdiça parte de seu tempo tratando pessoalmente de problemas simples, rotineiros e repetitivos, o entrevistado respondeu “acredito que não administro bem o tempo. Os problemas simples e rotineiros tomam tempo. No dia-a-dia, esses problemas consomem muito tempo”. Ele acha que esses problemas (ou parte deles) poderiam

ser resolvidos por outras pessoas na empresa. Ele concorda que os problemas simples, rotineiros e repetitivos prejudicam sua concentração em problemas mais importantes, não tão urgentes, mas que podem ter forte impacto sobre a empresa no futuro se não forem tratados no início, e complementa: “o tempo deve ser melhor administrado”.

Foi dito ao gerente que, geralmente, as pessoas consideram somente os problemas evidentes porque chegaram ao estado de urgências. Ela consente que isso acontece em sua empresa e explica: “o hotel ficou muito tempo sem manutenção. Hoje utilizo boa parte de meu tempo para arrumar as coisas”.

6.5.3 Especificidade da Empresa E

Com relação às forças macroambientais (política, leis, economia, cultura e tecnologia) que influenciam a empresa, o gerente reconhece que não tem capacidade para influenciá-las. No entanto, acredita que poderia tentar controlar algumas dessas forças por meio de uma associação de empresários do setor hoteleiro.

Segundo o dirigente, a política municipal exerce grande influência sobre o desempenho do setor hoteleiro na cidade. O entrevistado afirmou que os encargos tributários, principalmente o ISS que passou de 2% para 5%, estão onerando muito o setor hoteleiro da cidade.

O gerente considera competitivo o mercado em que sua empresa atua. Ele acredita, no entanto, que ainda haveria espaço para novos concorrentes. No seu ponto de vista, seria bom para o setor se uma grande rede hoteleira se instalasse na cidade. Isso ajudaria a divulgar a cidade e essas redes maiores não iriam concorrer diretamente com os hotéis menores pois, afirma ele, no setor de serviços não há como fazer estoques. No entanto, reconhece que a demanda caiu muito nos últimos anos, principalmente porque a cidade não tem muitos atrativos.

Com relação ao mercado, o proprietário disse que precisará abaixar os preços, tanto da diária quanto das refeições, a partir de fevereiro, devido à concorrência e à redução de custos que tem conseguido. A empresa está perdendo clientes para outros hotéis, pois procuram por preços mais baixos.

Com relação ao poder de negociação dos fornecedores, o gerente diz que podem ser substituídos facilmente. Com relação ao poder de negociação dos clientes, o gerente disse acreditar que os clientes têm alto poder de barganha.

De acordo com o organograma da empresa E (Figura 21), existem quatro níveis hierárquicos na empresa. As atividades estão bastante subdivididas em operações pequenas, simples e separadas. Nesse sentido, os funcionários desempenham pouca variedade de tarefas. A empresa possui normas definidas para a execução das tarefas relacionadas aos cargos e os funcionários recebem treinamento do chefe do setor.

A comunicação entre as pessoas na empresa, em alguns casos, é feita por escrito. No dia-a-dia é utilizada a comunicação verbal. Os níveis hierárquicos com autoridade para tomar decisões importantes são a diretoria e gerência geral. As tarefas na empresa estão agrupadas em departamentos, ou chefias, como prefere designar o gerente. Segundo o dirigente, o número de funcionários é insuficiente e faltam recursos para realizar investimentos na empresa.

O entrevistado acredita que a administração pode ser melhorada com a formalização de alguns processos, entre eles o de planejamento estratégico. A maioria dos planos elaborados tende a ser de curto ou médio prazo. Em algumas ocasiões, os planos atingem prazos mais longos.

A empresa elabora um planejamento sobre como e onde serão utilizados os seus recursos. Segundo o gerente, a utilização dos recursos é bem planejada e feita com base nas sugestões dos hóspedes, adquiridas por meio de uma ficha de sugestões. Ainda com relação aos recursos, o entrevistado esclarece que não possuem recursos para todos os investimentos necessários.

Segundo o dirigente, a empresa conta com um método formal para disponibilizar as informações necessárias que contribuem com o processo de tomada de decisões e de planejamento na empresa. Isso ocorre por meio de um software especialmente desenvolvido para a tender às necessidades da empresa.

Os equipamentos e dispositivos utilizados no processo de transformação dos recursos em serviços incluem computadores, equipamento de cozinha, equipamento de lavanderia, caldeira, quadras e piscina.

As operações de serviços constituem-se na preocupação central da gerência do hotel. A empresa procura se diferenciar por meio de operações que possibilitem um atendimento diferenciado. A gerência e chefias procuram conhecer as necessidades dos hóspedes para então atendê-las por meio de operações de serviços adequadas. Tanto a gerência quanto os funcionários participam de cursos e treinamentos para aprimorarem as técnicas e procedimentos utilizados pelo hotel na prestação de seus serviços aos clientes.

O gerente acredita que a empresa já instaurou pequenas mudanças em sua base de conhecimentos e habilidades, introduzindo novos serviços, como por exemplo, eventos para a terceira idade.

Dentre as tecnologias de processamento de informações utilizadas pelo hotel para armazenar, processar e fornecer as informações pode-se citar rede de computadores (10), Internet (inclusive reservas), rede interna de TV e um software para o gerenciamento do hotel.

As decisões tomadas, geralmente, referem-se aos processos administrativos e à execução de atividades. Algumas vezes afetam toda a organização. A maioria das decisões apóia-se em dados e informações coletados para fins específicos. No entanto, a percepção e experiência também influenciam nas decisões tomadas pelo gerente e diretoria.

O motivo que levou o proprietário a abrir a empresa foi o conhecimento que já possuía no ramo e a visualização de uma oportunidade de negócios. Na época, o proprietário visualizou uma oportunidade de explorar o turismo de saúde, devido às águas especiais da cidade.

O projeto da empresa não é convencional e está mais relacionado à visão de seu fundador. No interior do hotel existem, por exemplo, locais específicos para os banhos com águas medicinais.

7

Análise dos Dados

Este capítulo tem por objetivo expor a análise dos dados coletados durante o trabalho de campo e apresentados no capítulo anterior. Com essa análise, pretende-se mostrar como se comportam as variáveis de pesquisa, definidas no capítulo cinco, para o conjunto de empresas pesquisadas.

O objetivo deste capítulo consiste na apresentação dos elementos e conceitos do método PES que, mediante a análise dos dados, poderão ser considerados para aprimorar a adequação e aplicação da metodologia de planejamento estratégico empresarial às pequenas empresas.

7.1 PRIMEIRA VARIÁVEL DA PESQUISA: LIMITAÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico foi definido como um processo, por meio do qual são estabelecidos os objetivos empresariais e formulados os meios que possibilitarão alcançá-los. Os dirigentes empresariais entrevistados demonstraram preocupação em elaborar o planejamento estratégico em suas empresas. No entanto, nenhum deles o desenvolve por meio de um processo formal, ou seja, não fazem reuniões específicas para se pensar a respeito dele, e raramente escrevem e divulgam aos funcionários seus planos e decisões.

Nenhuma das empresas pesquisadas desenvolve análise formal sobre o ambiente externo. Possuem algumas preocupações com relação a esse ambiente que, na maioria delas, consiste em conhecer aspectos relacionados aos concorrentes, tais como os preços cobrados, pacotes especiais para feriados e a qualidade dos serviços e atendimento oferecidos aos hóspedes. “A questão que mais nos interessa no mercado está relacionada aos preços que os concorrentes estão cobrando” – afirmou um dos entrevistados. A economia e a política não são alvos de análises desses dirigentes, embora percebam problemas relacionados a esses aspectos.

Dentre as empresas pesquisadas, nenhuma elabora análise formal de seu ambiente interno. A principal fonte de conhecimento quanto aos fatores internos da empresa está baseada, em todos os hotéis pesquisados, nas sugestões e comentários dos hóspedes e na percepção do dirigente. “O conhecimento de nossos pontos fortes e fracos é obtido por intermédio dos comentários dos hóspedes e de nossa própria observação” – esclareceu o dirigente de um dos hotéis.

Nenhuma empresa pesquisada possui missão instituída e declarada, mas a maioria dos dirigentes afirmou estabelecer objetivos. Entretanto, esses objetivos não são detalhados, escritos e divulgados aos funcionários. Para alcançá-los, são formulados planos, que em alguns casos são detalhados, mas não são escritos. Em algumas empresas, especificamente três, os planos são divulgados verbalmente aos funcionários.

Com relação à formulação de estratégias, todos os dirigentes estavam envolvidos, no momento da entrevista, com alguma atividade concernente. Segundo se observou, essas estratégias são geradas a partir de uma necessidade percebida na empresa, ou pelos hóspedes ou pelos dirigentes. “As novas idéias que surgem sempre estão baseadas em uma necessidade previamente detectada e quando sentimos a necessidade de mudança, esta geralmente surge por meio das sugestões dos hóspedes ou das conversas entre os proprietários” – disse um dos dirigentes participantes. A constatação de um problema ou necessidade parece desencadear um processo, o qual gera novas idéias e estratégias. A partir daí, é verificada a disponibilidade financeira e, caso seja possível, elas são implementadas na empresa.

Segundo os entrevistados, existe um controle para verificar se as estratégias estão trazendo os resultados esperados. Este controle ocorre informalmente pela observação de dados financeiros e da variação do número de hóspedes.

Mediante o exposto acima, percebe-se que as atividades estratégicas dos dirigentes entrevistados permeiam algumas etapas previstas pelo planejamento estratégico e passam ao largo de outras. Esse comportamento compreende duas importantes características. Primeiro, eles não têm consciência de que algumas das atividades que desenvolvem são etapas de um processo de planejamento estratégico. Desta forma, desenvolvem-nas de modo inconsistente quando analisadas em relação à metodologia de planejamento estratégico, perdendo uma das contribuições maiores dessa metodologia que é sua sistematização. Segundo, que ao desenvolverem essas atividades, na verdade, seguem uma outra lógica de raciocínio, não prevista por esse processo. Parece que, ao invés de interpretar sua realidade por meio de segmentos – macroambiente, ambiente setorial e ambiente interno – e assim processarem suas informações, sentem, percebem e interpretam-na por intermédio de suas necessidades e problemas, que atravessam os segmentos.

Mediante o exposto acima, uma das limitações do planejamento estratégico verificadas nesta pesquisa é que contraria a forma natural e espontânea do dirigente desenvolver a gestão de seu negócio. Ele procura impor uma outra forma de processamento de informações, realizada por meio da decomposição da realidade em segmentos analíticos.

Uma outra limitação verificada decorre também da forma espontânea de formulação de estratégias dos dirigentes. Refere-se à preocupação que demonstraram com relação às ações dos outros atores do setor. Diversos deles atuam junto à Prefeitura, formaram associações e buscam melhorias para o setor. Nesse processo, ficou claro que eles se preocupam em conhecer a forma como os outros atores interpretam o setor e como serão suas reações mediante novas idéias e estratégias.

As análises propostas pelo planejamento estratégico de ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos formam uma ferramenta lógica de análise, mas que não consideram as reações dos concorrentes e de outros jogadores do setor.

7.2 SEGUNDA VARIÁVEL DA PESQUISA: CONCEITOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

Os empresários entrevistados concordaram que o setor pode ser entendido como um jogo competitivo. Nesse sentido, identificaram a Prefeitura, os concorrentes, Comtur, as

agências de passeios, proprietários de sítios turísticos e a Associação Comercial como os principais “jogadores” desse jogo.

Com relação aos conceitos de explicação situacional questionados, os dirigentes afirmaram conhecer como os principais “jogadores” interpretam a realidade do setor. “Existem alguns empresários que se acham superiores aos outros, e acabam desenvolvendo ações que não ajudam em nada o setor” – afirmou um deles. Conforme o setor amadurece, os empresários vão percebendo a necessidade de se conhecer os diversos pontos de vistas como ponto-chave para o desenvolvimento do setor. “Estão ocorrendo reuniões com os proprietários de hotéis da cidade exatamente com o intuito de suprir essa necessidade de se conhecer os diversos pontos de vistas” – complementou.

No geral, os dirigentes entrevistados afirmaram que o conhecimento sobre a interpretação dos outros “jogadores” sobre o setor tem facilitado o entendimento sobre seus planos e ações. Quando questionado sobre isso, um dos entrevistados alegou que as ações da Prefeitura não são coerentes com seus discursos e explicou que isto ocorre porque existem outros setores mais importantes para a cidade, como o de cana-de-açúcar e laranja, sobre os quais o prefeito dedica maior atenção. Desta forma, ele compreende essa distância entre discurso e prática porque conhece a leitura que Prefeitura faz da realidade e do setor.

Os dirigentes entrevistados acreditam ser importante conhecer a forma como outros “jogadores” agem para desenvolver suas próprias ações. “Quando você entende o jogo do outro” – afirmou um dirigente – “você consegue aprimorar suas próprias ações”. Afirmaram também que já se beneficiaram por possuir conhecimento sobre como outros atores interpretam o setor. “No carnaval” – contou um dos entrevistados – “sabia que os concorrentes não abaixariam os preços. Mantive meu preço mais baixo e consegui lotar a pousada bem antes deles”.

Com relação à teoria de planejamento, constatou-se que o gerenciamento das pequenas empresas analisadas é direcionado pela busca por soluções eficazes aos problemas e necessidades que têm de enfrentar. “Nosso gerenciamento está baseado nas necessidades e problemas que surgem. Temos novas idéias, mas elas surgem dos problemas que temos que resolver” – comentou um dos entrevistados. Tanto as últimas oportunidades aproveitadas, como as últimas ameaças percebidas, estão relacionadas às decisões tomadas sobre problemas

que surgiram na empresa. “Se surge um problema” – esclareceu um dos entrevistados – “e não é devidamente tratado, poderá se transformar em uma ameaça para a empresa”.

Com relação à viabilidade estratégica, os dirigentes entrevistados mostraram-se preocupados em considerar as ações que outros “jogadores” poderão executar e em como poderiam inviabilizar suas próprias ações. “Construímos dez novos apartamentos para nos destacarmos dos concorrentes. Tenho certeza de que os concorrentes farão algo para nos alcançar. Nos preocupamos com o que os concorrentes estão fazendo” – afirmou um dos dirigentes.

Da mesma forma, a maioria deles também procura avaliar as últimas ações que outros atores desenvolveram para elaborar seus planos. Convém notar, entretanto, que estas análises estão mais voltadas aos concorrentes, principalmente no que diz respeito aos preços cobrados e serviços oferecidos. “Estamos constantemente procurando conhecer o que os concorrentes estão fazendo, para não nos distanciarmos deles” – disse um dos empresários.

A maioria dos empresários entrevistados está tentando viabilizar planos no jogo competitivo. No geral, constatou-se ser do conhecimento deles que muitos ainda não foram implementados principalmente por dependerem também de ações de outros atores. “Muitos...planos já foram tentados antes e não se concretizaram devido à falta de apoio da Prefeitura e de outros proprietários de hotéis” – explicou uma empresária.

As questões relacionadas à baixa demanda por planejamento são aquelas que originaram as respostas mais difusas sobre o PES. Verificou-se que não existe nessas empresas nenhum sistema que cobre do responsável a execução daquilo que foi planejado. Entretanto, a maioria dos entrevistados acredita que seria importante dispor de um sistema de cobrança de execução do planejamento. Dois dirigentes acreditam que não desperdiçam seu tempo com problemas simples e rotineiros, enquanto os outros dois acreditam que desperdiçam. Três dirigentes acreditam que esses problemas não atrapalham sua concentração em problemas mais importantes. A questão a ser levantada é se realmente não atrapalha, ou se atrapalha, mas eles não percebem.

Da mesma forma como os dirigentes das pequenas empresas pesquisadas desenvolvem algumas atividades relacionadas aos conceitos do planejamento estratégico, também o fazem com relação aos do método PES. Este fato, que amplia a possibilidade de uso eficaz de alguns desses conceitos, pode ser explicado. Os pressupostos do método PES estão vinculados à

realidade, vista como um jogo social¹. O dirigente, bem ou mal, atua nessa realidade e, por isso, desenvolve algumas atividades já consideradas pelo PES.

Algumas das ações dos gestores entrevistados, resultantes da dinâmica de jogo, estão relacionadas ao conceito de explicação situacional. Dessa forma, por estarem envolvidos em um jogo, os dirigentes naturalmente procuram conhecer como os outros “jogadores” do setor o interpretam e como isso interfere em seus planos e ações. Contudo, constatou-se que desenvolvem estas atividades de forma parcial e, às vezes, inconscientes.

Outras ações dos dirigentes, resultantes da dinâmica do jogo competitivo, referem-se à teoria de planejamento. O jogo competitivo gera problemas e necessidades nas empresas e força os dirigentes a buscarem soluções eficazes a eles. No entanto, isso só ocorre quando são enfrentados de forma consistentemente planejada. Como nas empresas pesquisadas isso não ocorre, os dirigentes tendem a assumir um comportamento reativo em relação a eles. O planejamento do método PES está fundamentado no tratamento de problemas, e possui ferramentas que possibilitariam ao dirigente atuar de maneira pró-ativa em relação a eles. Nesse sentido, alguns conceitos do PES poderiam contribuir fornecendo ferramentas administrativas capazes de converter o gerenciamento já fundamentado em problemas do dirigente empresarial em um planejamento pró-ativo.

7.3 TERCEIRA VARIÁVEL DA PESQUISA: ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA

A terceira variável de pesquisa refere-se às especificidades das empresas pesquisadas, compreendidas por meio de um modelo de concepção organizacional que evidenciou os diversos aspectos que as compõem e envolvem.

7.3.1 Especificidades Ambientais

Com relação ao macroambiente das empresas pesquisadas, dois aspectos devem ser observados. Por um lado, a economia nacional, tendo como uma de suas conseqüências a diminuição do poder aquisitivo do turista brasileiro. Esta conjuntura, obviamente, refletiu-se também sobre a região pesquisada, influenciando a taxa de ocupação das empresas hoteleiras

¹ Nesse trabalho, quando relacionado a empresas, será denominado como jogo competitivo.

e prejudicando seu desempenho financeiro. Como consequência secundária, mas não menos importante, essa situação econômica acaba por gerar nos turistas a necessidade de procurarem por melhores oportunidades, intensificando a negociando por preços menores e diminuindo a lucratividade do setor. Existem, ainda, as políticas e órgãos municipais, cujas ações exercem impacto sobre o desempenho atual e futuro do setor, impondo regras e buscando viabilizar planos vistos com desconfiança pelo empresariado.

Essas ocorrências ressaltam a fragilidade das empresas e de suas estruturas perante as variáveis do macroambiente. Entretanto, se por um lado as consequências imediatas dessas imposições ambientais se confirmam como aspectos negativos por meio dos resultados insatisfatórios, por outro, podem provocar mudanças importantes e necessárias, até inovadoras, que de outra forma talvez não ocorreriam. A percepção de que o confronto individual frente à situação indesejável é tarefa parcial e insuficiente começa a se disseminar entre os dirigentes empresariais. Dessa percepção emerge o sentimento de que ações coletivas são necessárias e mais eficazes para a inversão da situação atual rumo a novas possibilidades e expectativas. Ações nesse sentido contribuiriam para o desenvolvimento sólido do setor turístico na região, possibilitando ganhos maiores para todos os nele envolvidos. Para que isso ocorra, essa percepção da importância das ações coletivas deve evoluir e se consolidar em ações reais e concretas.

A estrutura de mercado na qual atuam as empresas pesquisadas pode ser classificada como mercado de concorrência monopolista, pois o setor hoteleiro da região de Brotas é composto por muitos concorrentes com poder limitado de negociação, que oferecem serviços até certo ponto diferenciados, mas substituíveis entre si. A concorrência é intensificada, ainda, pela existência de casas que são alugadas aos turistas e por hotéis localizados em cidades vizinhas que se servem do nome e recursos de Brotas para atraírem turistas. Dessa forma, numa estrutura de mercado constituída basicamente por tomadores de preços, que apresenta baixas barreiras à entrada de novos concorrentes e na qual os lucros tendem a decrescer com o acirramento da concorrência, necessário se faz que os empresários estejam constantemente verificando a possibilidade de desenvolverem novas formas de diferenciação.

Com relação aos fornecedores, a maioria atua numa estrutura de mercado de acirrada concorrência. Essa situação é favorável ao hotel, pois o coloca numa posição confortável para

negociar. Quanto à captação de recursos financeiros, constatou-se ser ainda o proprietário, com seus bens pessoais, o principal patrocinador de seu empreendimento.

Os clientes das empresas pesquisadas, são, na grande maioria, pessoas físicas. Devido ao aumento da concorrência no setor hoteleiro da região nos últimos anos, essas empresas começam a sentir fortalecido o poder de negociação de seus clientes. Como consequência, gera-se a necessidade de maior competitividade e de novas formas de diferenciação. A qualidade no atendimento, pleiteada como marca registrada por cada hotel pesquisado, por si só, possivelmente não se faz mais aspecto diferenciador entre elas.

7.3.2 Especificidades Estruturais

As empresas pesquisadas possuem uma estrutura simples, dotada de pequena diferenciação horizontal e vertical. Por conseguinte, as pessoas nestas empresas tendem a desenvolver uma gama variada de atividades. Normas e procedimentos para execução de tarefas são definidos informalmente e somente em uma das empresas as apresenta por escrito. No geral, as circunstâncias parecem ditar boa parte das atividades dessas pessoas. Os recursos, no geral, são escassos. Embora alguns entrevistados afirmaram ter recursos suficientes para suprir as necessidades de suas empresas, percebe-se, por meio de frases como “falta infra-estrutura para atender à demanda de turistas” ou “falta pessoal para auxiliar em determinada função”, que eles inviabilizam algumas ações dos dirigentes.

As normas e procedimentos para execução de atividades existem, mas somente uma empresa as apresenta formalmente redigidas. O processo de comunicação ocorre verbalmente em todas as empresas pesquisadas, provavelmente como consequência de uma estrutura simples que privilegia o contato direto entre proprietários e funcionários.

Em todas as empresas pesquisadas, as decisões estratégicas, que envolvem investimentos ou refletem-se sobre toda a organização, são tomadas exclusivamente pelos proprietários. Aos funcionários é permitido tomar decisões operacionais. Mesmo assim, em alguns casos, essas decisões são supervisionadas pelos proprietários. Nas empresas pesquisadas, a centralização ocorre provavelmente como consequência da estrutura simples e da ausência de recursos, como a falta de pessoal especializado. A centralização pode levar o empresário a se preocupar em excesso com diversos assuntos corriqueiros e menos importantes.

7.3.3 Especificidades Estratégicas

As empresas pesquisadas decidem antecipadamente as ações que desenvolverão no futuro. No entanto, tendem a ser decisões isoladas, não vinculadas a um planejamento amplo da empresa. Destinam-se mais a construir a visão de negócio dos proprietários. Ou são decisões relacionadas ao que lhes parece importante no momento, devido aos problemas que enfrentam, mas sem um estudo aprofundado sobre eles.

As empresas pesquisadas planejam informalmente, ou seja, estabelecem objetivos que desejam alcançar no futuro, mas não detalham a forma como serão alcançados. À medida que caminham em direção à concretização do objetivo, vão identificando as ações que deverão ser empreendidas e a melhor maneira de executá-las. Como consequência, divulgam aos funcionários somente o que julgam ser necessário.

O momento de criação das empresas, para aquelas que foram criadas por seus atuais proprietários, parece ter sido aquele em que os planos tiveram seus alcances mais longos. Na atual conjuntura, com o negócio em andamento, os planos tendem a ser de curto e médio prazo. Mesmo as ações estratégicas tendem a ser executadas em prazos mais curtos de tempo. Esse fato pode ser responsabilizado pela tendência dos dirigentes em se concentrarem nas necessidades e problemas empresariais já existentes, quando já estão num estágio avançado, a ponto de se tornarem urgências. São elas que, na maioria dos casos, ditam as ações a serem empreendidas e, quando ocorrem, desencadeiam um processo de decisões paliativas cuja finalidade é a sua resolução no menor prazo de tempo possível.

As consequências da política econômica vigente, em conjunto ao acirramento da concorrência, o que provoca uma redução da rentabilidade do setor, parece estar levando as empresas a um controle mais rigoroso e sistemático dos recursos. Eles são, na grande maioria, providos pelos próprios empresários. O alto risco da captação de recursos junto a instituições bancárias pode ser visto como um dos motivos que leva a maioria dos dirigentes a não contraírem financiamentos. O medo de perder tudo aquilo que foi conquistado com sacrifício e trabalho faz com que evitem esse tipo de operação e continuem utilizando recursos próprios. Ainda que as taxas de juros tenham abaixado e a facilidade de crédito aumentado, estão muito aquém do que se poderia considerar adequado a estas empresas.

Essa especificidade pode ter sérias implicações sobre a forma como os dirigentes gerenciam e planejam seus empreendimentos. Uma seqüência de tomada de decisões reativas

não é justificada somente porque não se tem conhecimento de técnicas administrativas eficazes, mas também porque a escassez de recursos impede a execução de um conjunto mais abrangente de ações que seriam necessárias para a caracterização de atitude pró-ativa. Desta forma, não se pode inferir que o treinamento aos dirigentes, por si só, irá garantir a sobrevivência da empresa no longo prazo. Medidas mais eficazes relacionadas à viabilização de recursos à pequena empresa devem ser consideradas. Por viabilização pode-se entender menores taxas de juros, menos complicação no momento de negociação e, principalmente, diminuição dos riscos atrelados a esses procedimentos.

Os aspectos considerados mais importantes, acabam sendo formalizados para que o controle sobre eles seja melhor exercido. É o caso dos recursos e do atendimento aos clientes. Por serem vistas como questões importantes, surge a compreensão de que devem ser mais cuidadosamente gerenciados, por meio de procedimentos formais, como relatórios financeiros e contábeis, para controle de recursos financeiros, e cadastro de clientes, para obtenção de informações que possibilitarão um atendimento mais adequado a cada hóspede. É provável que isso ocorra porque são aspectos relacionados à lucratividade. Se os recursos são mal empregados, não geram os resultados previstos e causam prejuízos. Se os hóspedes têm uma má percepção do atendimento, não retornam ao hotel e perde-se faturamento. Assim, verificou-se que há predisposição em se formalizar as questões importantes e que interferem na lucratividade do hotel.

Cabe considerar ainda que, a falta de um sistema formal de gerenciamento de informações, que propicie ao dirigente a informação correta no momento em que dela necessitar, prejudica o andamento do processo de tomada de decisões, principalmente no que se refere a outras questões, não tão visíveis, porém com conseqüências tão danosas para a lucratividade quanto àquelas relacionadas aos recursos e aos clientes.

7.3.4 Especificidades Tecnológicas

As empresas pesquisadas operam por meio de processos de transformação que podem ser considerados convencionais para o setor.

Para aprimorarem o desenvolvimento das operações de serviço, os dirigentes das empresas pesquisadas procuram adquirir novos conhecimentos, técnicas e processos por meio de cursos e treinamentos. A maioria dos dirigentes já promoveu treinamentos para seus

funcionários e se preocupa com o desenvolvimento das operações necessárias a oferecer bom atendimento e qualidade nos serviços. Verificou-se que as empresas não oferecem melhores serviços também por existirem restrições financeiras.

Os dirigentes entrevistados demonstraram estar mais preocupados em implantar o potencial tecnológico já existente no setor do que desenvolver novas tecnologias. Das quatro empresas pesquisadas, somente uma utiliza, por exemplo, o sistema automático de desligamento de energia dos quartos, que traz economia de energia e, conseqüentemente, diminuição de custo e aumento de lucros para o hotel. A falta de recursos é o fator principal que impede essas empresas de realizar os investimentos necessários na área tecnológica.

Parte das empresas pesquisadas apresenta um gerenciamento parcialmente formal de processamento da informação. Elas utilizam o computador para emitir relatórios financeiros e elaborar cadastros de clientes e aceitam reservas dos clientes pela Internet e pelo fax, mas, no geral, a forma como as informações são coletadas, tratadas e transmitidas ocorre manualmente. Na outra parte dos hotéis todo o processo tende a ocorrer com o uso de lápis e papel para algumas anotações mais importantes e conversas para divulgá-las.

7.3.5 Especificidades Decisionais

Embora a maioria das decisões seja de cunho administrativo, existem decisões estratégicas que são tomadas ao longo do tempo. Estas decisões, porém, não estão vinculadas a nenhum planejamento mais abrangente. São os problemas e necessidades detectados na empresa que desencadeiam os processos sob os quais estas decisões são tomadas.

As decisões em geral são tomadas somente pelos proprietários das empresas. Em algumas situações, nas que envolvem problemas operacionais, os funcionários têm mais liberdade para isso. No entanto, mesmo nestas situações, os proprietários procuram conhecer as decisões tomadas e os resultados destas decisões.

A maioria das decisões tomadas nas empresas pesquisadas, mesmo as estratégicas e que envolvem maior uso de recursos, são baseadas menos em informações parciais, e mais nas percepções e experiência dos dirigentes.

7.3.6 Especificidades Comportamentais

Com relação ao comportamento dos dirigentes, constatou-se que os dois tipos de dirigentes estipulados por Filion (1999) não podem ser visto como classificações isoladas. Na realidade, formam um contínuo cujos pólos são empreendedor em um extremo e operador no outro. Desta forma, não foi possível encontrar um dirigente essencialmente empreendedor e nem outro essencialmente operador. Na verdade, os dirigentes se posicionam em posições intermediárias, tendendo mais para um extremo ou para outro. Por exemplo, os sócios-proprietários da empresa A podem ser classificados como empreendedores, pois desde o início possuíam uma visão do negócio baseada em uma oportunidade previamente percebida, construíram a empresa visando ocupar um espaço de mercado. Contudo tendem a exercer um controle mais sistemático e controlam minuciosamente os recursos da empresa. Desta forma, ao invés de afirmar que são empreendedores, o mais correto seria dizer que pendem para o extremo empreendedor daquele contínuo.

7.4 COMPARAÇÃO ENTRE OS DADOS DA MÉDIA EMPRESA E DAS PEQUENAS EMPRESAS

Esta seção tem por objetivo apresentar alguns aspectos relacionados às variáveis da pesquisa nas quais a empresa E, de médio porte, se diferenciou das pequenas empresas pesquisadas.

7.4.1 Planejamento Estratégico

Com relação o planejamento estratégico, a empresa E se diferenciou em poucos aspectos. Essa empresa, ao contrário das pequenas empresas, realiza reuniões formais com as chefias para formulação de planos e objetivos. No entanto, não utilizam nenhum processo formal de planejamento, as decisões tomadas nessas reuniões não são escritas em documentos e os planos e objetivos não são divulgados a todos os funcionários.

7.4.2 Planejamento Estratégico Situacional

Os conceitos questionados sobre o método PES parecem comportar-se de maneira semelhante na média empresa. Um exemplo disso é que esta também direciona e fundamenta seu gerenciamento por meio dos problemas e necessidades que vão aparecendo na empresa.

Da mesma forma que nas pequenas empresas, a gerência da média desenvolve algumas atividades relacionadas aos conceitos do método PES.

7.4.3 Especificidades da Média Empresa

A estrutura é o componente organizacional no qual a empresa de médio porte mais se diferenciou das demais. Ela apresenta uma estrutura hierárquica mais complexa, com maior diferenciação horizontal e vertical e as funções estabelecidas são mantidas independentemente das circunstâncias. No entanto, assim como nas pequenas empresas, o gerente sente falta de uma pessoa para auxiliá-lo em suas funções, que não pode ser contratada por restrições financeiras.

Conforme foi visto, os pequenos hotéis pesquisados não utilizam equipamentos e processos dotados de alta tecnologia. Já o hotel de médio porte processa grande parte de suas informações por meio de um software desenvolvido especificamente para suprir as necessidades da empresa quanto ao gerenciamento de seus setores e respectivas chefias. A comunicação no hotel de médio porte tende a ser mais formal do que nas pequenas empresas. O gerente daquela utiliza-se mais da comunicação escrita do que os dirigentes destas.

Assim como nas pequenas empresas pesquisadas, na empresa E o poder de decisão está concentrado nos níveis mais altos da empresa, a gerência geral e a diretoria. O único tipo de decisão tomado coletivamente são as decisões operacionais.

7.5 ELEMENTOS DO MÉTODO PES QUE PODERÃO APRIMORAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A análise dos dados coletados possibilitou identificar os conceitos e elementos do método PES que poderiam contribuir com a adequação e a aplicação da metodologia de planejamento estratégico às pequenas empresas. Esta seção tem por objetivo expor tais elementos.

7.5.1 Teoria do Jogo e Explicação Situacional

O trabalho de campo evidenciou que os dirigentes entrevistados mostraram maior facilidade para entender e explicar o setor de atividades em que atuam quando este foi comparado a um jogo competitivo. Falaram dos “jogadores” importantes do setor, como a Prefeitura e a Associação Comercial e de como suas “jogadas” (palavra utilizada por alguns dos entrevistados) influenciavam seus negócios. Mesmo a proprietária da empresa D, que não admitiu em outras conversas que os concorrentes influenciavam em seu negócio, afirmou que as “jogadas” deles poderiam afetar o setor e, conseqüentemente, sua empresa. Na prática, todos os entrevistados fizeram uma apreciação situacional do setor em que atuam.

Por esse motivo, a teoria do jogo e a explicação situacional poderão contribuir com o aprimoramento da adequação e aplicação da metodologia de planejamento estratégico às pequenas empresas. Parecem ter capacidade para explorar a forma espontânea e natural com que o dirigente desenvolve seu gerenciamento.

7.5.2 Teoria de Planejamento

Verificou-se, com o trabalho de campo, que os problemas e necessidades percebidos pelos dirigentes entrevistados orientam a forma como o seu gerenciamento será desenvolvido. Entretanto, algumas deficiências podem ser apontadas nesse processo gerencial. Primeiro, que ao planejarem informalmente, nem todos os problemas são percebidos pelos empresários e, conseqüentemente, nem todos são tratados com a devida eficácia. Conseqüentemente, tratam esses problemas isoladamente, sem perceber as inter-relações entre eles, tendendo a se concentrar naqueles cujos resultados são mais factíveis e observáveis, ou que já se tornaram emergências. Segundo, tendem a adotar uma postura reativa, na maioria das vezes, por estarem tratando de problemas localizados, sem a visão de que a solução de problemas deveria servir para conduzir a empresa a uma situação futura desejável.

O método PES incorpora o conceito de planejamento por problemas, que apresenta três aspectos relevantes para a argumentação desenvolvida acima. Primeiro, as ferramentas oferecidas por ele possibilitam a visão sistêmica dos problemas, evidenciando suas relações de causa e efeito. Segundo, possibilita o envolvimento e consideração de todos os problemas envolvidos na conjuntura empresarial pesquisada, destacando os mais abrangentes e

estratégicos. Por último, está vinculado ao conceito de mudança situacional, que possibilita uma postura pró-ativa dos dirigentes empresariais em relação aos problemas.

Dessa forma, a proposta de inclusão da teoria de planejamento por problemas do PES visa aliar a forma natural e espontânea, centrada nos problemas, com que os dirigentes da pequena empresa gerenciam seus negócios com a aplicação das ferramentas de planejamento por problemas do método PES.

Matus (1993), falando sobre o planejamento estratégico, afirmou que este “deve respeitar a maneira habitual como os homens dividem o mundo em sua prática cotidiana. Eles enfrentam problemas e realizam ações para combatê-los”.

7.5.3 Viabilidade Estratégica

Os dirigentes das pequenas empresas pesquisadas mostraram que costumam avaliar as ações dos outros atores do jogo competitivo e a forma como poderão interferir em suas próprias ações. Além disso, consideram as últimas ações dos outros atores para elaborarem seus planos. Os entrevistados demonstraram conhecer bem os concorrentes, a Prefeitura e outros atores, e é provável que esse conhecimento os capacitou a fazer avaliações precisas sobre suas ações. Com elas, conseguem visualizar melhor outras maneiras de desenvolverem suas idéias junto ao setor. Esse procedimento ocorre de forma natural e espontânea, e utilizam as informações obtidas a partir daí para orientar seu gerenciamento.

O método PES possui ferramentas que podem aproveitar essa forma espontânea de gerenciamento do dirigente da pequena empresa. Trata-se do conceito de construção de viabilidade estratégica, que visa identificar, dentre os planos elaborados, quais não são viáveis na situação inicial. Essa viabilidade não se refere somente à questão financeira, mas também à questão política de realização do plano. A consecução de determinados planos, muitas vezes, necessitará do apoio de outros atores, que nem sempre terão interesse em contribuir. A técnica auxilia a identificar os interesses e os recursos dos outros atores relevantes que atuam no setor, e como os planos elaborados poderão ter sua eficácia atingida por eles. A partir daí, passa-se a construir a viabilidade desses planos e a conduzir a empresa rumo à situação objetivo almejada.

Assim, o dirigente terá dois caminhos. Um é aquele em que aceita as restrições e assiste passivamente a condução de sua empresa imposta pela ação de outros atores. O outro é

aquele em que tenta superar as restrições e executar as estratégias importantes para a condução de sua empresa a uma situação futura desejada. As ferramentas de construção de viabilidade do método PES poderão auxiliar o dirigente nesse último caminho, uma vez que, espontaneamente, já busca viabilizar suas idéias junto a outros atores do setor.

8

Trabalho de Campo: Segunda Etapa

O trabalho de campo desta pesquisa foi dividido em duas etapas para possibilitar uma melhor compreensão sobre a aplicabilidade dos elementos do método PES selecionados no capítulo anterior e, assim, contribuir com o aprimoramento da adequação e aplicação da metodologia de planejamento estratégico às pequenas empresas. O objetivo deste capítulo consiste em apresentar o roteiro de elaboração de planejamento estratégico, bem como os dados e análises relativos à sua aplicação em uma pequena empresa do setor hoteleiro.

8.1 CONSTRUÇÃO DO ROTEIRO DE ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta seção, será apresentado o roteiro de elaboração de planejamento estratégico. Ele está fundamentado na metodologia de planejamento estratégico empresarial de Almeida (2001) e incrementado com os conceitos do método PES identificados no capítulo anterior. Estes conceitos deverão complementar a metodologia de planejamento, de forma a aprimorar sua adequação e aplicação às pequenas empresas.

8.1.1 Conceitos da Metodologia Elaborada por Almeida (2001)

Conforme visto no capítulo 3, a metodologia de Almeida (2001) possui as seguintes etapas:

1. Orientação;
2. Diagnóstico;
3. Direção;
4. Viabilidade; e
5. Operacional.

Para a realização do presente trabalho, foram consideradas somente as etapas relacionadas à análise e manipulação de dados qualitativos, ou seja, as etapas de orientação, diagnóstico, direção e operacional. Da etapa de diagnóstico, somente algumas atividades foram selecionadas para incrementar o roteiro, sendo que atividades como as de “análise do ambiente de um setor”, “comparação do campo de atuação com a missão ou vocação”, entre outras, não foram incorporadas. Deve-se ressaltar, entretanto, que nenhuma condição teórica foi constatada que impossibilitasse a utilização dessas atividades. Elas não foram utilizadas porque sua exclusão não comprometeria o alcance dos objetivos propostos por esse trabalho, e o tempo disponível para a realização desta segunda etapa da pesquisa de campo foi consideravelmente curto.

A etapa de orientação servirá para nortear as escolhas e ações do planejador que deverão ocorrer durante o processo de elaboração de planejamento estratégico. O diagnóstico será utilizado como matéria-prima que o planejador processa para formular sua explicação situacional. A etapa de diagnóstico envolve fazer diversas análises, tais como a dos aspectos internos da empresa e a de seu ambiente externo. A etapa de direção preocupa-se com a seleção de estratégias e dos objetivos a serem perseguidos. Almeida (2001) propõe que, em primeiro lugar, sejam formuladas as estratégias e, em decorrência delas, os objetivos e metas da empresa. Na etapa operacional é estabelecido o cronograma do planejamento.

8.1.2 Conceitos do Método PES

Quanto ao método PES, seus elementos identificados anteriormente e que deverão compor este roteiro são:

1. Teoria do jogo e explicação situacional;
2. Teoria de planejamento por problemas; e
3. Viabilidade estratégica.

A **teoria do jogo** é uma das pilastras sobre a qual se alicerça o método PES. Acredita-se que, com este conceito, a dinâmica competitiva do setor empresarial torna-se mais evidente. A visão de que as empresas estão inseridas em um jogo é corroborada por Zaccarelli (2002, p.20), o que evidencia que os preceitos do método PES não encontram-se distantes do que preconiza a teoria administrativa empresarial. O autor afirma que “...na moderna estratégia, ressalta-se o papel da empresa dentro de um **jogo competitivo**...”. Nesse sentido, “a estratégia vista como um jogo competitivo, de fato, é bastante realista, é a própria luta competitiva” (Zaccarelli, 2002, p.71).

O conceito de **explicação situacional** está relacionado ao de jogo competitivo. Na realidade, é a ferramenta que possibilita explicar como ele ocorre, mediante as diversas interpretações oferecidas por seus “jogadores”.

A **teoria de planejamento por problemas** do método PES foi explicada no capítulo quatro. Para Zaccarelli (2002, p.59), “...tratar a estratégia como problema é uma questão fundamental”. É óbvio que se deve tratar um tipo especial de problemas, denominado por Matus (1996b, p.129) como problemas quase-estruturados e por Zaccarelli (2002, p.59) como problemas de mudança.

O planejamento por problemas relaciona-se com o conceito de mudança situacional, o de situação inicial e o de situação-objetivo, ou situação futura desejada. Com relação a este último, é necessário para o tratamento dos problemas de mudança e implica no reconhecimento de que se deseja alcançar uma situação melhor no futuro do que a atual.

A **viabilidade estratégica** refere-se à oposição oferecida por outros atores com diferentes visões, objetivos, recursos e poder, que também planejam e têm possibilidades de conduzirem as mudanças (MATUS, 1993). “A característica básica dos problemas de estratégia”, segundo Zaccarelli (2002, p.43-44), “...é a existência de oponentes com reações imprevisíveis...o estrategista deve tentar mapear todo o repertório de possíveis reações do oponente”. E, segundo Matus (1993), oponente pode ser qualquer ator inserido no jogo competitivo com forças para interferir nos planos e estratégias.

Nesse sentido, Zaccarelli (2002, p.71-73) define estratégia como “...um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: a) ações e reações envolvendo aspectos do negócio; e b) preparação para obter vantagens nas interações”.

Zaccarelli (2002, p.72), em seu trabalho, estabelece e relaciona duas abordagens de estratégia: uma relacionada ao jogo competitivo, que vale mais para o curto prazo; e outra relacionada aos problemas de mudança, ou mudança situacional para o PES, que se refere aos prazos médio e longo. Segundo o autor, “o uso simultâneo das duas abordagens propicia bons resultados”. O roteiro de elaboração de planejamento estratégico proposto nesta seção procura oferecer ferramentas práticas para possibilitar o uso simultâneo das duas abordagens mencionadas por esse autor.

8.1.3 Etapas do Roteiro de Elaboração de Planejamento Estratégico

O roteiro de elaboração de planejamento estratégico compreende seis etapas, as quais envolvem os conceitos expostos acima (figura 22). Essas etapas são:

- 1. Orientação:** envolve declarar a missão da empresa, refletir sobre a situação desejada, identificar e selecionar o problema que será tratado no planejamento e relacionar este problema à missão da empresa;
- 2. Diagnóstico:** esta etapa está fundamentada na metodologia de Almeida (2001). Consiste nas análises dos aspectos internos, dos ambientes externo e interno e das estratégias vigentes;
- 3. Explicação Situacional:** envolve explicar a situação atual (inicial) do planejamento e, conseqüentemente, o problema selecionado na etapa 1, por meio das informações levantadas nas análises da etapa 2. Com auxílio do fluxograma situacional, as causas do problema são minuciosamente analisadas, o que permite a reflexão e seleção dos nós críticos do problema. As três primeiras etapas são cíclicas. O problema deve ir sendo explicado à medida que se desenvolve o diagnóstico da empresa, o que leva a novas reflexões sobre o problema escolhido e sua relação com a missão da empresa;
- 4. Direção:** envolve desenvolver um estudo sobre as estratégias que serão seguidas pela empresa para enfrentar os nós críticos selecionados. Deve-se lembrar que estas estratégias

já foram elaboradas na etapa de diagnóstico. Nesta etapa, são estabelecidos objetivos para cada estratégia. Após isso, essas estratégias devem ser detalhadas em planos de ação;

5. **Viabilidade Estratégica:** refere-se à análise que deverá ser empreendida no sentido de se conhecer as possibilidades reais de execução das estratégias selecionadas. Essa etapa envolve identificar os atores relevantes e suas motivações frente às estratégias selecionadas na etapa anterior. Significa, ainda, analisar quais atores controlam os recursos críticos à execução das estratégias;
6. **Operacional:** consiste na elaboração de um cronograma, para que haja um acompanhamento dos compromissos assumidos durante o processo de elaboração de planejamento estratégico.

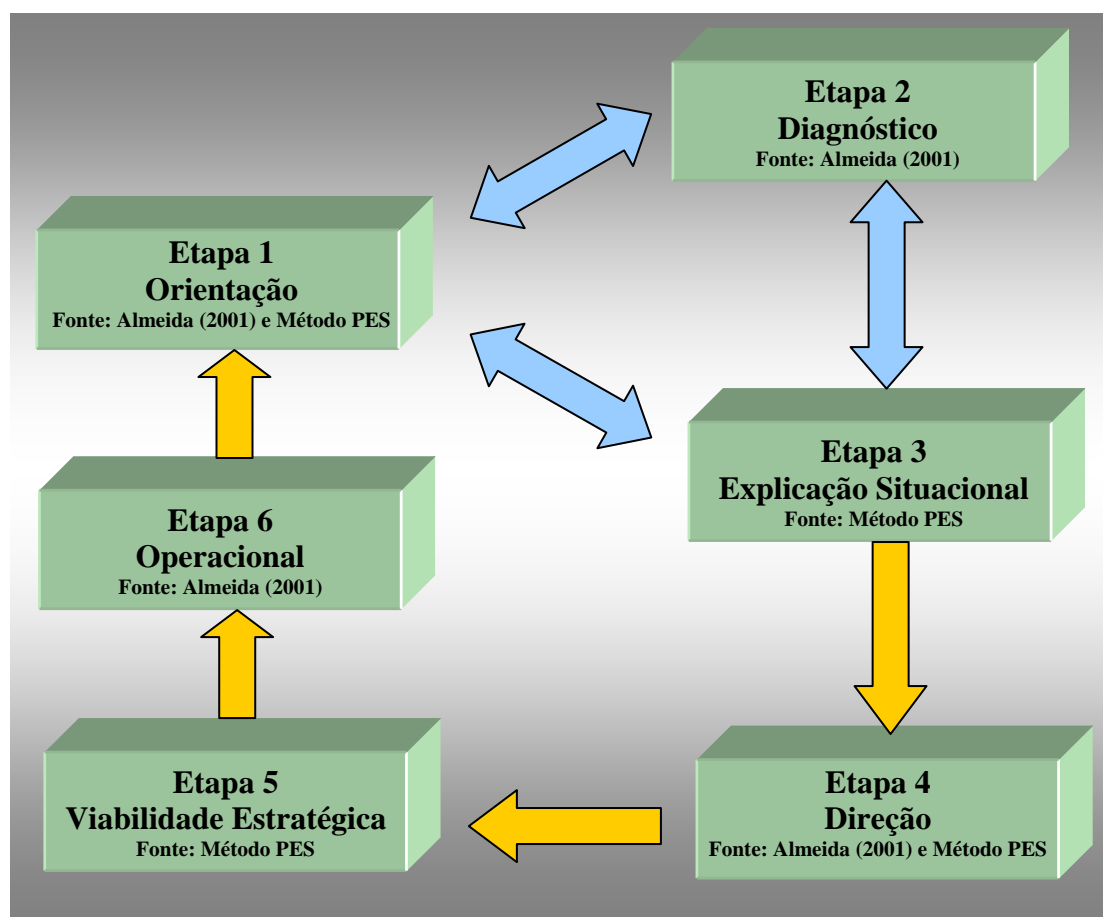


Figura 22 – Roteiro de Elaboração de Planejamento Estratégico

Fonte: elaborado pelo autor

8.2 APRESENTAÇÃO DO ROTEIRO DE ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Cada uma das etapas apresentadas acima está subdividida em atividades que contribuirão para a compreensão do funcionamento do roteiro. As atividades que compõem o roteiro de elaboração de planejamento estratégico são apresentadas e explicadas abaixo. As planilhas que orientam cada atividade estão no Apêndice D.

8.2.1 Etapa 1: Orientação

Atividade 1 (Planilha 1.1) – Breve histórico, missão da empresa e situação desejada

Esta atividade envolve descrever um breve histórico da empresa e pensar sua razão de ser, declarando-a como a missão da empresa. Nesta primeira atividade deve-se também pensar a situação desejada para a empresa.

Atividade 2 (Planilha 1.2) - Identificação dos problemas

É a primeira atividade relacionada a explicar a situação atual da empresa. Envolve uma reflexão sobre a empresa com o intuito de se identificar os problemas de mudança.

Atividade 3 (Planilha 1.3) – Seleção do problema e estabelecimento de sua relação com a missão da empresa

Após serem listados, os problemas devem passar por um processo de seleção. Como os recursos são escassos, deve-se procurar selecionar problemas de alto valor, sobre os quais serão investidos os recursos da empresa. Feito isso, deve-se estabelecer o relacionamento do problema selecionado e a missão da empresa.

Atividade 4 (Planilha 1.4) – Descrição do Problema Selecionado

A descrição de um problema deve diferenciar-se de suas causa e de suas conseqüências. Para descrever um problema, deve-se fazê-lo enumerando seus descritores (d1, d2 etc). Os descritores são frases precisas, necessárias para a explicação do problema e o seu conjunto deve ser suficiente para que o nome do problema não apresente ambigüidade. Cada descritor deve ser relacionado a um indicador quantificado (i1, i2 etc).

Atividade 5 (Planilha 1.5) – Descrição dos resultados esperados

Nessa atividade, descrevem-se os resultados esperados com a solução do problema de mudança selecionado. Esses resultados são estipulados mediante os indicadores do problema levantados na atividade anterior. O contraste entre os indicadores do problema e os resultados esperados indica a magnitude da mudança perseguida em relação à situação inicial.

8.2.2 Etapa 2: Diagnóstico

Nesta etapa são desenvolvidas as análises propostas por Almeida (2001) em sua metodologia. Referem-se à análise dos aspectos internos da empresa, análise da macroambiente clima, conforme definido pelo autor, análise do ambiente operacional, análise do ambiente interno e análise das estratégias vigentes. O autor estabelece outras atividades que poderiam ser utilizadas neste trabalho. No entanto, para atingir aos propósitos desta pesquisa, o desenvolvimento das atividades mencionadas é suficiente.

Há o pressuposto de que essas atividades, auxiliadas pelas planilhas 2.1 a 2.5 (Anexo D), fornecerão as informações relevantes para a próxima etapa, a explicação do problema.

Todas as análises desenvolvidas nesta etapa, conforme Almeida (2001), resultam na formulação de estratégias relacionadas aos aspectos e às variáveis consideradas relevantes.

8.2.3 Etapa 3: Explicação Situacional

Atividade 1 (Planilha 3.1) – Explicação do problema descrito

Envolve realizar um exame minucioso do problema já selecionado e descrito, evidenciando suas causas mais relevantes. A ferramenta utilizada para esse fim é o fluxograma situacional. Por meio dele, é possível visualizar e compreender as relações existentes entre as causas. É possível, também, constatar quais estão dentro do controle da empresa e quais não estão. Essa análise pode representar uma oportunidade para a realização de discussões e compartilhamento de idéias, promovendo a participação de funcionários no planejamento (PESSOA, 2003).

Parte-se do pressuposto de que as causas que produzem o problema selecionado poderão ser explicadas a partir das análises realizadas na etapa do diagnóstico. No entanto, esse fato deverá ser comprovado com a aplicação do roteiro.

Atividade 2 (Planilha 3.2) – Seleção dos nós críticos do problema

Os nós críticos do problema são suas causas mais importantes e podem ser definidos por intermédio de três questões dirigidas a cada uma das causas do problema:

- Tem alto impacto sobre a situação inicial do problema? (se o fluxograma foi bem feito, qualquer causa deve cumprir esta primeira condição)
- Alguém pode agir de modo prático para produzir mudança na situação problema que a causa está revelando?
- Deve-se atuar na transformação dessa causa ou não é oportuno estrategicamente?

8.2.4 Etapa 4: Direção

Atividade 1 (Planilha 4.1) – Escolha das estratégias a serem seguidas

As estratégias a serem seguidas pela empresa deverão atuar sobre os nós críticos identificados na etapa anterior. Conforme comentado, pressupõe-se que eles poderão ser explicados por meio das análises realizadas na etapa do diagnóstico, referente à metodologia de Almeida (2001), a qual implicou, ainda, a elaboração de estratégias para os aspectos relevantes encontrados. Como os nós críticos são provenientes daquela etapa, acredita-se que estejam já relacionados a uma estratégia. Se isso ocorrer, a sua seleção automaticamente indica quais estratégias deverão ser seguidas pela empresa. Nesse caso, essa atividade envolve somente listar as estratégias escolhidas e seus respectivos nós críticos.

Assim, a escolha das estratégias não fica condicionada somente à percepção do que o empresário julga ser importante, mas a um problema de mudança, previamente selecionado e explicado, com possibilidades reais de conduzir a empresa a uma situação futura desejada.

Atividade 2 (Planilha 4.2) – Detalhamento das estratégias escolhidas

Nessa atividade, para cada estratégia selecionada são estabelecidos objetivos e formulados planos de ação. Estes deverão passar por uma análise de viabilidade estratégica na próxima etapa. Dessa forma, o roteiro mantém a teoria adotada por Almeida (2001) de que a estratégia deve ser formulada antes de seus objetivos. O autor esclarece que deverão ser selecionadas estratégias que se completam e que formam uma síntese do caminho que a empresa pretende seguir. Parte-se do pressuposto de que o roteiro de elaboração de planejamento estratégico auxilia no cumprimento dessas exigências. Primeiro, as estratégias deverão ser coerentes porque a escolha delas está condicionada aos nós críticos do problema,

fazendo com que sejam estratégias que se complementam, uma vez que se relacionam ao mesmo problema. E depois porque deverão constituir um caminho para a empresa trilhar, ao estarem relacionadas a um mesmo problema de mudança, que visa conduzir a empresa a uma situação futura desejada.

A atividade envolve, ainda, definir quais atores tem controle sobre a transformação do nó crítico e quais cooperações podem ser estabelecidas.

8.2.5 Etapa 5: Viabilidade Estratégica

Essa etapa tem por objetivo levar o empresário a refletir sobre a viabilidade estratégica de suas estratégias. As questões que auxiliam essa reflexão envolvem quatro variáveis: planos de ação, atores, meios estratégicos e tempo. Elas são:

- Quais são os **planos de ação** inviáveis na situação inicial? É possível construir a sua viabilidade?
- Com que **atores** deve-se lidar para tentar construir a viabilidade desses planos de ação?
- Que **meios estratégicos** podem ser aplicados aos planos de ação e aos atores para criar situações futuras favoráveis à viabilidade das estratégias?
- Qual a seqüência e o **tempo** em que se deve situar as operações e lidar com os adversários para tornar mais eficaz o processo de construção de viabilidade?

As atividades abaixo visam auxiliar o empresário na execução desta etapa.

Atividade 1 (Planilha 5.1) – Classificação das estratégias quanto à viabilidade na situação inicial

Para desenvolver esta atividade, é necessário primeiramente definir os atores relevantes da situação estudada. Após isso, devem-se analisar as motivações desses atores frente a cada planos de ação. A motivação combina o interesse do ator com o valor que ele atribui a determinado plano de ação (Quadro 6). Ela expressa o ânimo, os desejos e a intenção que impulsionam ou provocam a reação do ator ante os próprios planos de ação e os de outros. Para o empresário da pequena empresa, desenvolver esta atividade pode significar um aprendizado constante sobre os outros atores do jogo competitivo que participa.

Para uma classificação adequada da viabilidade das estratégias na situação inicial, faz-se necessário ainda analisar quem são os atores que controlam os recursos críticos necessários

à suas execuções, pois isso determina a força com que esse ator pode se opor à execução da estratégia.

Atividade 2 (Planilha 5.2) – Seleção de operações, meios estratégicos e da trajetória no tempo

Uma trajetória construtora de viabilidade indica a seqüência em que o estrategista ordena suas jogadas no tempo. Em uma trajetória há muitas combinações possíveis para lidar com os atores, os planos de ações, os meios estratégicos e o tempo. Nessa atividade, o dirigente deve refletir sobre as combinações mais promissoras e as que têm maior probabilidade de êxito.

Interesse	Valor	Motivação
(+)	A	A+ (alto apoio)
(-)		A- (alta rejeição)
(+)	M	M+ (médio apoio)
(-)		M- (média rejeição)
(+)	B	B+ (baixo apoio)
(-)		B- (baixa rejeição)

Quadro 6 – O interesse, o valor e a motivação

Fonte: elaboração do autor a partir do texto de Matus (1997)

Com relação aos planos de ação, estes não constituem os únicos componentes do jogo competitivo. Existem diversas outras jogadas mais simples e cotidianas que podem ou não ter impacto sobre o resultado do jogo. Dessa forma, nesse jogo combinam-se dois tipos de jogadas: os planos de ação, que têm capacidade de impacto sobre o resultado do jogo; e as operações, cuja finalidade é facilitar e possibilitar a produção dos planos de ação. Essas operações não teriam sentido, exceto pelo serviço que prestam à produção dos planos de ação e, conseqüentemente, às estratégias do planejamento. Por outro lado, os planos de ações e as estratégias a eles relacionadas seriam difíceis ou impossíveis de se executar sem a contribuição das operações.

Esta atividade envolve também selecionar os meios estratégicos (quadro 3, p.81) que podem ser aplicados às operações e aos atores para criar situações futuras favoráveis à

viabilidade da estratégia, como por exemplo, a negociação cooperativa com outros atores que atuam no setor.

8.2.6 Etapa 6: Operacional

Atividade 1 (Planilha 6.1) – Cronograma

O cronograma é uma atividade prevista por Almeida (2001) e visa apresentar como as ações estão distribuídas no tempo. Segundo o autor, o intervalo de tempo do cronograma foi aumentado progressivamente para reduzir as incertezas futuras.

8.3 METODOLOGIA CIENTÍFICA DA SEGUNDA ETAPA DO TRABALHO DE CAMPO

Esta seção visa expor o planejamento da segunda etapa do trabalho de campo e a metodologia selecionada para o seu desenvolvimento.

8.3.1 Caracterização da Pesquisa

Mediante os quatro aspectos classificatórios expostos por Silva e Menezes (2000), esta pesquisa pode ser caracterizada:

- De acordo com sua natureza, é caracterizada como pesquisa aplicada;
- De acordo com a forma de abordagem do problema, é definida como pesquisa qualitativa;
- De acordo com o ponto de vista de seus objetivos, é classificada como pesquisa exploratória;
- De acordo com o ponto de vista dos procedimentos técnicos, é entendida como estudo de caso.

Essa etapa da pesquisa foi realizada junto a uma empresa de pequeno porte do setor hoteleiro, aqui denominada empresa F. A seleção da amostra foi considerada não-probabilística e intencional, pois dependeu de fatores como a disponibilidade do responsável pela empresa em participar da pesquisa.

8.3.2 Técnica de Coleta de Dados

O processo de coleta de dados nessa segunda etapa do trabalho foi realizado por meio de entrevista semi-estruturada. Essa entrevista está baseada em um roteiro pré-definido de elaboração de planejamento estratégico, desenvolvido na seção 8.1.3 dessa segunda etapa do trabalho de campo.

8.4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA F

A empresa F é uma empresa de prestação de serviços de hospitalidade de pequeno porte, localizada em uma cidade do interior do Estado de São Paulo, com cerca de 80.000 habitantes. Sua fundação remonta ao ano de 1976, quando dois sócios portugueses resolveram investir no segmento hoteleiro do interior de São Paulo, adquirindo um Hotel já existente. O hotel visa atender as empresas do setor de cerâmica e agronegócio, como usinas de álcool e açúcar, instaladas na cidade e região.

O hotel F é uma empresa de propriedade familiar. Somente um dos membros da família é responsável por seu gerenciamento. Os outros membros são responsáveis pela administração de hotéis que a família possui em outras cidades também do interior paulista. O sócio-proprietário responsável pela empresa F é formado em engenharia de produção e atualmente cursa o mestrado.

Durante estes quase 28 anos de existência o Hotel passou por diversas administrações sempre não-profissionais, ou seja, onde os gerentes não possuíam grau de formação em administração de empresas ou cursos afins.

Assim, a administração tinha características de informalidade e "bom senso", sem um planejamento, ainda que de curto prazo, criterioso. Também, ao longo dos anos, o Hotel passou por diversas remodelações estruturais visando atualizar seus equipamentos às necessidades do mercado em cada uma das épocas. Desde junho de 2001, a empresa adotou uma administração profissional, na qual tanto a direção quanto a gerência apresentam uma formação acadêmica e uma prática de mercado capaz de considerar questões administrativas contemporâneas.

O hotel F possui 40 unidades habitacionais e 11 funcionários, sem incluir os sócios-proprietários, que auxiliam no desenvolvimento de suas operações. O organograma do hotel é

ilustrado pela figura 23. Embora haja um sócio-proprietário responsável pelo empreendimento, as decisões estratégicas são tomadas em conjunto com o restante da família.

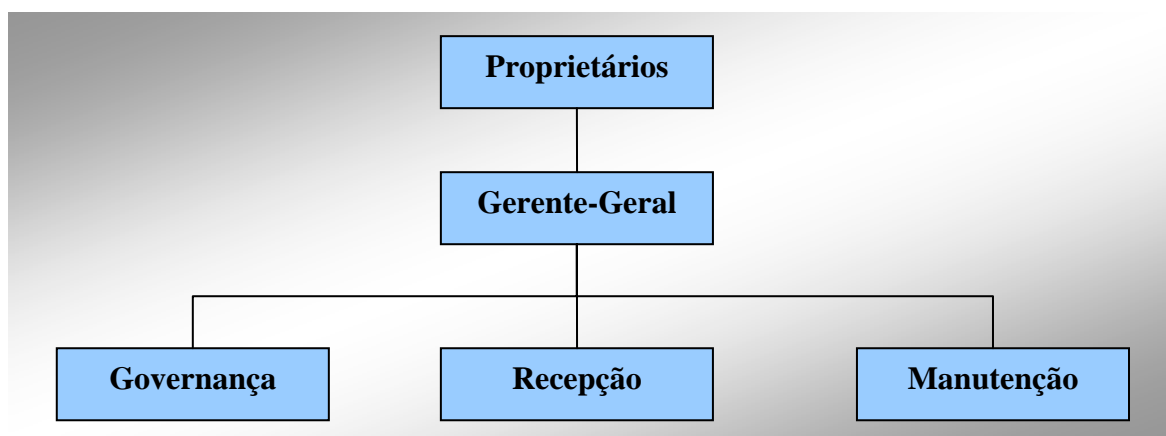


Figura 23 – Organograma da empresa F

Fonte: Hotel F

Conforme mostra o organograma da figura 23, o hotel possui uma gerência-geral, logo abaixo do nível institucional. A pessoa que exerce essa função conta com autonomia para tomar decisões operacionais e está diretamente envolvida com diversas atividades estratégicas da empresa. A empresa está funcionalmente dividida em três áreas funcionais. São as áreas de governança, recepção e manutenção. Cada uma dessas áreas conta com o apoio de funcionários e um responsável. As atividades de marketing, recursos humanos e finanças são desenvolvidas, com auxílio da gerente-geral e da família, pelo sócio-proprietário responsável pelo hotel. Essas atividades dão origem ao plano corporativo da empresa.

8.5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA APLICAÇÃO DO ROTEIRO

Esta seção apresentará os dados coletados durante a aplicação do roteiro na empresa F. Para evitar repetições, sabe-se que as planilhas respectivas a cada etapa e atividade citadas nessa subseção estão relacionadas no apêndice E.

8.5.1 Etapa 1 – Orientação

A atividade 1 desta etapa, **breve histórico, missão da empresa e situação futura desejada** (planilha 1.1), fez com que o empresário entrevistado refletisse sobre algumas questões importantes para a empresa. Para iniciar esta atividade, ele elaborou um breve histórico de sua empresa. A missão, que já havia sido estabelecida por ele em outra ocasião, também foi relatada. Após isso, o empresário definiu a situação atual como indesejada e delineou uma situação futura que pudesse proporcionar oportunidades e vantagem competitiva para sua empresa.

A atividade 2, **identificação dos problemas de mudança** (planilha 1.2), implicou uma reflexão do empresário com relação a sua empresa. Por meio dela, identificou seis problemas de mudança que poderiam impedir sua empresa de alcançar a situação desejada. Estão listados na correspondente.

Na atividade 3, **seleção do problema de mudança e estabelecimento de sua relação com a missão da empresa** (planilha 1.3), foi selecionado pelo empresário, dentre os problemas identificados anteriormente, o de nº 4 – taxa de remuneração sobre o patrimônio líquido atual abaixo da desejada – por entender que esse problema é mais amplo que os demais e que acaba por abrangê-los. Dessa forma, o problema de mudança a ser enfrentado por este planejamento foi definido como: “Aumentar a remuneração sobre o patrimônio líquido”. Foi constatado pelo empresário que existe uma relação entre o problema selecionado e a missão da empresa. Ela pôde ser estabelecida, pois a solução do problema ajuda a garantir o crescimento sustentável definido pela missão.

Na atividade 4, **descrição do problema de mudança selecionado** (planilha 1.4), foi definido um descritor para ele, que diz que a relação entre o patrimônio líquido e o lucro líquido atual está abaixo do desejado. Como indicador, tem-se que a empresa auferir X milhares de reais de lucro líquido ao ano sobre um patrimônio líquido de Y milhares de reais, o que resulta em uma taxa de 10% de remuneração sobre o patrimônio líquido.

A atividade 5, **descrição dos resultados esperados** (planilha 1.5), refere-se aos resultados esperados com o planejamento. Nesse caso foi definido pelo empresário que a remuneração sobre o capital deveria passar a ser de 30% ao ano.

8.5.2 Etapa 2 – Diagnóstico

Esta etapa envolveu as análises dos aspectos internos, do macroambiente, do ambiente operacional e interno e das estratégias vigentes da empresa.

Na atividade 1 desta etapa, **análise dos aspectos internos** (planilha 2.1), foram identificados três concorrentes principais. Os fatores críticos de sucesso foram selecionados e confrontados com cada um deles, o que evidenciou os pontos fortes e fracos da organização. A partir das evidências, foram elaboradas estratégias para aproveitar os pontos fortes e amenizar os pontos fracos.

Na atividade 2, **análise do macroambiente clima** (planilha 2.2), foram identificadas as variáveis relevantes, tais como inflação, taxa de juros, desemprego, economia da região etc. Após uma avaliação sobre o comportamento futuro de cada variável, foram definidas as ameaça e oportunidade para a empresa.

A atividade 3, **análise do ambiente operacional** (planilha 2.3), envolveu identificar variáveis como estrutura física, localização geográfica e concorrência acirrada. Após um exame sobre o comportamento futuro de cada variável, foram definidas as ameaça e oportunidade para a empresa.

A atividade 4, **análise do ambiente interno** (planilha 2.4), permitiu identificar as pessoas relevantes para a empresa, bem como as oportunidades e ameaças que poderão surgir da satisfação das necessidades dessas pessoas pela empresa.

Mediante as análises realizadas nas atividades 2, 3 e 4, foram elaboradas estratégias para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

A atividade 5, **análise das estratégias vigentes** (planilha 2.5), identificou estratégias que a empresa já está desenvolvendo atualmente.

8.5.3 Etapa 3 – Explicação Situacional

Esta etapa envolveu a análise e explicação do problema de mudança anteriormente identificado e a seleção de seus nós críticos.

A atividade 1 desta etapa, **explicação do problema de mudança** (planilha 3.1), foi feita por meio do fluxograma situacional. Essa ferramenta expôs de forma clara as causas do

problema, tanto as que estão sob controle da direção da empresa como aquelas que estão fora de seu controle.

A atividade 2, **seleção dos nós críticos** (planilha 3.2), permitiu identificar e selecionar as causas consideradas críticas para a solução do problema. As estratégias do planejamento atuarão sobre essas causas, também denominadas nós críticos, visando eliminar seus efeitos sobre o problema.

8.5.4 Etapa 4 – Direção

A atividade 1 desta etapa, **escolha das estratégias a serem seguidas** (planilha 4.1), possibilitou definir quais estratégias seriam adotadas pela empresa. As estratégias selecionadas para atacar cada nó crítico já haviam sido elaboradas na etapa do diagnóstico. Neste momento elas só foram selecionadas mediante cada nó crítico identificado na etapa anterior.

A atividade 2, **detalhamento das estratégias escolhidas** (planilha 4.2), consistiu no delineamento de cada estratégia, traçando seus objetivos e planos de ação. Feito isso, foram definidos os atores que exercem controle sobre a implementação de cada uma delas. Essa atividade envolve, ainda, avaliar as possíveis cooperações que poderão ser estabelecidas com outros atores. No entanto, essa avaliação se mostrou possível somente no caso em que as estratégias eram provenientes dos nós críticos fora do controle da empresa. Isso porque a implementação dessas estratégias depende de outros atores, enquanto que a execução das estratégias provenientes dos nós críticos dentro do controle da empresa depende, em princípio, somente de seu dirigente.

8.5.5 Etapa 5 – Viabilidade Estratégica

Na elaboração do roteiro, acreditava-se que todas as estratégias identificadas na etapa anterior deveriam passar por um exame quanto à sua viabilidade. No decorrer de sua aplicação, foi constatado que somente as estratégias relacionadas aos nós críticos fora de controle da empresa teriam necessidade de ser processadas nesta etapa. Isso porque a implementação das estratégias 1 a 4 depende, em grande parte, somente das decisões de seus dirigentes. Já o processo de implementação das estratégias 5 e 6 é desenvolvido em um meio

mais complexo, pois envolve a decisão de outros atores do jogo competitivo para o seu desencadeamento. Assim sendo, somente as estratégias 5 e 6 foram consideradas nesta etapa.

Na atividade 1 desta etapa, **classificação das estratégias quanto à viabilidade na situação inicial** (planilha 5.1), foi realizada uma avaliação sobre as motivações e recursos de cada ator relevante frente aos planos de ação fora do controle da empresa. O objetivo dessa atividade foi identificar quais estratégias e planos de ação seriam viáveis e quais seriam inviáveis na situação inicial.

A atividade 2, **seleção das operações, dos meios estratégicos e das trajetórias no tempo** (planilha 5.2), faz uso dos resultados obtidos na etapa anterior. Por meio deles, foi construída a trajetória em que os planos de ação deverão ser executados. Também foram definidos os meios estratégicos que contribuirão com a construção da viabilidade estratégica desses planos de ação. As estratégias poderiam ter sido detalhadas em mais planos de ação e estes, em ações mais específicas. No entanto, isso não foi necessário para as verificações propostas nesta etapa da pesquisa de campo. Ademais, o tempo e os prazos para o término do trabalho de campo não permitiram estender a aplicação do roteiro.

8.5.6 Etapa – Operacional

Nesta etapa, composta por uma atividade, **cronograma** (planilha 6.1), foi estudada a forma como os planos de ação estariam disposto no tempo. O cronograma levou em conta a trajetória dos planos de ação desenhada na etapa anterior e considerou também as estratégias e os respectivos planos de ação formulados e selecionados durante o planejamento.

8.6 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO ROTEIRO

O roteiro de elaboração de planejamento estratégico poderia conter outras atividades além das relacionadas neste capítulo, tanto da metodologia de Almeida (2001) como do método PES. No entanto, verificou-se que, para o alcance do objetivo proposto nesta etapa do trabalho de campo não haveria necessidade de se incluí-las.

A **primeira etapa** do roteiro, a de **orientação**, mostrou que a missão e o problema selecionado possuem uma estreita relação entre si. Ela já era esperada e havia sido colocada como um pressuposto durante a elaboração do roteiro, pois tanto a missão quanto o problema

de mudança dizem respeito a questões estratégicas e abrangentes da empresa. No entanto, percebeu-se que a contribuição mais relevante sobre esse aspecto não estava propriamente na relação, mas no entendimento sobre alguns aspectos importantes da empresa que a compreensão desta relação pôde proporcionar.

Logo, a contribuição da primeira etapa do roteiro apresenta-se de duas maneiras complementares. Com relação à missão da empresa, as evidências sobre sua relação com um problema de mudança abrangente podem contribuir com a efetividade de seu cumprimento. Nesse sentido, o problema evidenciou aspectos claros em que a empresa necessitava de investimentos e melhorias para conseguir cumprir sua missão.

Em contrapartida, com relação ao problema de mudança, as evidências sobre sua relação com a missão da empresa podem indicar aspectos importantes para sua efetiva resolução. Nesse sentido, a missão incorporou aspectos relevantes que deveriam ser tratados e considerados na busca pela solução do problema.

Para o empresário entrevistado, houve contribuição em se trabalhar o planejamento estratégico com um problema de mudança. Segundo ele, “um dos pontos críticos na implementação de uma estratégia é o processo de convencimento ou persuasão dos colaboradores para que alcancem, juntos, os mesmos objetivos. Trabalhar com o conceito de problema mostra, claramente, onde estamos errando e para onde devemos caminhar, sempre em conjunto”.

Essa etapa do roteiro envolveu ainda a definição de uma situação futura desejada, aliada ao conceito de mudança situacional. Essa situação, uma vez estabelecida e aceita, auxiliou o delineamento do planejamento, e a forma como o problema deveria ser modelado e tratado.

Para o empresário entrevistado, o fato de se trabalhar com uma situação futura desejada e com o conceito de mudança situacional trouxe contribuições para o planejamento. “A meta dentro de uma corporação” – segundo ele – “muitas vezes é difícil de ser definida. Muitos optam por indicadores de performance, outros por indicadores financeiros. Outros, ainda, por métodos subjetivos. Creio que a metodologia do problema de mudança, definido como a diferença entre a situação desejada futura versus a situação atual deixa mais claro onde devemos chegar, sem que, para isso, precisemos abandonar as demais técnicas”.

A **segunda etapa** do roteiro, a do **diagnóstico**, foi desenvolvida por meio da metodologia de Almeida (2001). Essa etapa contribuiu ao expor diversos aspectos e informações relevantes sobre a empresa e o ambiente no qual está inserida. O seu desenvolvimento exigiu o levantamento e manipulação de dados e informações que enriqueceram o entendimento do dirigente sobre os pontos fortes e fracos de sua empresa, bem como sobre as oportunidades e as ameaças oferecidas pelo meio externo.

Os dados e informações assim coletados formaram a base para o desenvolvimento da **terceira etapa**, a de **explicação situacional**, na qual se desenvolve o processo de explicação do problema. A ocorrência dessa inter-relação já havia sido colocada como um pressuposto durante a elaboração do roteiro, e foi confirmada com sua aplicação. As duas etapas se complementaram ciclicamente, ou seja, durante a explicação do problema consultou-se diversas vezes as informações do diagnóstico, voltando-se novamente à explicação do problema. Dúvidas sobre causas do problema foram diversas vezes sanadas com consultas ao diagnóstico, que por sua vez foi enriquecido com informações relativas a alguma causa que não havia sido considerada por ele.

Acredita-se que essa congruência entre as duas etapas do roteiro, sendo uma exclusivamente proveniente da metodologia de Almeida (2001) e outra exclusivamente proveniente do método PES, evidencia a coerência alcançada na estrutura de elaboração do roteiro. Entretanto, esta não foi a única evidência obtida, conforme se pretende demonstrar.

Dessa forma, percebeu-se, também, que houve coerência entre a **quarta etapa**, a de **direção**, e as duas anteriores. Nesta etapa, o objetivo foi definir quais estratégias seriam adotadas e perseguidas pela empresa. Os nós críticos do problema indicaram em quais aspectos o dirigente deveria concentrar sua atenção e esforços, enquanto que as estratégias para enfrentá-los já haviam sido formuladas na etapa do diagnóstico, conforme determina Almeida (2001). A etapa de direção funcionou como dispositivo articulador dessas informações. Por meio dessa articulação, o roteiro conseguiu cumprir ainda duas outras exigências feitas por este autor. Em sua metodologia, ele afirma que as estratégias a serem seguidas pela empresa devem ser coerentes entre si e, ao mesmo tempo, representar um caminho que a empresa possa trilhar.

A etapa de direção providenciou que esta exigência fosse cumprida. As estratégias selecionadas estavam coerentes entre si, pois se referiam a nós críticos que explicavam um

mesmo problema. Concomitantemente, representaram um caminho para a empresa seguir, no sentido mais literal que a frase possa adquirir, pois, ao implementar essas estratégias, a empresa estaria sendo conduzida de uma situação atual indesejada a uma situação futura desejada.

O empresário entrevistado avaliou que houve coerência entre as etapas do roteiro. “A cada passo da metodologia” – afirmou ele – “nós ‘costuramos’ o planejamento de forma que ao seu final tivemos clara e precisamente os pontos críticos para a solução dos problemas e as abordagens a serem utilizadas. Qualquer erro ou desvio foi observado e corrigido nas etapas subsequentes, de maneira que, ao final, tivemos um plano coerente e preciso”. E continua: “No meu ponto de vista, foi muito válida a combinação entre as duas metodologias de planejamento estratégico. Em primeiro lugar, por agregar conceitos e abordagens distintas para um fim comum, o planejamento. Essa mistura de focos, por ângulos diferentes, proporciona uma visão mais clara do contexto, do problema e, principalmente, das soluções. Matus apresenta uma visão bem pragmática do problema e de como abordá-lo. Almeida prefere uma visão holística, envolvendo o macro e micro ambientes e suas relações. A combinação das duas nos propõe o melhor dos mundos: o foco nos problemas sem que para isso abandonemos a visão do todo”.

A **quinta etapa** do roteiro, a de **viabilidade estratégica**, teve como objetivo verificar a possibilidade de construção das estratégias que foram consideradas inviáveis na situação inicial. A princípio, imaginou-se que as ferramentas dessa etapa poderiam ser utilizadas com todas as estratégias selecionadas no planejamento. No entanto, com a posterior aplicação prática, verificou-se que a lógica seria utilizá-las somente com as estratégias provenientes dos nós críticos fora de controle da empresa. Isso porque a implementação de estratégias provenientes de nós críticos dentro do controle da empresa depende quase que exclusivamente das decisões de seus dirigentes; ou seja, essa situação não cria a complexidade necessária para a aplicação das ferramentas de construção de viabilidade estratégica, pelo menos nas pequenas empresas.

As estratégias provenientes de nós críticos fora de controle da empresa foram as que tornaram possível o uso das ferramentas de construção de viabilidade estratégica. Essas estratégias, e seus respectivos planos de ação, significaram impor uma vontade da empresa sobre o meio no qual está inserida, exigindo a cooperação de outros atores do jogo

competitivo. Entretanto, percebeu-se que alguns planos não teriam a cooperação de atores relevantes para a sua implementação. Eles foram considerados inviáveis na situação inicial. Estavam, assim, relacionados a um meio complexo, e sua viabilidade e eficácia dependiam de ações e comportamentos de outros atores do jogo competitivo. Nesse caso, fez-se pertinente um estudo sobre a construção de sua viabilidade.

O desenvolvimento dessa etapa implica um aprendizado constante do dirigente sobre a motivação e o comportamento dos outros atores do jogo competitivo. A cada nova jogada e avaliação, o dirigente adquire mais conhecimento sobre eles. Nas primeiras avaliações, os resultados tendem a ser subjetivos e surgem com certa dificuldade. Entretanto, após diversos erros e acertos, acredita-se que a subjetividade e a dificuldade de avaliação tendem a diminuir em decorrência do aprendizado que advém desse processo.

O conceito de construção de viabilidade estratégica foi considerado importante pelo dirigente da empresa F. Ele constatou que “foi útil, pelo fato de que, muitas vezes, no processo de planejamento estratégico, se esquece que os fatores-chave para a implantação dos planos, como os fatores políticos, os fatores humanos, os fatores econômico-financeiros e os fatores tecnológicos, devem ser vistos sob a ótica sistêmica onde a falta de um pode importar na ausência do todo”.

Embora esse conceito seja importante para a condução da empresa à situação futura desejada definida no início do planejamento e possa trazer contribuições ao processo de elaboração de estratégias nas pequenas empresas, o seu processo de execução se mostrou um tanto quanto complexo, o que pode comprometer o seu uso nelas. Para ser aplicado da forma como elaborado, o roteiro teria que ser acompanhado por um consultor, o que, na maioria dos casos, é inviável para a pequena empresa. Embora já tenha havido a preocupação de simplificar as ferramentas do método PES utilizadas no roteiro, constatou-se que ele deve passar por um novo processo de simplificação, possibilitando sua aplicação diretamente pelo proprietário.

Entretanto, acredita-se que essa etapa não deva ser simplesmente excluída do roteiro, pois, ao ignorar a necessidade de construção de viabilidade estratégica, o dirigente aceita passivamente as restrições impostas pelo meio em que atua, e faz somente o que é possível. Nesse caso, o que é possível impõe-se sobre o que é necessário. A empresa deixa de ser

conduzida por seu dirigente, e passa a ser conduzida pelas ações de outros atores a um futuro incerto, desconhecido e, na maioria das vezes, indesejado.

A **sexta etapa** do roteiro, a **operacional**, envolveu a definição dos prazos e o momento de execução das estratégias e de seus respectivos planos de ação. Essa atividade precisa respeitar a trajetória das estratégias e planos de ação desenvolvida na etapa anterior. Também é preciso abranger todas as estratégias desenvolvidas durante o planejamento e não somente as consideradas na etapa anterior.

9

Considerações Finais

Este trabalho pretendeu contribuir com o desenvolvimento do processo estratégico nas pequenas empresas. Para tanto, teve como objetivo aprimorar a adequação e a aplicação da metodologia de planejamento estratégico às pequenas empresas, introduzindo alguns conceitos e elementos do planejamento estratégico situacional.

Esse objetivo foi proposto com a finalidade de se responder ao seguinte **problema de pesquisa**: como o planejamento estratégico situacional pode aprimorar a adequação e aplicação da metodologia de planejamento estratégico empresarial às pequenas empresas?

A pesquisa desenvolvida por meio deste trabalho constatou que existe a possibilidade de que alguns **conceitos e elementos do método PES** venham a trazer contribuições e benefícios ao aprimoramento da adequação e aplicação da metodologia de planejamento estratégico empresarial às pequenas empresas. Eles referem-se à teoria do jogo, teoria de planejamento e viabilidade estratégica.

O **primeiro conceito** refere-se à teoria do jogo, que demonstrou ter capacidade para contribuir com o entendimento do empresário da pequena empresa sobre a dinâmica do setor em que atua. Segundo essa teoria, as ações, tanto econômicas quanto políticas, surgem em meio a um jogo criativo e conflitante entre diversos atores com diferentes interesses, motivações e recursos. Por intermédio de suas ações, um jogador pode construir relações de

cooperação com uns e entrar em conflito com outros. Suas jogadas constituem os mecanismos que podem utilizar para reverter sua situação no jogo competitivo.

A proposta em compreender os setores empresariais como jogos competitivos não é inovadora, uma vez que diversas metodologias de planejamento já fazem isso. No entanto, acredita-se que a teoria do jogo do método PES pode oferecer contribuições ao apresentar uma abordagem que considera não somente os atores, mas principalmente as reações que poderão empreender frente a determinadas estratégias. Para Zaccarelli (2002), o fato de não considerar as reações de outros atores se constitui na principal limitação do planejamento estratégico.

Atrelado a esse conceito, surge o de explicação situacional. Como existem diversos jogadores, tendem a existir diversas explicações para o jogo competitivo. As ações dos jogadores nesse jogo deverão ser desenvolvidas em decorrência de suas interpretações sobre ele. Dessa forma, as possíveis cooperações e conflitos que o jogo pode gerar ficam mais evidentes para o jogador que consegue diferenciar as explicações.

A teoria do jogo não foi adotada casualmente. A pesquisa de campo levantou algumas evidências de que o dirigente, ao menos implicitamente, compreende o setor em que atua como um jogo competitivo. Ele entende que os vários atores possuem interpretações diferentes, e que, enquanto buscam atender seus próprios interesses, geram diversos conflitos entre eles. Ele sabe, por exemplo, que a Prefeitura não o apóia como deveria porque está mais preocupada com setores que geram maiores receitas para ela; e que determinadas empresas concorrentes tomam atitudes contrárias às que levariam a uma maior cooperação do setor porque vêem os negócios como um meio para satisfazerem suas próprias ambições e seus próprios interesses. Dessa forma, os dirigentes entrevistados demonstraram perceber a dinâmica do setor como um jogo competitivo composto por jogadores dotados de diferentes interpretações. E, o que é igualmente importante para este trabalho, consideram isso no momento de pensar e traçar suas estratégias. Por esse motivo, uma teoria que expusesse de forma clara o assunto pareceu ser conveniente para contribuir com o processo estratégico desenvolvido pelo dirigente da pequena empresa.

O **segundo conceito** refere-se à teoria do planejamento, que lida com a realidade por meio dos problemas. No desenvolvimento do processo estratégico, são considerados os problemas de mudanças, ou seja, aqueles que, uma vez resolvidos, têm capacidade para

conduzir a empresa de uma situação inicial indesejada a uma situação futura desejada dotada de vantagem competitiva. Para dar um tratamento adequado aos problemas, fez-se necessário incluir o conceito de mudança situacional, muito relacionado à teoria de planejamento.

A mudança na situação da empresa deve ocorrer mediante as estratégias que foram formuladas no planejamento. Esse conceito consiste em avaliar se os resultados obtidos com o que foi planejado realmente estão conduzindo a empresa, passo a passo, rumo a uma situação melhor do que aquela em que se encontrava. Nesse processo, deve-se sempre estar comparando a situação inicial do planejamento com a situação imediatamente seguinte, alcançada com a execução de algum plano de ação ou de alguma jogada. A direção geral das estratégias geradas pelo planejamento é dada pela situação futura desejada.

O planejamento por problemas do método PES foi considerado por esta pesquisa porque os trabalhos de campo evidenciaram que os dirigentes entrevistados baseiam o gerenciamento de seus empreendimentos na busca por soluções aos problemas, principalmente os de mudança. Essa é a forma natural com que desenvolvem estratégias para suas empresas e uma teoria que se aproveite disso pode trazer contribuições ao processo de desenvolvimento de estratégias.

No entanto, constatou-se que fazem isso parcial e informalmente. Assim, acabam por não abordar todas as questões relevantes envolvidas nos problemas com a mesma intensidade. Acabam, também, por não adquirir uma visão sistêmica das causas dos problemas, o que, às vezes, pode impedir o surgimento de uma solução efetiva. Dessa forma, o gerenciamento por problemas desenvolvido por eles pode ser aprimorado e isso se constituiu em um segundo motivo para que a teoria de planejamento do método PES fosse incluída entre as respostas do problema de pesquisa.

O **terceiro conceito** adotado como resposta ao problema desta pesquisa refere-se à construção de viabilidade estratégica, do método PES. O meio onde o planejamento será desenvolvido é antagônico, e apresenta oposições e conflitos, impostos principalmente por outros atores que atuam no jogo competitivo com diferentes visões, interesses, recursos e poder, que também planejam e têm possibilidades de produzir mudanças e opor resistências. Por esse motivo, nem todas as estratégias formuladas no planejamento são viáveis na situação inicial, ou seja, nem todas podem ter sua execução iniciada nesse momento. Algumas delas, principalmente aquelas que necessitam da cooperação de outros atores do setor para serem

implementadas, precisam ter sua viabilidade analisada e, se necessário, construída ao longo do tempo.

Esse conceito foi incorporado junto às respostas do problema desta pesquisa porque o trabalho de campo evidenciou que os dirigentes entrevistados se preocupam em entender como as reações dos outros atores irão afetar a eficácia de suas próprias ações. Se preocupam, também, em tentar viabilizar seus planos e idéias junto a outros atores e sabem que, para isso, necessitarão da cooperação de alguns, e inevitavelmente entrarão em conflito com outros. O fato de já existir essa preocupação dos dirigentes e por considerarem essa questão quando elaboram suas estratégias levou o conceito de viabilidade estratégica a ser considerado por este trabalho. Entretanto, assim como na teoria de planejamento, esta preocupação se materializa nas empresas sob a forma de ações parciais e informais. Assim, acreditou-se que essa ferramenta do método PES pudesse contribuir com o processo de formulação de estratégias do dirigente da pequena empresa.

Os conceitos do método PES que formaram o conjunto de respostas proposto como solução ao problema desta pesquisa merecem ser examinados com mais detalhes. Eles foram identificados por meio de um conjunto de variáveis que nortearam a pesquisa e possibilitaram seus resultados. Assim, essas variáveis – limitações da metodologia de planejamento estratégico, as especificidades da pequena empresa e os conceitos do método PES – não podem ser desprezadas ao se analisar o conjunto de respostas propostas acima.

Alinhado às variáveis, esteve o trabalho de campo em suas duas etapas. Na primeira, foram identificados os conceitos do método PES que poderiam contribuir com o aprimoramento da adequação e aplicação da metodologia de planejamento estratégico empresarial às pequenas empresas. Na segunda, esses conceitos foram incorporados em um roteiro de elaboração de planejamento estratégico e testados na prática.

Qualquer esforço em compreender a forma como as variáveis da pesquisa se relacionam para oferecerem os meios de se encontrar as respostas ao problema, não deve ser empreendido de forma a considerá-las isoladamente.

Quanto às **limitações da metodologia de planejamento estratégico**, o trabalho de campo mostrou que o planejamento formal parece contrariar a forma natural e espontânea com que o dirigente da pequena empresa desenvolve seu processo de formulação de estratégias. As estratégias nessas empresas surgem como resultado da busca que seus

dirigentes empreendem para suprir necessidades e para encontrar soluções aos problemas empresariais. Em outras palavras, são os problemas e necessidades que surgem na empresa que dão início ao processo de formulação de estratégias. Os dirigentes não tendem a segmentar a realidade para elaborarem suas estratégias, mas atuam e fundamentam seu gerenciamento na busca por soluções aos problemas que a empresa enfrenta ou possa vir a enfrentar.

Na realidade, os dirigentes sintetizam a realidade, captam um problema e criam uma visão estratégica de como a situação poderia ser modificada no futuro. Cabe lembrar a crítica de Mintzberg (1994) quanto à formalização do planejamento estratégico, que supõe que o processo estratégico pode ser visto como sistematizado, e que o fenômeno pode ser decomposto em um processo racional e analítico. Para o autor, pensamento estratégico, ao contrário, refere-se à síntese, envolvendo a intuição e criatividade. O resultado da estratégia constitui-se, assim, em uma visão não muito precisa da empresa, mas que servirá para direcioná-la.

O trabalho de campo desta pesquisa permitiu verificar que o dirigente é mais propenso a criar uma visão estratégica, por meio da síntese e intuição, do que formular estratégias deliberadas, por meio de processos sistematizados e racionais. Obviamente, isso não significa que as ferramentas do planejamento foram ignoradas, mas que tiveram outras agregadas a elas, do método PES, que demonstraram ter maior capacidade para aproveitar essas especificidades da pequena empresa.

As **especificidades da pequena empresa**, neste trabalho, foram abordadas por intermédio de um modelo organizacional que evidenciou as dimensões ambiental e organizacional. A dimensão ambiental procurou mostrar como a pequena empresa se relaciona com o seu ambiente externo. O ambiente setorial pode ser compreendido por meio do trade¹ turístico, que se mostrou bastante complexo nesse setor. Ele envolve diversos segmentos de empresas, como o hoteleiro, as agências de turismo, as agências de passeios, os sítios turísticos, o setor de transportes, entre outros.

¹ TRADE TURÍSTICO 1. Conjunto de entidades vinculadas, direta e indiretamente, à atividade turística. 2. Os diversos negócios que estão envolvidos com o turismo: meios de hospedagem, restaurantes, transporte etc.

Em primeiro lugar, verificou-se que as pequenas empresas pesquisadas não são dependentes das decisões de grandes empresas. Seus fornecedores estão inseridos em estruturas de mercados competitivos e, por isso, não exercem pressões sobre elas.

Entretanto, o setor hoteleiro se mostrou bastante competitivo, com diversos concorrentes, disputando os clientes com hotéis de cidades vizinhas e, ainda, competindo com as casas de aluguel. Nesse caso, os clientes sentem-se mais à vontade para exercer pressão sobre as empresas, forçando os preços para baixo. Além da concorrência acirrada, existe a preocupação com o problema de queda de demanda, provavelmente devido aos problemas econômicos do cenário nacional. Isso pode explicar a concentração de atenção e esforços nessas questões pelos dirigentes entrevistados.

Deve-se ressaltar, também, a concorrência que existe entre a região de Brotas e as outras regiões turísticas do Brasil. Os dirigentes precisam estar atentos a essa questão, e perceber que concorrem diretamente com diversas outras localidades turísticas, mesmo do interior paulista. Essa concorrência reflete sobre a demanda turística da região e gera diversos problemas internos nas empresas, como baixa taxa de ocupação e problemas com capital de giro.

A análise da dimensão ambiental, como especificidade da pequena empresa, à luz do método PES, revela boas possibilidades de aplicação. Como exemplo, pode-se citar o conceito de planejamento por problemas. Diversos problemas percebidos na empresa surgem como consequência da complexidade do ambiente externo. Os problemas, principalmente os de mudança, atravessam os diversos setores da realidade e se manifestam nas empresas das mais variadas formas. Um problema referente ao atendimento, por exemplo, poderá surgir como consequência de vários problemas correlacionados, de natureza externa, como as implicações da recessão econômica e o aumento da concorrência no setor.

A despeito da complexidade envolvida, esses problemas afetam a demanda da empresa e aflora a necessidade de dispensar maior atenção ao atendimento aos clientes. Assim, o empresário dirige sua atenção aos aspectos mais visíveis do problema, esquecendo-se, ou, às vezes, não entendendo, devido à complexidade subjacente, outros aspectos envolvidos sobre os quais poderia também atuar.

Os aspectos mais complexos dessa situação problemática não se situam sob o leque de ações do dirigente da pequena empresa. Estão relacionadas aí questões sobre as forças

econômicas e políticas do cenário nacional. Essas questões, quando compreendidas pelo dirigente, costumam ser vistas como importantes, mas não atraem sua atenção quando da resolução de um problema empresarial. Ele tem consciência da complexidade desses aspectos e de sua incapacidade em lidar com eles. Prefere, então, dedicar sua atenção aos aspectos do problema cujos resultados são perceptíveis e alcançáveis, e que amenizarão os reflexos causados pelos aspectos fora de sua capacidade de atuação.

No entanto, existem outros aspectos dessa mesma situação problemática sobre os quais os dirigentes poderiam exercer ações mais concretas e incisivas, mas acabam por ignorá-los. Esses aspectos dizem respeito à economia e políticas municipais, ao desenvolvimento regional do setor turístico e às ações que poderiam ser empreendidas junto ao trade turístico da região, referentes a possíveis estratégias de cooperação, por exemplo. Essas ações poderiam ser tomadas, por exemplo, para se amenizar o impacto da concorrência de outras regiões turísticas, conforme comentado acima.

Entretanto, como nem sempre as ações do dirigente sobre esses aspectos levam aos objetivos almejados, passa a agir com desconfiança quanto aos resultados que poderá obter e a atuar com menos intensidade sobre eles. Embora alguns empresários não tenham discernimento desses aspectos, a maioria os conhece e sabe de sua importância. No entanto, se sentem pouco motivados a enfrentá-los e tendem a direcionar menos esforços e recursos a eles.

A análise dessa questão, que denota uma especificidade ambiental da pequena empresa, evidencia que há possibilidade de aplicação de algumas ferramentas do método PES. A condução da empresa a uma situação futura favorável depende quase que exclusivamente dessa atuação. O fluxograma do problema, que expõe todos os seus aspectos relevantes, aliado à ferramenta de viabilidade estratégica, que mostra a forma como as estratégias devem ser conduzidas, pode representar um instrumento de gestão útil ao dirigente da pequena empresa.

Com relação à **dimensão organizacional** do modelo utilizado para abordar as especificidades da pequena empresa, ela foi dividida em cinco elementos: estrutura, estratégia, tecnologia, decisão e comportamento.

A **estrutura organizacional** simples da pequena empresa tem diversas implicações sobre como seus processos são desenvolvidos, inclusive o de formulação de estratégias. Uma

delas é que o proprietário acaba por acumular diversas funções. A implicação disso com o que está sendo discutido até agora é que o acúmulo de tarefas impede o dirigente de direcionar mais tempo às questões estratégicas e, conseqüentemente, de compreender melhor os problemas da empresa.

Outra implicação da especificidade estrutural é a centralização do poder de decisão em torno da figura do proprietário, que acaba perdendo a contribuição que a participação dos funcionários pode proporcionar ao processo de formulação de estratégias. Também aí, pode-se levantar a questão sobre o uso do tempo. Enquanto toma decisões operacionais, o dirigente não ocupa seu tempo com as questões realmente importantes.

A especificidade estrutural evidenciou, também, sua tendência em não formalizar os processos administrativos utilizados na empresa. Ela também pode ser implicação de uma estrutura simples, que favorece o sistema de comunicação informal, devido à proximidade entre as pessoas. Até mesmo o controle sobre os funcionários é informal, ou seja, feito somente por meio da observação.

Quanto à **especificidade estratégica**, mostrou que o processo de elaboração de estratégias na pequena empresa é bastante informal. Essa questão é importante para o desenvolvimento de qualquer metodologia de planejamento, seja empresarial ou situacional, pois ambas prevêm um certo grau de formalização.

Além disso, conforme já comentado, o processo de formulação de estratégia na pequena empresa parece gerar visões estratégicas, em detrimento de estratégias deliberadamente formuladas. O PES, nesse sentido, pode oferecer alguma contribuição ao aprimoramento da adequação e aplicação da metodologia de planejamento tradicional às pequenas empresas. Isso porque possui alguns conceitos que podem favorecer o surgimento dessa visão, como o de mudança situacional e o de situação futura desejada.

Quanto à **especificidade tecnológica**, não se conseguiu identificar aspectos que poderiam causar grandes implicações nessa pesquisa, a não ser em relação aos processos utilizados, que, na maioria das empresas, são simples.

A **especificidade decisional** mostrou que a tomada de decisões na pequena empresa está mais direcionado a questões administrativas. Decisões estratégicas ocorrem, mas com menor freqüência. Verificou-se que os problemas de mudança desencadeiam o processo de

tomada de decisões estratégicas, que são baseadas mais nas percepções e intuição do dirigente do que em informações.

A **especificidade comportamental** mostrou que alguns dirigentes tendem a ter mais características de empreendedores e outros, de operadores de negócio. Embora não constatado pela pesquisa, é provável que os operadores de negócios tendam a lidar melhor com a formalização do que os empreendedores.

As deduções sobre o **método PES** foram sendo colocadas no decorrer das considerações sobre as outras duas variáveis da pesquisa. Cabe, aqui, tecer algumas considerações e críticas, principalmente sobre sua contribuição com o aprimoramento da metodologia de planejamento empresarial.

Em **primeiro lugar**, deve-se considerar que o método PES é uma ferramenta complexa. No desenvolver do roteiro de elaboração de planejamento estratégico, foi preocupação constante a simplificação de seus conceitos adotados. No entanto, sabe-se que essa simplificação não foi satisfatória em todos os casos. Embora seus conceitos se mostraram úteis quando aplicados à pequena empresa e preencheram lacunas deixadas pela metodologia de planejamento empresarial, a complexidade do método interferiu de modo considerável, tanto no tempo que sua aplicação demanda, como no número de variáveis consideradas por ele.

Essa complexidade se mostrou presente principalmente na etapa de viabilidade estratégica, uma ferramenta que pode ser considerada útil e inovadora na teoria de planificação empresarial, mas que pode ter sua aplicabilidade comprometida em função da complexidade de elaboração.

Em **segundo lugar**, sabe-se que uma ferramenta complexa tende a ser, também, formalizada. O método PES, em sua complexidade, implica a formalização do processo de planejamento estratégico. Embora considere questões mais interpretativas, como o entendimento da realidade por meio dos problemas, busca ferramentas formalizadas para disseminar esse entendimento. Na elaboração do roteiro, procurou-se tornar os processos menos formais. Entretanto, acredita-se que, até certo ponto, a formalização é útil e necessária. Além disso, a maioria dos dirigentes entrevistados também comentou que o processo estratégico deveria ser mais formalizado em suas empresas.

Com relação ao roteiro, deve-se salientar que foi aplicado com um empresário diferenciado, pois tem formação em engenharia de produção, especialização em administração hoteleira e desenvolve mestrado na área. Além disso, já trabalhou como consultor de empresas. Dessa forma, seu conhecimento sobre processos administrativos influenciou a aplicação do roteiro, facilitando-a.

Outra consideração importante a ser feita com relação ao roteiro é que houve a percepção, durante sua aplicação, de que poderia contribuir também com o planejamento estratégico a ser desenvolvido por uma associação de empresas, no caso, a de proprietários de hotéis. Isso porque a concorrência entre os hotéis da região de Brotas deve ficar relegada a segundo plano, uma vez que participam de um jogo maior, que envolve a concorrência com outras regiões turísticas do país. Dessa forma, a associação passaria a ser o ator que planeja, e buscaria viabilizar suas estratégias frente a outros atores do setor, como a prefeitura, as agências de passeios, o comtur e os proprietários de sítios turísticos. Essas estratégias visariam o desenvolvimento do setor turístico na região, beneficiando todas as empresas hoteleiras da cidade e fortalecendo a região para enfrentar a concorrência com outras com capacidade igual ou maior em atrair turistas.

O roteiro poderia contribuir ao possibilitar uma discussão dos empresários sobre os problemas do setor e sobre sua situação futura. Em segundo lugar, poderia aproveitar a experiência e o conhecimento dos envolvidos para elaborar um diagnóstico preciso sobre a situação do setor. Em terceiro lugar, poderia considerar as diversas opiniões sobre as causas dos problemas selecionados e discutir quais estratégias poderiam ser traçadas para enfrentá-los. Em último, poderiam buscar, em conjunto, viabilizar estratégias junto a outros atores, como a prefeitura, que promoveriam o desenvolvimento do setor.

Assim, acredita-se que esta pesquisa cumpriu ao seu propósito ao oferecer algumas sugestões de como alguns conceitos e elementos do método PES podem aprimorar a adequação e aplicação da metodologia de planejamento estratégico às pequenas empresas. O roteiro utilizado como ferramenta para esse fim apresentou-se coerente em suas etapas. No entanto, algumas falhas e limitações foram detectadas, e deverão ser corrigidas em trabalhos futuros.

Para tanto, registram-se as seguintes limitações deste trabalho:

1. As empresas pesquisadas neste trabalho são de porte bastante reduzido, situadas no limite inferior da classificação de pequenas empresas, quando considerado o critério de número de funcionários. Suas estruturas são bem simples, e os processos de trabalho são informais. Essas características podem ter interferido nos resultados do trabalho;
2. A pesquisa foi desenvolvida considerando somente um setor de atividades, o hoteleiro. Suas características são peculiares e suas necessidades divergem das de outros setores. Esses aspectos impedem que os resultados obtidos com esta pesquisa sejam generalizados;
3. Os conceitos do PES identificados deveriam passar por uma avaliação mais rigorosa quanto à contribuição que oferecem. Tanto a teoria de planejamento estratégico quanto a teoria do método PES são complexas. Esse estudo, por suas características, não foi aprofundado o suficiente para afirmar consistentemente a contribuição do método PES;
4. O roteiro de elaboração de planejamento estratégico foi aplicado e testado em somente uma empresa. Isso impõe restrições sobre os resultados e conclusões que podem ser obtidos sobre sua aplicabilidade;
5. O roteiro manteve o mesmo nível de complexidade que as metodologias de planejamento estratégico direcionadas às pequenas empresas. A etapa de viabilidade estratégica, totalmente derivada do método PES, foi a que apresentou maior complexidade;

E as seguintes sugestões para trabalhos futuros:

1. O roteiro desenvolvido nesta pesquisa pode passar por um processo de simplificação de suas etapas. No futuro, poderão ser desenvolvidos trabalhos que busquem essa simplificação;
2. O nível de formalização do roteiro sugere que alguns estudos sejam desenvolvidos no sentido de torná-lo mais prático e rápido em sua aplicação;
3. O roteiro deve ser aplicado em outras pequenas empresas, para se conhecer melhor sua funcionalidade. Como este trabalho envolveu empresas com porte bem reduzido, poderia ser aplicado em pequenas empresas situadas mais próximas ao limite superior da classificação;
4. O roteiro pode ser aplicado em empresas de outros setores, além do hoteleiro. Setores mais ou menos complexos serviriam para mostrar o comportamento e aplicabilidade do roteiro em outros meios;

5. Constatou-se, com a segunda etapa do trabalho de campo, que o roteiro poderia trazer contribuições se aplicado em associações empresariais, que visariam desenvolver estratégias para o crescimento do setor e, assim, lidar com diversos atores. As ferramentas de construção de viabilidade poderiam ser úteis nessas circunstâncias.

Referências Bibliográficas

ACKOFF, R. L. (1981). **Planejamento empresarial**. São Paulo: LTC Editora.

ALMEIDA, M. I. R. (1994). **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1994.

ALMEIDA, M. I. R. (2001). **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas.

AMATO NETO, J. (2000). **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas.

ANDRADE, J. H. (2003). **Gestão da informação do ambiente externo na pequena empresa**. Relatório técnico parcial Fapesp de Iniciação Científica - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

ANDREWS, K. R. (1971). **The concept of corporate strategy**. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, Inc.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. (1993). **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas.

ANSOFF, H. I. (1977). **Estratégia empresarial**. São Paulo: Makron Books.

BATEMAN, T. S.; SNELL S. A. (1998). **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas.

BERTERO, C. O. (1982). **Teoria organizacional e estratégia empresarial**. In: VI ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais

- BORTOLI NETO, A. (1980). **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- BURREL, G.; MORGAN, G. (1979). **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life**. Grower House: Arena.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. (2001). **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas.
- CHANDLER, A. D. (1962). **Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press.
- CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; BOWER, J. L. (1978). **Business policy: text and cases**. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- CODETUR (2002). Levantamento turístico. São Carlos: CD-ROM.
- COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. (1999). **A importância do planejamento estratégico para as empresa de pequeno porte**. In IV CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS. São Paulo, SP.
- COSTA, B. K. (2000) **Análise estratégica na gestão de empresas hoteleiras: proposição de um modelo**. Tese (doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2000.
- DAFT, R.L. (1999). **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Editora.
- DAFT, R.L. (2002). **Organizações: teoria e projeto**. São Paulo: Editora Thomson.
- DRUCKER, P. F. (1981). **Práticas de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira.
- DUARTE, V. V. (1996). **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: Ed. Senac.
- ESCRIVÃO FILHO, E. (1995). **A natureza do trabalho do executivo**. Tese (doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1995.
- FILION, L. J. (1999). **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. Revista de Administração de Empresas, 39(4), out/dez, p.6-20.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. (1991). **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo, Atlas.

- GHEMAWAT, P. (2000). **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos.** Porto Alegre: Bookman.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. (1994). **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas.
- GOLDE, R. A. (1986). **Planejamento prático para pequenas empresas.** In: Coleção Harvard de Administração, Nova Cultural, 9, 7-34.
- HALL, R. H. (1984). **Organizações: estrutura e processo.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1995). **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Editora Campus.
- HANDY, C. B. (1978). **Como compreender as organizações.** Rio de Janeiro: Zahar.
- HAX, A.C.; MAJLUF, N.S. (1984) **Strategic management: an integrative perspective.** New Jersey: Prentice-Hall.
- HUERTAS, F. (1996). **Entrevista com Matus.** São Paulo: FUNDAP.
- IIDA, I. (1993). **Planejamento estratégico situacional.** Produção (Periódico), 3(2), 113-125.
- KOONTZ, H. (1980) **The management theory jungle revisited.** Academy of Management Review, v. 5, n. 2, p.175-87.
- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. (1982). **Princípios de administração: uma análise das funções administrativas.** São Paulo: Pioneira.
- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C.; WEIHRICH, H. (1987). **Administração: organização, planejamento e controle.** São Paulo: Pioneira.
- KRUGLIANSKAS, I. (1996). **Tornando a pequena e média empresa competitiva.** São Paulo: IEGE
- KWASNICKA, E. L. (1995). **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas.
- LAZZARINI, S. G. (1995). **Estudos de casos: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa.** Economia e Empresa, Universidade Mackenzie, vol. 2, n. 4, p.17-26.
- LEONE, N. M. C. P. G. (1991). **A dimensão física das pequenas e médias empresas: à procura de um critério homogeneizador.** Revista de Administração de Empresas, 31(2), 53-59, abr/jun.

LEONE, N. M. C. P. G. (1999). **As especificidades das pequenas e médias empresas.** Revista de Administração, 34(2), 91-94, abr/jun.

LIMA, E. O. (1999). **A estratégia emergente na pequena empresa.** In: Encontro Nacional da Anpad. Foz do Iguaçu, PR.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W. & PETTY, J. W. (1997). **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books.

MACHLINE, C. Introdução. In: MACHLINE, C.; MOTTA, I. S.; WEILL, K. E (1966). **A administração da produção na pequena empresa brasileira.** Rio de Janeiro: FGV.

MALHOTRA, N. K. (2001). **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman.

MANKIWI, N. G. (2001). **Introdução à economia: princípios de micro e macroeconomia.** Rio de Janeiro: Campus.

MATTAR, F. N. (1996). **Pesquisa de Marketing.** Edição compacta. São Paulo: Atlas.

MATUS, C. (1991). **O plano como aposta.** São Paulo em Perspectiva. São Paulo, out/dez, p. 28-42.

MATUS, C. (1993). **Política, planejamento e governo.** Brasília: IPEA, v. I e II.

MATUS, C. (1996a). **Chimpanzé, Maquiavel e Ghandi: estratégias políticas.** São Paulo: Fundap.

MATUS, C. (1996b). **Adeus, senhor presidente: governantes governados.** São Paulo: Fundap.

MATUS, C. (1997). **O método PES: roteiro de análise teórica.** São Paulo: Fundap.

MAXIMIANO, A. C. A. (2000a). **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas.

MAXIMIANO, A. C. A. (2000b). **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** São Paulo: Atlas.

MINTZBERG, H. (1987). **The strategy concept I: five p's for strategy.** California Management Review, 30(1), 11-24, jun.

MINTZBERG, H. (1994). **The fall and rise of strategic planning.** Harvard Business Review, jan-fev, p.107-114.

MINTZBERG, H. (1995). **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000). **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman.

- MOTTA, F. G. (2000). Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. (1994). In: NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. & ASSOCIADOS (1994). **Arquitetura Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus.
- OLIVEIRA, D. P. R. (2001). **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas.
- PESSOA, M. B. D. (2003). **A utilização do mapeamento cognitivo como ferramenta de planejamento estratégico e aprendizagem organizacional**. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. 2003.
- PETROCCHI, M. (2002). **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura.
- PINDYCK, R. S.; RUBINFLED, D. L. (1999). **Microeconomia**. São Paulo: Makron Book.
- PINHEIRO, M. (1996). **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. Tese (doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- PINHO, D. B.; VASCONCELLOS, M. A. S. (Org.) (1998). **Manual de economia**. São Paulo: Saraiva.
- PORTER, M. E. (1986). **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- QUINN, J. B. (1989). **Strategic change: logical incrementalism**. Sloan Management Review, Summer, 45-60.
- RATTNER, H. (Org.) (1985). **Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência**. São Paulo: Brasiliense/CNPQ.
- RIEG, D. L. (1999). **Planejamento estratégico: uso das metodologias “mapeamento cognitivo e PES” em situação concreta**. Dissertação (Mestrado) - Depto Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. 1999.
- RIEG, D. L.; ARAÚJO FILHO, T. (2002). **O uso das metodologias “planejamento estratégico situacional e mapeamento cognitivo em uma situação concreta**. Revista Gestão e Produção, v.9, n.2, Agosto, p.163-179.
- SAUVEUR, G. (2003). **Planejamento estratégico em organizações públicas**. Controladoria Geral do Município do Rio de Janeiro. <http://www2.rio.rj.gov.br> (acesso: 17 junho 2003).

SCHENDEL, D. E.; HOFER, C. W. (1979). **Strategic management: a new view of business policy and planning**. Toronto: Little, Brown and Company.

SEBRAE (1998). **No Brasil as pequenas empresas sabem com quem contar**. São Paulo. /folder/.

SEBRAE-SP (1999). **Estudo da mortalidade das empresas paulistas: relatório final**. <http://www.sebraesp.com.br> (acesso: out/2001).

SEBRAE-SP (2000a). **Planejamento estratégico para micro e pequena empresa**. Elaboradores: HAUSNER, J. G; LEITE NETO, M. O.; MONOBE, T. (apostila).

SEBRAE-SP (2000b). **As MPEs na economia: Estudos e Pesquisas**. <http://www.sebraesp.com.br> (acesso: out/2001).

SEBRAE – SP (2000c). **Diagnóstico municipal: Município de Brotas**. <http://www.sebraesp.org.br> (acesso: ago/2003).

SELZNICK, P. (1957). **Leadership in administration: a sociological interpretation**. Evanston, Illinois: Row, Peterson and Company.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. (2000). **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis, Laboratório de Ensino a Distância da UFSC. <http://www.eps.usfc.br/ppgep.html> (acesso: junho/2001).

SINGER, P. (1985). **A formação da classe operária**. São Paulo: Atual editora, 1985.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. (1997). **Administração da produção**. São Paulo: Atlas.

SOUZA, M. C. A. F. (1995). **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: Edição Sebrae.

STEINER, G.A. (1979) **Strategic planning: what every manager must know**. New York, The Free Press.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. (1999). **Administração**. Rio de Janeiro: LTC.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. S. (2002). **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: FGV Editora.

TEIXEIRA, H. J. (1981). **O trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, 16(3), 76-94, jul/set.

TERENCE, A. C. F. (2002). **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2002.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. (2000). **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo, Pioneira.

TRIVIÑOS, A. N. S. (1992). **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. (1981). **A small businesses is not a little one.** Harvard Business Review, Jul/Aug, p.18-32.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. (2000). **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas.

YÁZIGI, E. (2000). **A pequena hotelaria e o entorno municipal:** guia de montagem e administração. São Paulo: Ed. Contexto.

YIN, R. K. (1994). **Case study research:** design and methods. London: Sage Publications.

ZACCARELLI, S. B. (2002). **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Editora Saraiva.

APÊNDICE A

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Etapa 1 - Identificação da Empresa

1.1 Razão Social:

1.2 Nome Fantasia:

1.3 Ano de Fundação da Empresa:

1.4 Número de Funcionários:

1.5 Número de quartos ou apartamentos:

1.6 Classificação quanto ao número de estrelas (de 1 a 5):

1.7 A Empresa possui quantos Proprietários?

Caso tenha mais de um, qual a porcentagem de participação de cada?

Etapa 2 - Identificação do Dirigente da Empresa

2.1 Nome:

2.2 É o proprietário da Empresa? Sim Não.

Função na empresa:

2.3 Possui outro tipo de atividade remunerada, além da Empresa? Sim Não

2.4 Qual foi a motivação para abertura da Empresa?

Oportunidade de Negócio Já era da família Saída do Emprego

Outra (especificar):

2.5 Qual seu nível de escolaridade?

1º Grau 2º Grau Formação Técnica Curso Superior

Outro(especificar):

2.6 Possuía algum tipo experiência anterior em hotelaria? Não Sim.

Se Sim. Em qual função?:

Quanto tempo de experiência total ? _____ anos

Etapa 3 - Estrutura da Empresa

[Nas perguntas 3.1 e 3.3 marque mais de uma alternativa, caso seja necessário]

3.1 Quais tipos de quarto ou apartamento sua empresa oferece?

Simples Duplo Luxo Outro:

3.2 Quais são os valores das diárias praticadas em seu Hotel ou Pousada?

Menor Valor: R\$ _____

Maior Valor: R\$ _____

3.3 Marque as opções de acordo com o que a Empresa oferece para os clientes:

Restaurante Piscina Lavanderia Garagem/Estacionamento

Área de Lazer Salão de Eventos

Outros: _____

3.4 Alguns serviços fornecidos pela empresa são terceirizados?

Não Sim: Quais?

3.5 Além do(s) proprietário(s), existem pessoas no comando de outros funcionários na Empresa? Por exemplo, supervisores ou gerentes? Sim Não

Se Sim. Especificar:

Etapa 4 – Sobre os Concorrentes da Empresa

4.1 Quantos são os principais concorrentes?

4.2 De onde são? [Marque mais de uma alternativa, caso seja necessário]

Locais Regionais Do Estado De outras regiões dos País

4.3 Os concorrentes oferecem:

4.3.1 Melhores acomodações: Sim Não Não sei

4.3.2 Preços: menores Sim Não Não sei

4.3.3 Melhores serviços: Sim Não Não sei

4.3.4 Outro (especificar):

Etapa 5 – Sobre os Clientes da Empresa

[Nas perguntas a seguir marque mais de uma alternativa, caso seja necessário]

5.1 Qual a idade dos principais clientes?

15 a 35 36 a 60 60 ou mais

5.2 Os principais clientes da Empresa buscam atividades de:

Lazer/Culturais Negócios Aventura Saúde

5.3 De onde são os principais clientes da Empresa?

Da Região Capital – Grande São Paulo De todo o Estado

De outros Estados Outras Localidades:

5.4 Em qual período do ano a Empresa tem mais movimento de clientes?

Dezembro/Janeiro Fevereiro Julho Outros meses:

5.5 Qual a taxa de ocupação média de 2^a a 6^a feira?

5.6 Qual a taxa de ocupação média nos finais de semana?

Etapa 6 – Quanto aos Fornecedores da Empresa

Utilize os número de 1 a 5 abaixo para responder a questão **6.1**.

1-Diariamente 2- Semanalmente 3- Mensalmente 4-Anualmente 5-Nunca

6.1 Com que frequência você negocia com os seguintes tipos de fornecedores?

Fornecedores de Alimentos

Fornecedores de Bebidas

Fornecedores de Móveis

Fornecedores de “Cama, Mesa e Banho”

6.2 De onde são os principais fornecedores? [Marque mais de uma alternativa, caso seja necessário]

Locais

Regionais

Do Estado

De outros Estados

Do Exterior

Etapa 7 - Cooperação entre Empresas

7.1 Você considera importante a cooperação entre empresas hoteleiras da cidade e região?

Sim

Não

7.2 Você estaria disposto a conversar com outros empresários hoteleiros da cidade e região para empreendimentos conjuntos?

Sim

Não

7.3 A Prefeitura tem ajudado o desenvolvimento do turismo na Cidade?

Sim

Não

Espaço reservado para comentários / sugestões

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

SEÇÃO 1 – Planejamento Estratégico

“Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Em seguida são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.” (Almeida, 2001,p.13)

- 1 Existe na empresa uma preocupação em se desenvolver o planejamento estratégico?
 Sim Não

Caso tenha respondido **SIM**, prossiga respondendo a questão 1.1. Se respondeu **NÃO**, avance para a questão 2.

- 1.1 São realizadas reuniões na empresa para se discutir o planejamento estratégico?

Sim Não

- 1.2 Os planos e decisões do planejamento são descritos em um documento?

Sim Não

- 1.3 Os planos e decisões do planejamento são divulgados na empresa?

Sim Não

- 2 Você considera o mercado em que sua empresa atua:

Muito competitivo Competitivo Pouco competitivo

- 3 Você sente que a maior parte de seu tempo na empresa é utilizado para:

Prevenir a empresa de futuros problemas

Solucionar problemas já existentes

- 4 Você sente que utiliza muito do seu tempo solucionando problemas simples, rotineiros e repetitivos?

Sim Não

5 Você acha que alguns dos problemas maiores que a empresa enfrenta hoje poderiam ter sido evitados?

Sim Não

6 Você considera importante a participação dos funcionários na identificação e solução dos problemas da empresa?

Sim Não

SEÇÃO 2 – Gestão Estratégica da Informação

1 Qual a importância dos **tipos de informações externas** para a gestão de sua empresa?

Tipos de Informação	Muito Importante	Importante	Média Importância	Pouco Importante	Sem Importância
Econômicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociais e Demográficas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Culturais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnológicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ecológicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 Qual a importância dos **tipos de informações internas** para a gestão de sua empresa?

Tipos de Informação	Muito Importante	Importante	Média Importância	Pouco Importante	Sem Importância
Comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hospedagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alimentos e Bebidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manutenção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 Existe na empresa um acompanhamento regular sobre as informações externas e internas consideradas **Importantes e Muito Importantes**?

Se sim, como é realizada?

Se não, comente por quê?

4 Quais são as maiores dificuldades encontradas para se obter estas informações?

5 Com que frequência os fatores abaixo relacionados são utilizados por você para direcionar suas ações na administração de sua empresa?

<i>Fatores</i>	Muito utilizado	Utilizado	Pouco utilizado
Informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6 Qual a importância das **fontes de informação** para a gestão de sua empresa?

<i>Fontes de Informação</i>	Muito Importante	Importante	Média Importância	Pouco Importante	Sem Importância
Jornais e Revistas em geral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas ou Livros Especializados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visita a Empresas Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ex-Empregados de Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colegas mais experientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Funcionários da Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Consultores de Empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professores Universitários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clientes da Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agências de Viagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seminários, Cursos e Congressos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerentes de Bancos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publicações Científicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SEBRAE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viagens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Associações Comerciais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Televisão e Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contador da Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Balanço Financeiro da Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipe de Vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras, especificar:					

SEÇÃO 3 – Aspectos de Organização da Empresa

- 1 Classifique em ordem de importância os seguintes fatores que podem ser utilizados como critérios para a contratação:

Crítérios	Muito Importante	Importante	Média Importância	Pouco Importante	Sem Importância
Grau de escolaridade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cursos específicos de hotelaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiência anterior em empresas diversas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiência anterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

em hotéis					
Indicação de parentes, amigos ou funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 Identifique dois cargos considerados importantes para o hotel.

1- _____

2 - _____

3 Assinale a alternativa que melhor representa seu estilo de administrar:

Faço questão de me manter informado sobre tudo o que acontece na empresa.

Nenhuma decisão é tomada sem o meu consentimento.

Faço questão de me manter informado sobre tudo o que acontece na empresa, mas sempre conto com a opinião de alguns funcionários antes de tomar uma decisão.

Tomo as principais decisões do hotel, mas as decisões referentes a assuntos do dia-a-dia e a problemas mais corriqueiros podem ser tomadas por funcionários sem minha intervenção.

4 Analisando suas responsabilidades atuais como dirigente, caso fosse preciso afastar-se devido a alguma emergência, o você acredita que o conhecimento dos funcionários sobre o funcionamento do hotel seria suficiente para administrá-lo em sua ausência?

Sim Não

Por quê?

5 Como um funcionário que acaba de ser contratado toma conhecimento do trabalho que ficará sob sua responsabilidade?

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

SEÇÃO 1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- 1 Existe na empresa uma preocupação em se desenvolver o planejamento estratégico?
 Sim Não

Caso tenha respondido SIM, prossiga respondendo a questão 1.1. Se respondeu NÃO, avance para a questão 2.

- 1.1 São realizadas reuniões na empresa para se discutir o planejamento estratégico?
 Sim Não
- 1.2 Os planos e decisões do planejamento são descritos em um documento?
 Sim Não
- 1.3 Os planos e decisões do planejamento são divulgados na empresa?
 Sim Não

- 2 O empresário procura obter conhecimento a respeito das oportunidades e ameaças que o ambiente externo pode oferecer à sua empresa?

2.1 Se sim, como isso é feito?

- 3 O empresário procura obter conhecimento sobre os pontos fortes e fracos de sua organização?

3.1 Se sim, como isso é feito?

- 4 A empresa tem uma missão instituída?

4.1 Esta missão foi declarada a todos os funcionários da empresa e encontra-se registrada?

- 5 O empresário estabelece objetivos para sua empresa?

5.1 Estes objetivos estão registrados e são divulgados aos funcionários?

- 6 Os meios (estratégias) pelos quais serão alcançados os objetivos são detalhados em planos?

6.1 Esses planos são registrados e os funcionários são informados deles?

- 7 A empresa possui regulamentos, políticas ou normas registradas?

- 8 Quando foi a última vez que a empresa desenvolveu uma nova estratégia?

8.1 Qual foi essa estratégia?

9 Detalhe a forma como as novas estratégias que surgem na empresa são colocadas em prática?

10 Como se dá a verificação de que os funcionários estão desempenhando corretamente seu papel com relação à nova estratégia?

11 É realizado algum tipo de controle para verificar se as estratégias estão trazendo os resultados esperados?

SEÇÃO 2 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

Teoria do Jogo e Avaliação Situacional

1 Se a dinâmica do setor fosse compreendida como um jogo entre os diversos atores do setor, na opinião do entrevistado, quem seriam os jogadores importantes?

2 O empresário conhece (ou procura conhecer) a forma como esses jogadores interpretam o jogo empresarial? Por exemplo: O que o proprietário do hotel X pensa do setor? Como ele se vê e como ele vê as outras empresas e empresários do setor, inclusive o entrevistado? O empresário consegue imaginar quais pontos fortes e fracos esses atores acreditam possuir?

2.1 Se sim, como isso é feito?

3 O conhecimento sobre como esses jogadores importantes interpretam o jogo tem contribuído (ou contribuiria, caso o empresário não apreciação situacional) para que o empresário entenda as ações e atitudes desses jogadores?

4 O entendimento sobre as ações e atitudes desses jogadores tem contribuído (ou contribuiria) para a elaboração de ações, planos e estratégias mais eficazes na empresa?

5 O empresário já se beneficiou alguma vez por saber a forma como um ou mais desses jogadores interpretam o jogo empresarial do setor (em saber como eles reagiriam diante de determinada ação da empresa)? Suas ações já foram influenciadas por saber antecipadamente como determinado jogador interpreta o jogo?

Teoria de Planejamento

6 Existe uma preocupação constante na empresa em identificar sinais (pequenos problemas) que podem tornar-se futuros problemas sérios para a empresa?

7 As últimas decisões estratégicas tomadas na empresa, que envolviam executar ações no futuro, estavam baseadas em problemas (ou necessidades), tanto atuais como potenciais, percebidos pelos proprietários? Exemplos.

8 Quando foi a última vez que o empresário aproveitou uma oportunidade? Exemplo.

9 Quando foi a última vez que o empresário sentiu-se ameaçado? Verificar se foi quando deixou de tomar uma decisão sobre um problema potencial. Exemplo.

10 O empresário diria que o seu gerenciamento e suas ações cotidianas estão baseados na busca pelas soluções eficazes a esses problemas?

A Viabilidade Estratégica

11 Quando estabelece planos para sua empresa, o empresário considera as ações que outros atores poderão tomar para anular a eficácia desses planos? Seria importante?

12 Quando estabelece planos para sua empresa, o empresário considera as últimas ações de outros atores das quais possui conhecimento, como imposições legais, estratégias de marketing utilizadas, novos produtos / serviços desenvolvidos ou novas aquisições? Seria importante?

13 Quais os planos ou ações que o empresário tentou ou está tentando viabilizar no jogo empresarial do qual participa?

14 Existe algum plano ou ação que o empresário não conseguiu viabilizar no jogo empresarial? Por que não foram viabilizados (analisar se não deram certo por serem politicamente inviáveis)? Exemplos.

15 Quais foram as dificuldades sentidas pelo empresário quando procurou viabilizar esses planos ou ações?

Baixa demanda por planejamento

16 Existe algum sistema estabelecido na empresa que cobre, do responsável, a elaboração do planejamento e sua execução (informalmente ou não)? Seria importante?

17 Você acha que desperdiça parte de seu tempo tratando pessoalmente de problemas simples, rotineiros e repetitivos?

18 Você acha que os problemas simples, rotineiros e repetitivos prejudicam sua concentração em problemas mais importantes, não tão urgentes, mas que podem ter forte impacto sobre a empresa no futuro se não forem tratados no início?

SEÇÃO 3 – ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA

Ambiente organizacional

Macroambiente

1 O empresário tem consciência de que forças do macroambiente afetam sua empresa?
1.2 Como afetam?

Ambiente setorial

2 Você considera o mercado em que sua empresa atua (identificar a estrutura de mercado em que a empresa está inserida):

Muito competitivo Competitivo Pouco competitivo

3 Quais são seus principais fornecedores?

4 Qual a possibilidade da empresa substituir cada um dos principais fornecedores (identificar a estrutura de mercado em que os fornecedores estão inseridos)?

5 Quais são os principais clientes da empresa? Qual o poder de negociação dos clientes?

Estrutura

6 Qual é o organograma da empresa?

7 Qual é o grau em que as tarefas estão subdivididas em operações pequenas, simples e separadas?

8 Os funcionários desempenham pouco ou grande variedade de tarefas?

9 A empresa possui normas definidas para a execução das tarefas relacionadas aos cargos?

10 Quantos níveis hierárquicos a empresa possui?

11 Qual é a maior ocorrência na empresa de subordinados se reportando a um supervisor?

12 Quais são os subsistemas da empresa que exigem coordenação e controle?

13 Qual nível hierárquico tem autoridade para tomar decisões importantes?

14 Qual é o nível de formação máximo e mínimo exigido na empresa para preencher os diversos cargos?

15 Como são coordenadas as diferentes unidades de trabalho da empresa?

16 As tarefas do empresa estão agrupadas em departamentos?

Estratégia

17 O empresário procura decidir antecipadamente as ações que desenvolverá no futuro, como elas serão executadas, o momento adequado de sua execução e quem será o executor?

18 São formulados na empresa planos tanto de caráter estático como passageiro?

19 A maioria dos planos elaborados tendem a ser de curto, médio ou longo alcance?

20 Os planos são detalhados, escrito e explicitados a toda organização?

21 Existe um processo na empresa que a capacita a estabelecer sua missão, suas metas e seus objetivos, bem como as estratégias para alcançá-las?

22 Existe um planejamento sobre como e onde serão utilizados os recursos da empresa?

23 Existe um método formal de disponibilizar as informações necessárias que contribuem para o processo de tomada de decisões e de planejamento na empresa?

Tecnologia

24 Quais são as tecnologias de processo (equipamentos e dispositivos que auxiliam no processo de transformação dos recursos em serviços) utilizadas pelo hotel?

25 Quais são as técnicas e procedimentos utilizados para o desenvolvimento das operações de serviços na empresa?

27 A empresa possui capacidade para utilizar a tecnologia disponível (conhecimento) em seu setor, adaptá-la a novas situações ou aperfeiçoá-la?

28 O dirigente já instaurou alguma mudança nas técnicas e nos procedimentos utilizados para o processamento das operações de serviços ou introduziu um novo serviço?

29 Quais são as tecnologias de processamento de informações utilizadas pelo hotel para armazenar, processar e fornecer as informações?

Decisão

31 As decisões tomadas, geralmente, afetam toda a organização, referem-se aos processos administrativos ou envolvem a definição de meios e recursos para a execução de atividades?

32 As decisões são tomadas em conjunto com funcionários ou individualmente, pelo dirigente?

33 As decisões podem seguir uma ordem lógica e se fundamentar totalmente em informações, ou, por outro lado, podem se fundamentar na sensibilidade, percepção ou sensação de que determinada escolha é mais apropriada?

Comportamento (detectar se é empreendedor ou operador de negócios)

34 Qual o motivo que levou o empresário a abrir a empresa?

35 Como essa oportunidade foi identificada?

36 O projeto da empresa é convencional ou está mais relacionado à visão do dirigente?

37 Como as tarefas são atribuídas aos funcionários?

39 Como são feitos os ajustes, as correções e o aprimoramento nos métodos utilizados na empresa?

APÊNDICE D

ROTEIRO DE ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planilha 1.1 - ESTABELECIMENTO DA MISSÃO E DA SITUAÇÃO DESEJADA

Breve Histórico:

Missão da Empresa:

Situação Futura Desejada:

Planilha 1.2 - IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

Nº	Problemas
1	
2	

Planilha 1.3 - SELEÇÃO DO PROBLEMA

Problema Selecionado:

--

Relação entre a Missão da Empresa e o Problema Selecionado:

Planilha 1.4 - VETOR DE DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Problema:	
Ator:	
DESCRIÇÃO	
Descritores	Indicadores
d1=	i1=

Planilha 1.5 - VETOR DE RESULTADOS

Problema:	
Ator:	
VDP	VDR
d1 =	r1 =

Planilha 2.1 - ANÁLISE DOS ASPECTOS INTERNOS

Identificação das Entidades Comparadas

A -
B -
C -

Fatores Críticos de Sucesso da Entidade	Comparação com as Entidades		
	A	B	C

Resuma em uma Frase os Pontos Fortes e Fracos

Pontos Fortes:

--

Pontos Fracos:

--

Possíveis Estratégia para Reduzir os Pontos Fracos e Aproveitar os Pontos Fortes

1 -
2 -

Planilha 2.2 - ANÁLISE DO MACROAMBIENTE CLIMA

Variáveis políticas e econômicas significativas	Futuro das variáveis	Oportunidades e ameaças

Possíveis Estratégia para Aproveitar as Oportunidades e Evitar Ameaças

1 -
2 -

Planilha 2.3 - ANÁLISE DO AMBIENTE OPERACIONAL

Variáveis operacionais significativas	Futuro das variáveis	Oportunidades e ameaças

Possíveis Estratégia para Aproveitar as Oportunidades e Evitar Ameaças

1 -
2 -

Planilha 2.4 - ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Pessoas relevantes	O que elas esperam para seu futuro	O que a entidade pode oferecer	Oportunidades e ameaças

Possíveis Estratégia para Aproveitar as Oportunidades e Evitar Ameaças

1 -
2 -

Planilha 2.5 - ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS VIGENTES

Atividades de maior importância para a entidade	Justificativa

Atividades de maior investimento	Justificativa

Estratégias Vigentes:

Planilha 3.1 - EXPLICAÇÃO DO PROBLEMA

Problema:

Ator:

		FLUXOGRAMA SITUACIONAL	
		Causas	
		VDP	
Dentro da governabilidade			
		Conseqüências	
Fora da governabilidade			

Planilha 3.2 - SELEÇÃO DOS NÓS CRÍTICOS

Nome do Problema:

Ator:

Causa Nº	Texto síntese do nó explicativo	Impacto no VDP	Pode ser melhorada?	É oportuno?

Planilha 4.1 – RELAÇÃO ENTRE OS NÓS CRÍTICOS E AS ESTRATÉGIAS		
Nº	Nó Crítico	Estratégia
1		

Panilha 4.2 – DETALHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

Nó Crítico nº

Descrição do nó crítico:

Nome da estratégia:

Objetivo decorrentes:

Principais planos de ação (O que fazer?):

Quem tem controle?

Quais as possíveis cooperações?

Planilha 5.1 – CLASSIFICAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO QUANTO À VIABILIDADE				
Estratégia	PA1		PA2	
Atores	Motivação	Recursos	Motivação	Recursos
V/I				

Planilha 5.2 – SELEÇÃO DOS MEIOS ESTRATÉGICOS, DAS OPERAÇÕES E DA TRAJETÓRIA NO TEMPO				
Estratégia Nº:				
Nome da estratégia:				
PA1				
Meios estratégicos		→		
Operações				

APÊNDICE E

DADOS DA APLICAÇÃO DO ROTEIRO

Planilha 1.1 - ESTABELECIMENTO DA MISSÃO E DA SITUAÇÃO DESEJADA

Breve Histórico:

O Hotel F é uma empresa de prestação de serviços de hospitalidade de pequeno porte, localizada em uma cidade do interior paulista (180km da capital). Sua fundação remonta o ano de 1976, quando dois sócios portugueses resolveram investir no segmento hoteleiro do interior de SP, adquirindo um Hotel já existente. Adquirido o Hotel, houve uma primeira mudança na razão social. Em junho de 2002 o hotel passa por um realinhamento de marketing, aliado a uma reestruturação física o Hotel, e altera novamente sua razão social. Durante estes quase 28 anos de existência o Hotel F passou por diversas administrações sempre não-profissionais, ou seja, onde os gerentes não possuíam grau de formação em administração de empresas ou cursos afins. Assim, a administração tinha características de informalidade e "bom senso", sem um planejamento ainda que de curto prazo criterioso. Também, ao longo dos anos, o Hotel passou por diversas remodelações estruturais visando atualizar seus equipamentos às necessidades do mercado em cada uma das épocas. Desde junho de 2001, a empresa passou para uma administração profissional onde tanto a direção como a gerência apresentam uma formação acadêmica e uma prática de mercado capaz de introduzir práticas administrativas profissionais e contemporâneas. Daí vieram: implantação do programa de qualidade total, redefinição da equipe de trabalho, treinamentos operacionais para todas as áreas visando qualificar cada colaborador em sua função, implantação de um modelo de gestão financeira (ainda não acabado) por orçamento, novo modelo de gestão de pessoas, entre outras iniciativas. O planejamento estratégico também é uma ferramenta utilizada, mais precisamente a análise SWOT e ferramentas correlatas. O plano baseia-se num horizonte de 5 anos mas considera revisões anuais e, até mensais, de acordo com o ambiente (macro e micro).

Missão da Empresa:

A missão da empresa, que já havia sido desenvolvida pelo empresário em outra ocasião, é a seguinte: “Servir e acolher com satisfação as pessoas, superando suas expectativas e respeitando o meio ambiente para garantir o crescimento sustentável do negócio”.

Pessoas: clientes, colaboradores, fornecedores e sócios;

Respeito: honrar, considerar, cumprir, reconhecer e fazer justiça;

Meio ambiente: interno (hotel) e externo;

Crescimento sustentável: agir de forma que o crescimento de hoje não ponha em risco as possibilidades de crescimento das gerações futuras.

Situação Futura Desejada:

A situação futura desejada é aquela em que o hotel F passa a oferecer gama de produtos e serviços mais ampla e variada aos clientes, possibilitando, por exemplo, o hóspede a trabalhar dentro das instalações do hotel, disponibilizando fax, Internet, e-mail e bancada de trabalho nos apartamentos. A empresa passa a operar com programa de qualidade total e certificação ISSO 9002, construindo uma excelente imagem junto aos clientes e atendendo a uma fatia de mercado de X%. A relação com os concorrentes é amigável e várias parcerias são estabelecidas. O ambiente de trabalho é motivador e os colaboradores desempenham suas funções com união e cooperação mútua. A equipe é treinada, ágil, multifuncional e realizada profissionalmente, com satisfação pelos resultados e pela participação ativa neles. A organização interna da empresa é funcional e está devidamente planejada. Nessa situação, o lucro líquido alcança o patamar de 30% ao ano.

Planilha 1.2 - IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS DE MUDANÇA

Nº	Problemas
1	Taxa de ocupação abaixo da desejada
2	Taxa de diária média abaixo da desejada
3	Necessidade de redução de custos
4	Taxa de remuneração sobre o patrimônio líquido atual abaixo da desejada
5	Melhorar o nível de motivação e preparo da equipe de funcionários
6	Aprimorar a qualidade na prestação de serviços
7	
8	
9	
10	

Planilha 1.3 - SELEÇÃO DO PROBLEMA DE MUDANÇA**Problema Selecionado:**

Taxa de remuneração sobre o patrimônio líquido atual abaixo da desejada.

Relação entre a Missão da Empresa e o Problema Selecionado:

A solução do problema ajuda a garantir o crescimento sustentável definido pela missão.

Planilha 1.4 - DESCRIÇÃO DO PROBLEMA DE MUDANÇA

Problema: Aumentar a remuneração sobre o patrimônio líquido
Ator: Sócio-gerente

DESCRIÇÃO	
Descritores	Indicadores
d1= Relação entre o patrimônio líquido e o lucro líquido atual está abaixo do desejado	i1= A empresa auferir X milhares de reais de lucro líquido ao ano sobre um patrimônio líquido de Y milhares de reais, o que resulta em uma taxa de 10% de remuneração sobre o patrimônio líquido
d2=	i2=

Planilha 1.5 – DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS

Problema: Aumentar a remuneração sobre o patrimônio líquido	
Ator: Sócio-gerente	
Indicador do Problema	Descrição dos Resultados
i1 = A empresa auferir X milhares de reais de lucro líquido ao ano sobre um patrimônio líquido de Y milhares de reais, o que resulta em uma taxa de 10% de remuneração sobre o patrimônio líquido	r1 = A remuneração sobre o capital passa a ser de 30% ao ano
i2 =	r2 =

Planilha 2.1 - ANÁLISE DOS ASPECTOS INTERNOS
Identificação das Entidades Comparadas

A -	Concorrente A		
B -	Concorrente B		
C -	Concorrente C		
Fatores Críticos de Sucesso da Entidade	Comparação com as Entidades		
	A	B	C
Conforto dos apartamentos	melhor	melhor	melhor
Infra-estrutura	melhor	pior	melhor
Localização	igual	melhor	melhor
Tarifário	pior	pior	pior
Sala de reuniões	melhor	melhor	melhor
Atendimento	igual	melhor	melhor
Oferta de serviços	melhor	pior	melhor
Alimentos e Bebidas	igual	melhor	melhor
Estacionamento	igual	pior	igual

Resuma em uma Frase os Pontos Fortes e Fracos

Pontos Fortes:

A nova estrutura oferece melhores acomodações para os clientes.

Pontos Fracos:

"Fama de caro" faz perder a atratividade do Hotel.

Possíveis Estratégia para Reduzir os Pontos Fracos e Aproveitar os Pontos fortes

1 -	Planejamento e implantação de marketing direto e institucional.
2 -	Melhorar, ainda mais, as instalações.
3 -	Manter a equipe treinada e motivada.
4 -	Estratégia agressiva de vendas diretas.

Planilha 2.2 - ANÁLISE DO MACROAMBIENTE CLIMA

Variáveis políticas e econômicas significativas	Futuro das variáveis	Oportunidades e ameaças
Inflação	Metas de inflação do governo, projeção para 6% +/- 2%	Dificuldade em repassar preços
Taxas de juros	Expectativa de redução	Aumento de investimentos internos
Desemprego	Tendência de diminuição	Aumento do poder aquisitivo e do consumo
Economia da região e atratividade da cidade	Melhorar	Aumento da demanda turística
Política Tributária	Aumento da carga tributária	Diminuição do lucro
Política municipal de turismo	Melhoria da atuação do setor	Aumento da demanda turística

Possíveis Estratégias para Aproveitar as Oportunidades e Evitar Ameaças

1 - Desenvolver novos geradores de demanda.
2 - Desenvolver fontes alternativas de receitas através do aumento do mix de produtos/ serviços.
3 - Planejamento tributário.
4 - Parcerias com outros <i>players</i> do trade turístico
5 -

Planilha 2.3 - ANÁLISE DO AMBIENTE OPERACIONAL

Variáveis operacionais significativas	Futuro das variáveis	Oportunidades e ameaças
Estrutura Física	Melhorias através de reformas e remodelação de produtos	Aumentar valor e qualidade percebidos
Localização geográfica próxima do centro	Manter-se	Facilidade de acessos
Concorrência acirrada	Aumentar	Aumentar a qualidade exigida. Diversificação.

Possíveis Estratégia para Aproveitar as Oportunidades e Evitar Ameaças

1 - Divulgar a localização através de painéis rodoviários.
2 - Melhorar ainda mais a estrutura física.
3 - Procurar fidelizar os clientes com uma prestação de serviços diferenciada
4 - Desenvolver novos geradores de demanda.
5 - Desenvolver parcerias estratégicas.
6 -

Planilha 2.4 - ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Pessoas relevantes	O que elas esperam para seu futuro	O que a entidade pode oferecer	Oportunidades e ameaças
Acionistas	Aumentar retorno	Dividendos	Aumentar distribuição de dividendos.
Diretor	Experiências de sucesso	Ambiente desafiador	Participar do desenvolvimento da empresa
Gerente	Crescimento profissional	Condições de desenvolvimento profissional	Colaborar com o desenvolvimento da empresa
Recepcionista	Crescimento profissional	capacitação para o aprendizado e oportunidades de novos desafios	Melhorar desempenho profissional

Possíveis Estratégia para Aproveitar as Oportunidades e Evitar Ameaças

1 - Treinamento e desenvolvimento de todos os níveis da empresa.
2 - Desenvolver modelo de competências.
3 - Desenvolver modelo de remuneração variável.
4 -
5 -

Planilha 2.5 - ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS VIGENTES

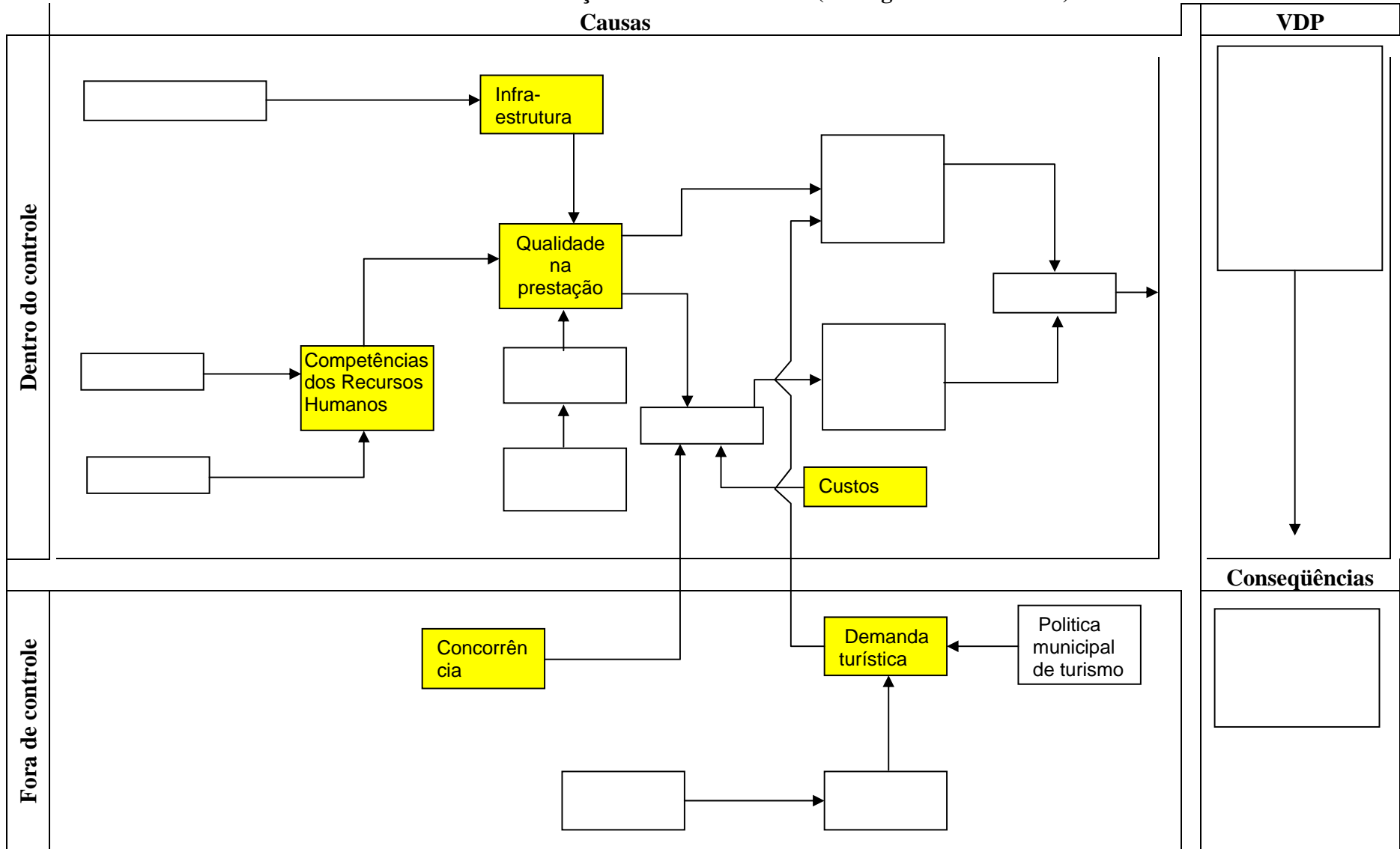
Atividades de maior importância para a entidade	Justificativa
Prestação de serviços de hospedagem	Foco principal do negócio, objetivo social da empresa.

Atividades de maior investimento	Justificativa
Investimento em reestruturação física	Melhorias físicas, aumento do conforto e sensação de "bem estar".
Melhorias no ambiente de trabalho	Melhorias físicas e mudanças de layout.
Programa de Qualidade Total	Alcançar qualidade total e certificação ISSO
Planejamento de vendas e marketing	Aumentar faturamento
Investimento em treinamento e desenvolvimento de RH	aumentar motivação, qualidade e eficiência dos recursos humanos
Planejamento orçamentário	Melhorar controles financeiros e dominar os custos/receitas da empresa

Estratégias Vigentes:

Reforma estrutural
Treinamento e desenvolvimento de RH
Planejamento de vendas e marketing
Programa de Qualidade Total

Planilha 3.1 - EXPLICAÇÃO DO PROBLEMA (Fluxograma Situacional)



Planilha 3.2 - SELEÇÃO DOS NÓS CRÍTICOS

Causa N°	Texto síntese do nó explicativo	Impacto no VDP	Pode ser melhorada?	É oportuno?
1	A qualidade na prestação abaixo da desejada	Alto	Sim	Sim
2	Oferta de serviço abaixo da desejada	Alto	Sim	Sim, porém se concretiza em 1
3	Atuação da área de alimentos e bebidas deve ser ampliada	Alto	Sim	Sim, porém se concretiza em 2
4	Competências dos recursos humanos aquém da necessária	Alto	Sim	Sim
5	Nível de motivação abaixo do desejado	Alto	Sim	Sim, porém se concretiza em 4
6	Poucos treinamentos para os funcionários	Alto	Sim	Sim, porém se concretiza em 5
7	Infra-estrutura deficiente	Alto	Sim	Sim
8	Depreciação	Alto	Sim	Sim, porém se concretiza em 7
9	Custos altos	Alto	Sim	Sim
10	Tarifário alto	Alto	Sim	Sim, porém se concretiza em 12
11	Demanda turística baixa	Alto	Sim	Sim
12	Economia da região	Alto	Sim	Sim, porém se refere a outro jogo
13	Economia do país	Alto	Sim	Sim, porém se refere a outro jogo
14	Política municipal de turismo fraca e sem resultados	Alto	Sim	Sim, porém se concretiza em 11
15	Concorrência acirrada força preços para baixo	Alto	Sim	Sim

Panilha 4.2 - DETALHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS ESCOLHIDAS**Nó Crítico nº 1**

Qualidade na prestação de serviços

Descrição do nó crítico:

A qualidade na prestação de serviços do hotel pode ser melhorada ainda mais

Nome da estratégia:

Programa de qualidade total

Objetivo decorrente:

Aumentar a qualidade na prestação de serviços do hotel

Principais planos de ação (O que fazer?):

Contratar Sebrae

Implementar programa de qualidade total

Quem tem controle?

Sócio-gerente

Quais as possíveis cooperações?

--

Panilha 4.1 - DETALHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS ESCOLHIDAS**Nó Crítico nº 2**

Competências dos recursos humanos

Descrição do nó crítico:

É necessário aprimorar as competências dos recursos humanos da empresa

Nome da estratégia:

Desenvolvimento de Recursos Humanos

Objetivo decorrente:

Aprimorar as competências dos Recursos Humanos da empresa

Principais planos de ação (O que fazer?):

Melhorias do ambiente físico de trabalho

Treinamento dos funcionários

Quem tem controle?

Sócio-gerente

Quais as possíveis cooperações?

Panilha 4.1 - DETALHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS ESCOLHIDAS**Nó Crítico nº 3**

Infra-estrutura do hotel

Descrição do nó crítico:

O hotel necessita de investimentos em sua infra-estrutura

Nome da estratégia:

Reforma estrutural

Objetivo decorrente:

Aumentar o conforto dispensado aos hóspedes

Principais planos de ação (O que fazer?):

Trocar pisos/revestimentos

Aplicar nova pintura

Quem tem controle?

Sócio-gerente

Quais as possíveis cooperações?

--

Panilha 4.1 - DETALHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS ESCOLHIDAS**Nó Crítico nº 4**

Custos altos

Descrição do nó crítico:

Os custos para manutenção do hotel estão altos e isso prejudica uma remuneração adequada do patrimônio

Nome da estratégia:

Plano orçamentário

Objetivo decorrente:

Melhorar o controle financeiro e dominar os custos/receitas da empresa.

Principais planos de ação (O que fazer?):

Desenvolver orçamento financeiro com as áreas operacionais

Quem tem controle?

Sócio-gerente

Quais as possíveis cooperações?

--

Panilha 4.1 - DETALHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS ESCOLHIDAS

Nó Crítico nº 5

Demanda turística

Descrição do nó crítico:

É necessário promover o aumento da demanda turística na região em que o hotel está instalado

Nome da estratégia:

Desenvolver novos geradores de demanda

Objetivo decorrente:

Aumentar a demanda

Principais planos de ação (O que fazer?):

PA1: Desenvolver política municipal de turismo através do contur e secretaria municipal de turismo

PA2: Associativismo dos participantes do trade turístico

Quem tem controle?

Prefeito

Quais as possíveis cooperações?

Prefeito / Contur / Secretaria de turismo / Trade turístico

Panilha 4.1 - DETALHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS ESCOLHIDAS

Nó Crítico nº 6

Concorrência acirrada

Descrição do nó crítico:

A concorrência no setor é intensa e força os preços para baixo

Nome da estratégia:

Cooperação concorrencial

Objetivo decorrente:

Delimitar parâmetros éticos para a concorrência

Principais planos de ação (O que fazer?):

PA1: Estabelecer parcerias estratégicas

PA2: Realizar reuniões setoriais

PA3: Identificar melhorias no setor

Quem tem controle?

Uma futura associação dos empresários do setor hoteleiro

Quais as possíveis cooperações?

Concorrentes

Planilha 5.1 - CLASSIFICAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÕES QUANTO À VIABILIDADE

Estratégia	Desenvolver novos geradores de demanda							
	PA1		PA2		PA3		PA4	
Atores	Motivação	Recursos	Motivação	Recursos	Motivação	Recursos	Motivação	Recursos
Prefeito	B-	Econômicos e Políticos						
Secretaria de turismo	A+	Econômicos e Políticos						
Contur	A+	Econômicos e Políticos						
Trade turístico			A+	Político				
Sócios-gerentes			A+	Político				
V / I	Inviável		Viável					

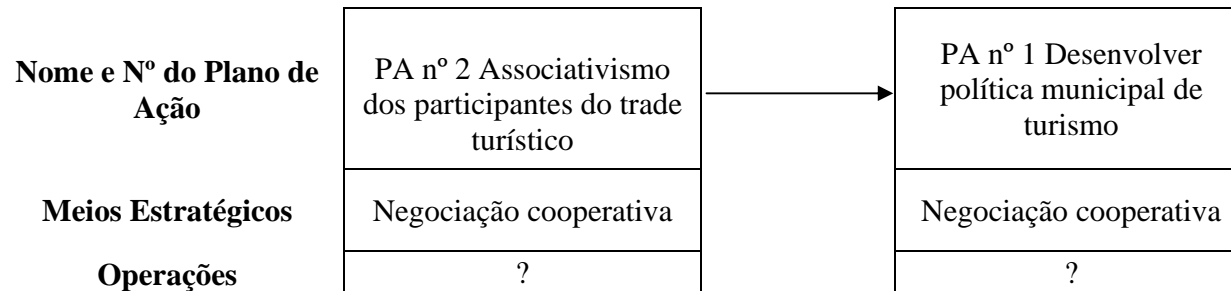
Planilha de Classificação dos Planos de Ação Quanto à Viabilidade

Estratégia	Cooperação concorrencial							
	PA1		PA2		PA3		PA4	
Atores	Motivação	Recursos	Motivação	Recursos	Motivação	Recursos	Motivação	Recursos
Concorrente A	A-	Político e cognitivo	B+	Político e cognitivo	A+	Cognitivos		
Concorrente B	B-	Político e cognitivo	B+	Político e cognitivo	A+	Cognitivos		
Concorrente C	A+	Político e cognitivo	A+	Político e cognitivo	A+	Cognitivos		
Sócios-gerentes	A+	Político e cognitivo	A+	Político e cognitivo	A+	Cognitivos		
V / I	Inviável		Viável		Viável			

Planilha 5.2 – SELEÇÃO DAS OPERAÇÕES, DOS MEIOS ESTRATÉGICO E DAS TRAJETÓRIAS NO TEMPO

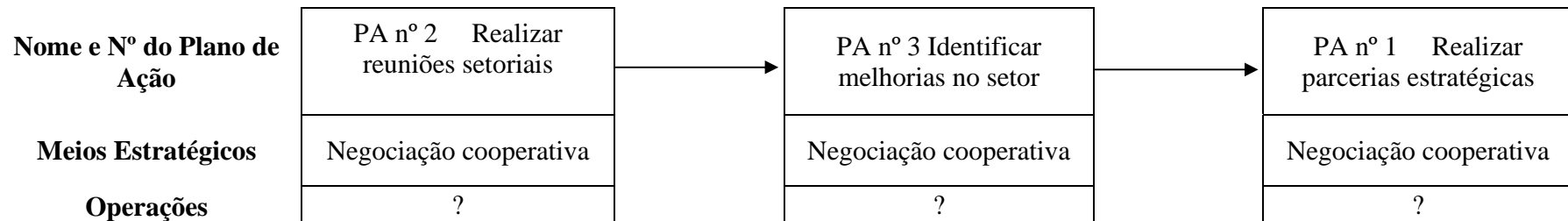
Estratégia N° 5

Nome da Estratégia: Desenvolver novos geradores de demanda



Estratégia N° 6

Nome da Estratégia: Cooperativismo Concorrencial



Planilha 6.1 - CRONOGRAMA

Estatégia	Planos de Ações	Mês						Trimestre		Ano			
		1	2	3	4	5	6	1	2	1	2	3	
1	Contratar Sebrae	■											
	Implementar programa de qualidade total										■		
2	Melhorar o ambiente físico de trabalho							■					
	Oferecer treinamentos aos funcionários										■		
3	Trocar pisos e revestimentos										■		
	Aplicar nova pintura										■		
4	Desenvolver planejamento financeiro com áreas funcionais							■					
5	Desenvolver política municipal de turismo										■	■	
	Associativismo entre os participantes do trade turístico										■		
6	Estabelecer parcerias estratégicas											■	
	Realizar reuniões setoriais										■		
	Identificar melhorias no setor										■		