

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE
COMPETITIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA:
DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DE UM ROTEIRO PRÁTICO PARA O
PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO**

Ana Cláudia Fernandes Terence

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

2002

Dedicatória

Aos meus pais, Maria e Ederaldo, exemplos de determinação, coragem e confiança.

Ao Maurício, pelo amor, apoio nos momentos necessários e pela motivação para a realização deste trabalho.

Agradecimentos

Agradeço a todos que colaboraram para a realização deste trabalho.

Ao professor Dr. Edmundo Escrivão Filho, pela orientação, pelo apoio e profissionalismo, pelos ensinamentos fundamentais e pela amizade demonstrada nestes anos de convivência.

À FAPESP, pelo financiamento desta pesquisa.

Às professoras Dras. Helena e Rosângela, pelas sugestões e críticas que muito contribuíram para o resultado final deste trabalho.

À amiga Márcia, pela amizade e força e pelo carinho.

À Ana Maria, pela grande ajuda na revisão gramatical deste trabalho e pelo apoio e pela motivação demonstrados desde que foi iniciado. Agradeço também ao Renato, que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos.

Às minhas irmãs Vânia e Sandra, que muito me incentivaram para a realização e conclusão desta pesquisa.

Aos amigos do departamento, Silvana, José Luís, Denise, Etienne, Simone, Miryam, Ana Paula, Ariane, Lauro, Vanda, Raquel, Edwin e Fernando, pela troca de material e experiência, pelo apoio e pelos momentos alegres que passamos juntos.

A Lígia, Nelson e Celso, pela atenção, colaboração e dedicação dispensada ao trabalho de campo.

Meu muito obrigada a todos!

Sumário

Lista de figuras	viii
Lista de tabelas	ix
Resumo	x
Abstract	xi
1 Introdução.....	1
1.1 Caracterização do tema da pesquisa	2
1.2 Formulação do problema da pesquisa.....	3
1.3 Descrição do objetivo da pesquisa.....	4
1.4 Justificativa da pesquisa.....	5
1.5 Estrutura do texto.....	6
2 Planejamento estratégico.....	9
2.1 Planejamento e Estratégia	9
2.1.1 Planejamento: conceito e evolução	10
2.1.1.1 O conceito de planejamento	10
2.1.1.2 A evolução do planejamento	11
2.1.2 Estratégia: conceito e evolução	13
2.1.2.1 O conceito de estratégia	13
2.1.2.2 A evolução da estratégia	15
2.1.2.3 Níveis de estratégias nas organizações	15
2.2 Planejamento Estratégico.....	18
2.2.1 O conceito de Planejamento Estratégico	20
2.2.2 A evolução do Planejamento Estratégico.....	20
2.2.3 Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade	22
2.2.4 Principais críticas e questionamentos ao Planejamento Estratégico	24
3 Metodologias de planejamento estratégico	27
3.1 Metodologia apresentada por Fischmann (1987).....	28
3.2 Metodologia apresentada por Oliveira (1991; 1998).....	31
3.3 Metodologia apresentada por Certo & Peter (1993).....	34
3.4 Metodologia apresentada por Bethlem (1998).....	38

3.5 Metodologia apresentada por Thompson Jr. & Strickland III (2000).....	42
3.6 Síntese das metodologias apresentadas.....	46
4 Gestão de pequenas empresas.....	49
4.1 Os critérios para definição da pequena empresa.....	50
4.2 A reemergência das pequenas empresas no cenário econômico- social.....	54
4.2.1 O papel econômico das pequenas empresas.....	57
4.2.2 O papel social das pequenas empresas.....	59
4.3 Pequenas empresas: vantagens e desvantagens competitivas.....	60
4.3.1 Fatores internos que influenciam a competitividade.....	60
4.3.2 Fatores externos que influenciam a competitividade.....	62
4.4 A sobrevivência das pequenas empresas.....	63
4.5 As peculiaridades de gestão das pequenas empresas.....	67
5 Planejamento estratégico na pequena empresa.....	69
5.1 Particularidades da pequena empresa e o planejamento estratégico.....	70
5.1.1 Particularidades comportamentais.....	70
5.1.2 Particularidades estruturais.....	72
5.1.3 Particularidades contextuais.....	74
5.2 Planejamento estratégico como ferramenta de gestão e competitividade na pequena empresa.....	75
5.3 O processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas.....	76
5.4 Metodologia de planejamento estratégico para a pequena empresa.....	77
5.4.1 Metodologia apresentada por Almeida (1994, 2001).....	77
5.5 Algumas considerações.....	82
6 Proposição de um roteiro prático para a elaboração do planejamento estratégico em pequenas empresas.....	85
6.1 Roteiro prático para a elaboração do planejamento estratégico.....	85
6.2 Medidas preparatórias e de acompanhamento da metodologia.....	87
6.3 Metodologia de elaboração do planejamento estratégico.....	91
7 Trabalho de campo.....	102
7.1 Metodologia.....	102
7.1.1 Classificação e definição da pesquisa.....	102

7.1.2	Questões de pesquisa.....	104
7.1.3	Variáveis da pesquisa	105
7.1.4	Técnica de coleta de dados	105
7.1.5	Análise dos dados	106
7.2	Caracterização do setor metal-mecânico	107
7.3	Descrição das empresas	109
7.3.1	Empresa A	110
7.3.1.1	Histórico.....	111
7.3.1.2	Estrutura organizacional.....	111
7.3.1.3	Mercado de atuação.....	112
7.3.1.4	Processo Produtivo.....	113
7.3.2	Empresa B	114
7.3.2.1	Histórico.....	114
7.3.2.2	Estrutura Organizacional.....	115
7.3.2.3	Mercado de Atuação	115
7.3.2.4	Processo Produtivo.....	116
7.3.3	Empresa C	117
7.3.3.1	Histórico.....	117
7.3.3.2	Estrutura Organizacional.....	118
7.3.3.3	Mercado de Atuação	119
7.3.3.4	Processo Produtivo.....	119
8	Apresentação e análise dos dados empíricos	121
8.1	Empresa A.....	122
8.1.1	O planejamento estratégico	122
8.1.2	A aplicação do roteiro	123
8.1.2.1	Apresentação da técnica e conscientização do empresário.....	124
8.1.2.2	Visão geral da empresa	124
8.1.2.3	Análise ambiental.....	126
8.1.2.4	Definição de objetivos e metas	130
8.1.2.5	Elaboração da estratégia.....	132
8.1.3	Análise da aplicação do roteiro	135

8.1.3.1	Facilidades e dificuldades encontradas pelo empresário no desenvolvimento do roteiro.....	137
8.1.3.2	Particularidades identificadas.....	140
8.2	Empresa B.....	142
8.2.1	O Planejamento estratégico.....	142
8.2.2	A aplicação do roteiro.....	143
8.2.2.1	Apresentação da técnica e conscientização do empresário.....	143
8.2.2.2	Visão geral da empresa.....	143
8.2.2.3	Análise ambiental.....	145
8.2.2.4	Definição dos objetivos e das metas.....	149
8.2.2.5	Elaboração da estratégia.....	150
8.2.3	Análise da aplicação do roteiro.....	153
8.2.3.1	Facilidades e dificuldades encontradas pelo gerente no desenvolvimento do roteiro.....	154
8.2.3.2	Particularidades identificadas.....	158
8.3	Empresa C.....	159
8.3.1	O Planejamento estratégico.....	159
8.3.2	A aplicação do roteiro.....	161
8.3.2.1	Apresentação da técnica e conscientização do empresário.....	161
8.3.2.2	Visão geral da empresa.....	161
8.3.2.3	Análise ambiental.....	163
8.3.2.4	Definição dos objetivos e das metas.....	168
8.3.2.5	Elaboração da estratégia.....	168
8.3.3	Análise da aplicação do roteiro.....	170
8.3.3.1	Facilidades e dificuldades encontradas pela gerente no desenvolvimento do roteiro.....	171
8.3.3.2	Particularidades identificadas.....	174
9	Análise das metodologias, particularidades identificadas e a proposição de ajustes.....	177
9.1	Metodologias de planejamento estratégico.....	177
9.1.1	Metodologia proposta por Fischmann (1987).....	178
9.1.2	Metodologia proposta por Oliveira (1991; 1998).....	181

9.1.3	Metodologia proposta por Certo & Peter (1993)	182
9.1.4	Metodologia proposta por Bethlem (1998)	184
9.1.5	Metodologia proposta por Thompson Jr. & Strickland III (2000) .	185
9.1.6	Metodologia proposta por Almeida (1994; 2001).....	186
9.2	Particularidades identificadas nas empresas A, B e C	189
9.3	Ajustes propostos para o roteiro	192
10	Considerações finais.....	194
	Referências Bibliográficas	206
	Apêndice I – Caracterização geral da empresa	
	Apêndice II – Planejamento estratégico na pequena empresa	
	Apêndice III – Avaliação e identificação dos ajustes necessários	

Lista de figuras

Figura 1: Hierarquia do planejamento nas organizações	18
Figura 2: Diagrama simplificado do processo de planejamento estratégico.....	28
Figura 3: Processo de elaboração, implementação e controle de estratégias.....	31
Figura 4: Etapas do modelo de planejamento, implementação e controle da estratégia.....	34
Figura 5: Modelo genérico para definição dos objetivos e das estratégias.....	38
Figura 6: Roteiro para determinação de estratégias	40
Figura 7: As cinco tarefas da gerência estratégica.....	42
Figura 8: Fatores que moldam a escolha da estratégia nas empresas	45
Figura 9: A importância das micro e pequenas empresas no Brasil	58
Figura 10: Taxa de mortalidade das empresas paulistas	64
Figura 11: Modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas	79
Figura 12: Estruturação do roteiro prático	86
Figura 13: Organograma da empresa A	112
Figura 14: Organograma da Empresa B.....	115
Figura 15: Organograma da Empresa C.....	119
Figura 16: Roteiro prático com os ajustes propostos	193

Lista de tabelas

Tabela 1: Características do planejamento estratégico, tático e operacional	19
Tabela 2: Etapas das metodologias apresentadas.....	47
Tabela 3: Classificação das empresas segundo o número de funcionários.....	51
Tabela 4: Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual	52
Tabela 5: Classificação das empresas segundo a estrutura administrativa	53
Tabela 6: Fatores associados ao sucesso ou fracasso das empresas.....	66
Tabela 7: Algumas medidas a serem consideradas no roteiro prático	90
Tabela 8: Roteiro de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa	101
Tabela 9: Particularidades do processo estratégico identificadas na aplicação do roteiro	191

Resumo

TERENCE, A. C. F. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. São Carlos, 2002. 211p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

No universo das pequenas empresas o planejamento estratégico, realizado como processo contínuo de interação da empresa com o ambiente, que permite estabelecer os objetivos e as potencialidades da empresa, além de orientar o melhor aproveitamento dos recursos utilizados pela organização, é pouco utilizado, e tais organizações apresentam-se ineficientes no processo estratégico, seja pela complexidade desta ferramenta, seja por suas características de gestão. Assim, faz-se necessário abordar o planejamento estratégico de forma menos complexa e formal e, principalmente, considerando-se as suas principais características de gestão: estruturais, comportamentais e contextuais. O objetivo desta pesquisa foi desenvolver e avaliar a utilização de um roteiro para auxiliar o pequeno empresário na elaboração do planejamento estratégico, considerando suas especificidades de gestão. O roteiro, construído com base nos modelos de planejamento propostos pelos principais autores da área, possui a peculiaridade que lhe deve ser atribuída – ser prático no auxílio ao pequeno empresário na elaboração do planejamento estratégico, implicando a especificação dos tópicos essenciais e a forma de desenvolvê-los. O roteiro demonstrou ser de fácil utilização e, nas empresas onde foi aplicado, auxiliou o pequeno empresário na adoção desta ferramenta como incremento de competitividade à medida que a utilização desta proporciona reflexões e diretrizes para as atividades da organização, como também possibilita adaptação e capacidade de resposta às mudanças do mercado. Esta pesquisa visa também colaborar para um melhor entendimento do processo estratégico nas pequenas organizações.

Palavras-chave: pequenas empresas, particularidades de gestão, planejamento estratégico.

Abstract

TERENCE, A. C. F. *Strategic planning as tool of competitiveness in the small business*: development and evaluation of a practical guideline for the process of elaboration of planning. São Carlos, 2002. 211p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

In the universe of the small businesses, strategic planning should be accomplished as a continuous process of interaction between the company and its environment, allowing the company to establish its objectives and potentialities, besides guiding the best use of resources. However, strategic planning is not broadly used in small businesses, due to the complexity of the tool or because of their management characteristics. Thus, it is necessary to approach strategic planning in a less complex and formal way and, mainly, considering its principal characteristics of management: structural, environmental and behavioural. The main goal of this research was to develop and to evaluate the use of a guideline to assist small entrepreneurs in the elaboration of strategic planning, considering their management specificities. The guideline was built starting from the planning models proposed by the main authors of the area and it has kept its peculiarity - to be practical in the assistance to the small entrepreneur in the elaboration of strategic planning, implying in the specification of the essential topics and the form of developing them. The guidelines demonstrated to be easy to be used and, in the companies where it was applied, it aided the small entrepreneur in the adoption of this tool as increment of competitiveness, as the use of its provides reflections and directions for the activities of organization, as well as making possible to adapt and respond to the changes of market. This research also seeks to collaborate for a better understanding of the strategic process in small organizations.

Keywords: small business, management particularities, strategic planning.

1

Introdução

Em seus primeiros cem anos de existência, pode-se dizer que a organização industrial passou por três fases seqüenciais: a criação da empresa moderna por um empreendedor; o aperfeiçoamento da tecnologia de produção em massa e o desenvolvimento do marketing em massa. Durante todo este período, a empresa permaneceu imune à interferência de forças sociais, voltando-se apenas para as suas próprias operações (ANSOFF & MCDONNELL, 1993).

Em meados da década de 70, o modelo de produção em massa entrou em crise, sendo substituído pelo modelo japonês de produção enxuta. Desde então, o cenário sócio-econômico veio sofrendo mudanças de forma rápida, complexa e constante em relação à experiência anterior, de forma que o ambiente externo passou a receber atenção especial dos administradores de empresas.

Diante deste novo contexto, novos instrumentos de gestão foram desenvolvidos, como as primeiras ferramentas de planejamento empresarial. Inicialmente estas se restringiram ao orçamento e planejamento financeiro de longo prazo, com o objetivo de estabelecer metas e controlar as diferentes atividades das empresas. No entanto, a grande revolução tecnológica, em conjunto com o fenômeno da globalização dos mercados, reduziu barreiras comerciais e informacionais. Neste novo cenário, os modelos, utilizados para entender a realidade no ambiente turbulento e de alta competitividade, tornaram-se ineficientes e obsoletos.

Segundo SOBANSKI (1995), o crescente dinamismo e a competitividade encontrados no ambiente empresarial vêm gerando novas formas de organização e interação entre os diversos agentes econômicos e sociais, ao mesmo tempo em que

induzem à criação e consolidação de instrumentos e estilos de gestão adaptados às novas necessidades. Neste contexto, o planejamento estratégico veio se firmando nas empresas, como meio de orientação dos rumos e das ações da organização em seus ambientes externo e interno.

A turbulência no ambiente empresarial gerou um clima de incerteza para a tomada de decisões, provocando uma situação em que, cada vez menos, as organizações assistem aos acontecimentos passivamente, sendo, ao contrário, forçadas a adotar uma postura pró-ativa em relação ao ambiente. Desta forma, pode-se deduzir que o planejamento estratégico e até conceitos mais amplos, como administração estratégica e administração de questões estratégicas, passaram a incorporar o ferramental de administração orientado para o controle da turbulência ambiental (OLIVEIRA, 1986).

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

Segundo VASCONCELOS FILHO (1985), administrar estrategicamente é permear, em todos os níveis de organização, a consciência de que a empresa deve viver em função de um pensamento maior, estratégico, e não em função de negócios isolados, de oportunidades.

Atualmente, a gestão empresarial envolve a determinação de objetivos, a projeção e a construção de estruturas organizacionais adequadas, a mobilização dos recursos necessários para o alcance dos objetivos, além da necessidade do desenvolvimento de um processo de direção coerente, lógico e criativo, que ordene o comportamento das pessoas na organização e que possibilite cursos alternativos de ação na busca dos melhores resultados possíveis (PINHEIRO, 1996).

Para que a empresa se torne competitiva no mercado globalizado, deve aperfeiçoar continuamente produtos, técnicas de venda, processos etc., procurando adaptar sua estrutura organizacional a esta nova realidade de constantes incertezas, que podem representar ameaças ou oportunidades. O planejamento estratégico auxilia os dirigentes a tomarem decisões, a se anteciparem às mudanças ou mesmo a se prepararem para tal. Assim, o planejamento estratégico deve possuir como

principal característica a flexibilidade, com o intuito de permitir o ajuste necessário face às incertezas do mercado.

O propósito do planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcione uma situação viável para avaliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos organizacionais previamente estabelecidos, que facilitarão a tomada de decisão, no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Desta forma, o planejamento estratégico contínuo tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, a provocar o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos da organização (OLIVEIRA, 1987).

OLIVEIRA (1998) define o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para este processo de adequação. Este processo é de grande valia para o administrador, tendo em vista o alcance da otimização da empresa, mas, ao mesmo tempo, é necessário haver um esforço para se antecipar aos possíveis problemas, bem como estar capacitado para usufruir das oportunidades que poderão surgir.

Apesar da importância crescente do planejamento estratégico e dos avanços na sua aplicação para a tomada de decisões nas organizações, há um segmento no qual o uso deste instrumento de análise é raro: o das pequenas empresas (COELHO & SOUZA, 1999).

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

Segundo FISCHMANN (1987), sobre os elementos fundamentais do planejamento estratégico e seu processo há inúmeras abordagens, porém são pequenas as variações entre as diversas metodologias propostas por vários autores, ou seja, nestas os pontos comuns são dominantes e as divergências pequenas.

No entanto, MARCHESNAY¹ apud ALMEIDA (1994) salienta que a análise estratégica ignora a pequena empresa, que, por sua vez, ignora a existência do Planejamento Estratégico. Este paradoxo deve-se a alguns fatores, tais como: o pequeno porte das empresas, a falta de recursos para a contratação de profissionais para suprir a falta de conhecimento administrativo, excesso de tarefas operacionais no dia-a-dia do dirigente, centralização de poder, entre outros.

Nota-se assim, devido a algumas características presentes na sua gestão, que a pequena empresa ainda apresenta grandes dificuldades no processo de elaboração do planejamento estratégico. E, diante das dificuldades da pequena empresa, o problema da pesquisa se resume à questão:

De que forma o planejamento estratégico pode ser elaborado como uma ferramenta de competitividade, considerando-se as particularidades existentes na gestão das pequenas empresas?

1.3 DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo principal desta pesquisa é **desenvolver um roteiro para a elaboração do planejamento estratégico nas pequenas empresas, considerando suas particularidades no processo**, a partir das metodologias propostas pelos principais autores da área de planejamento estratégico, com o intuito de auxiliar o pequeno empresário na utilização desta ferramenta. Entende-se por roteiro a especificação dos principais tópicos a serem observados pelo pequeno empresário, no processo de elaboração do planejamento estratégico, e a forma de desenvolvê-los.

O processo de planejamento estratégico pode ser dividido em três grandes fases: a elaboração, a implementação e o controle. Assim, o roteiro aborda a fase de elaboração que é composta por atividades consideradas necessárias para o estabelecimento da estratégia.

¹ MARCHESNAY, M. (1993). PME stratégie et recherche. *Revue Française de Gestion*, n. 95, p.20-75, set/out.

Como objetivos secundários, têm-se:

- 1) revisar a literatura sobre planejamento estratégico e gestão de pequenas empresas;
- 2) identificar as particularidades da pequena empresa no processo de planejamento estratégico;
- 3) avaliar e aperfeiçoar o roteiro para elaboração do planejamento estratégico a partir da aplicação empírica em pequenas empresas e
- 4) sintetizar e contribuir para o desenvolvimento dos trabalhos realizados pelo Grupo de Pesquisa sobre Gestão de Pequenas Empresas da EESC-USP.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

As micro, pequenas e médias empresas são extremamente relevantes no contexto sócio-econômico brasileiro, sendo identificadas como poderoso fator de promoção social, base de estabilidade política e força propulsora de desenvolvimento, dada sua capacidade de, simultaneamente, gerar empregos e incorporar tecnologia. Segundo BORTOLI NETO (1980), as pequenas empresas são essenciais e indispensáveis nas economias desenvolvidas e em desenvolvimento.

No Brasil, as micro e pequenas empresas constituem um universo de aproximadamente 3,5 milhões de unidades, formando um contingente estimado de 60 milhões de pessoas, entre empreendedores, famílias e funcionários, respondendo por 98% dos estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços e praticamente 60% dos empregos urbanos (SEBRAE, 1998).

Para ALMEIDA (1994), as pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Assim, o autor sugere que a técnica administrativa apropriada para solucionar este problema é o planejamento estratégico. Ainda, com o aumento da competitividade, as pequenas empresas concorrem, na maioria das vezes, com grandes empresas, que, por sua vez, conhecem os benefícios do planejamento estratégico e o utilizam como ferramenta gerencial (POLICASTRO, 2000). Isto demonstra a importância das pequenas empresas também recorrerem a esta ferramenta administrativa.

O propósito desta pesquisa é desenvolver um roteiro para auxiliar o pequeno empresário no processo de elaboração do planejamento estratégico, pretendendo-se assim que este usufrua desta técnica administrativa, de forma a poder, no futuro, manter as ações e os recursos da empresa focados nas atividades relevantes para a sua empresa, que não podem ser sacrificadas ou suspensas em função das atividades cotidianas.

Segundo FISCHMANN & ALMEIDA (1991), o planejamento estratégico proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Desta forma, espera-se que, após seu desenvolvimento e sua aplicação, o roteiro compatível com a realidade da pequena empresa auxilie o pequeno empresário na adoção desta ferramenta como incremento de competitividade, assim como contribua para o conhecimento científico no campo da gestão dos pequenos empreendimentos.

1.5 ESTRUTURA DO TEXTO

O texto está dividido em 10 capítulos. Neste primeiro, denominado introdução, foram apresentados os seguintes tópicos da pesquisa: a caracterização do tema, a formulação do problema, a descrição dos objetivos e a justificativa da pesquisa ao abordar o tema.

O capítulo 2, planejamento estratégico, apresenta os conceitos e a evolução de estratégia e planejamento nas organizações, a relevância do planejamento estratégico como ferramenta de competitividade nas empresas e as principais críticas que o planejamento estratégico vem recebendo nos últimos anos.

O capítulo 3, denominado metodologias do planejamento estratégico, descreve as metodologias propostas por cinco autores da área de estratégia empresarial e realiza uma síntese destas.

O capítulo 4, gestão de pequenas empresas, é composto pelos principais critérios de classificação de pequenas empresas, utilizados por instituições públicas e privadas, e o critério utilizado nesta pesquisa. Ainda, nesta parte, é abordada a reemergência das pequenas empresas, sua importância sócio-econômica para um país, sua competitividade, sua sobrevivência e suas peculiaridades de gestão.

O capítulo 5, denominado planejamento estratégico na pequena empresa, aborda as dificuldades enfrentadas pela pequena empresa na elaboração do planejamento estratégico e suas particularidades relacionadas à ferramenta. Ainda, nesta parte, descrevem-se a importância desta ferramenta como instrumento de gestão e competitividade, o processo de planejamento na pequena empresa e uma metodologia proposta para este importante segmento empresarial.

O capítulo 6 apresenta a proposição de um roteiro prático para auxiliar o pequeno empresário na elaboração do planejamento estratégico, considerando suas dificuldades e principalmente suas especificidades de gestão, visando a utilização da estratégia como um instrumento competitivo na gestão da pequena empresa.

O capítulo 7, denominado trabalho de campo, é composto pela metodologia utilizada nesta pesquisa, apresentando: o tipo de pesquisa e suas características, as questões, as variáveis, a técnica de coleta e análise de dados e, por fim, os resultados esperados e as contribuições da pesquisa. Ainda, neste capítulo, encontram-se a caracterização do setor metal-mecânico e a descrição das empresas onde o roteiro foi aplicado, com informações sobre o histórico, a estrutura organizacional, o mercado de atuação e o processo produtivo destas.

A apresentação e análise dos dados coletados no trabalho de campo compõem o capítulo 8. Neste capítulo são apresentados os dados empíricos com o principal objetivo de descrever o processo de planejamento encontrado nas empresas e a aplicação do roteiro em todas as suas etapas e atividades. Ainda, apresenta-se a análise dos dados coletados nas três empresas pesquisadas, abordando a aplicação do roteiro, as dificuldades e facilidades encontradas no desenvolvimento das atividades pelos empresários e as particularidades identificadas em cada organização.

No capítulo 9 realiza-se uma análise das metodologias estudadas nesta pesquisa, procurando, considerar sua aplicação nas pequenas empresas, frente à realidade encontrada na aplicação do roteiro. Ainda neste capítulo encontram-se uma síntese das particularidades identificadas nas empresas A, B e C, em todas as atividades desenvolvidas, e uma proposição de ajustes no roteiro considerada necessária, visando minimizar as dificuldades e resistência dos pequenos empresários.

O capítulo 10 sintetiza as principais considerações referentes ao desenvolvimento da pesquisa.

2

Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações. Segundo OLIVEIRA (1991), o planejamento estratégico é considerado um instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial, pois é a sustentação do desenvolvimento e da implementação de estratégias empresariais.

No entanto, o planejamento estratégico, como vem sendo utilizado, resulta de uma evolução decorrente de mudanças ocorridas na gestão das organizações, devido às constantes alterações do ambiente e ao aumento da competitividade. Assim, para melhor compreender esta importante ferramenta de gestão, busca-se, a seguir, a partir da literatura da área de planejamento estratégico, refletir sobre as definições e a evolução do planejamento e da estratégia, sobre o conceito, a evolução e a importância do planejamento estratégico como ferramenta de competitividade, bem como a respeito das principais críticas e questionamentos que este vem recebendo.

2.1 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

FERREIRA et al. (1997) afirmam que uma das maiores tarefas do administrador do nosso tempo é prever mudanças e se antecipar a estas. Referindo-se ao constante nível de incerteza presente no ambiente empresarial, os autores remetem

a uma necessária reflexão sobre a importância do planejamento e da estratégia nas organizações.

2.1.1 PLANEJAMENTO: CONCEITO E EVOLUÇÃO

O planejamento tem sido um tema amplamente divulgado e utilizado nas organizações. A literatura trata o planejamento como uma das tarefas mais importantes de um administrador, que pressupõe: escolher um destino, avaliar os caminhos alternativos e decidir o rumo específico para o alcance do destino escolhido. Porém faz-se necessário entender o conceito de planejamento e sua evolução no ambiente das organizações.

2.1.1.1 O conceito de planejamento

Por definição, planejamento significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada. Desta forma, o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais (MEGGINSON et al., 1986).

STONER & FREEMAN (1995) dizem que o planejamento possui dois aspectos básicos, que são vitais para a organização: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Tais aspectos básicos do planejamento apóiam-se em métodos, planos ou lógica, não sendo, portanto, intuitivos. Deste modo, a organização define seus objetivos e o melhor procedimento para alcançá-los.

Segundo KOTLER & ARMSTRONG (1993) e STONER & FREEMAN (1995), o planejamento pode proporcionar muitos benefícios para as organizações, tais como:

- encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os seus executivos;

- obrigá-las a definir melhor seus objetivos e suas políticas;
- fazê-las obter e aplicar os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;
- fazer com que os seus membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar e
- adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

2.1.1.2 A evolução do planejamento

A evolução do planejamento remete à Teoria das Organizações. Para elucidar melhor o caráter racional e a evolução do planejamento na Teoria das Organizações, faz-se necessário descrever sua evolução histórica.

A Administração está presente em praticamente toda a história da humanidade, porém passou a ter caráter racional a partir do século XX. No século XVII, a razão começa a substituir a tradição na explicação do mundo e na resolução de problemas. Embora, no século XVIII, o racionalismo tenha atingido seu apogeu, sendo aplicado às ciências naturais e finalmente às ciências sociais (MOTTA, 1994), foi apenas no século XX que a Administração passou a ter um caráter racional, à medida que propiciou a tentativa de previsão do futuro, a organização dos processos e métodos na empresa e o controle do trabalho.

O Movimento Clássico da Administração e o Movimento das Relações Humanas preocuparam-se com a influência direta dos administradores nas organizações. A preocupação com o ambiente externo surgiu com o Movimento Estruturalista/Sistêmico, através das abordagens dos sistemas abertos na busca da legitimidade e eficácia das organizações (STONER, 1985).

Taylor foi o precursor da organização metódica do trabalho. O planejamento na Administração Científica surgiu como uma substituição da improvisação, sendo utilizado para tarefas operacionais e como forma de escolher as ferramentas e os métodos mais adequados de produção, visando o aumento de produtividade. Porém o planejamento possuía limites e estava voltado exclusivamente para as tarefas, não sendo utilizado como uma ferramenta de gestão mais ampla. De acordo com BEHR

& LIMA (1999), a Administração Científica já citava a previsão, já separava o trabalho manual do intelectual e, portanto, através do método científico, buscava a melhor maneira de alcançar os objetivos da organização.

Fayol, em sua abordagem processual, considerou o planejamento como um dos elementos do processo administrativo, que inclui previsão, organização, comando, coordenação e controle. A atividade de previsão nada mais era senão o planejamento da ação empresarial.

Segundo NAKAMURA (2000), o plano formal, suportado pelo princípio de autoridade e pela unidade de comando, conceitos apresentados pelo Movimento Clássico da Administração, era o instrumento que garantia a unidade interna das empresas, gerando maior eficiência. Na época, este processo representava o que hoje se denomina planejamento estratégico, na perspectiva da elaboração e implementação de planos formais para atingir determinado objetivo.

Em seguida, os autores do Movimento das Relações Humanas defenderam que o ser humano deveria ser valorizado e os administradores deveriam estar atentos às questões psicológicas, aos grupos informais, à motivação e às necessidades humanas dos trabalhadores. Através da visão humanista, este Movimento ocultava o seu verdadeiro propósito, que era aumentar a eficiência organizacional. Mas este Movimento pouco contribuiu para a evolução do planejamento, continuando este com seu caráter formal, como meio de estabelecimento das diretrizes administrativas.

O Movimento Estruturalista/Sistêmico incorporou a preocupação com o ambiente externo ao seu conceito de organização e, conseqüentemente, ao planejamento empresarial. Uma das principais contribuições deste Movimento foi a visão holística, ou seja, enxergar a empresa como um sistema que mantém relações com o ambiente.

De forma geral, a ênfase ao ambiente externo fez com que o planejamento ganhasse um caráter analítico e determinista, uma vez que era necessário analisar o mercado para depois agir (NAKAMURA, 2000). Dentro deste contexto, várias metodologias foram desenvolvidas, visando o aumento da produtividade e competitividade.

2.1.2 ESTRATÉGIA: CONCEITO E EVOLUÇÃO

Em meados da década de 60, Ansoff considerava o conceito de estratégia como uma inovação na área administrativa. Nas duas décadas seguintes, estratégia foi um tema pesquisado extensivamente e, nos dias de hoje, a estratégia empresarial é amplamente utilizada no mundo dos negócios. Para MINTZBERG et al. (1999), atualmente a estratégia é uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas.

Segundo THOMPSON JR. & STRICKLAND III (2000), a estratégia da empresa consiste em um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais, que os gerentes executam para atingirem o melhor desempenho da empresa, buscando reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

2.1.2.1 O conceito de estratégia

A palavra estratégia tem origem grega. Provém de *stratego*, que significa literalmente a *arte da liderança*. Era utilizada para designar a função do chefe do exército. Durante vários séculos os militares utilizaram esta palavra para designar o caminho que era dado à guerra, visando a vitória militar. Assim, a elaboração de planos de guerra passou a ser denominada estratégia.

Ao longo dos anos, estratégia passou a ter uso comum e, na Administração, é utilizada para designar o caminho que a organização irá seguir, no futuro, para atingir seus objetivos. A palavra estratégia foi naturalmente agregada à palavra planejamento, que, genericamente, pode ser definida como um estudo das ações que a organização irá tomar no futuro (MOTTA, 1991; ALMEIDA et al., 1993).

A primeira publicação influente sobre estratégia foi a de Igor Ansoff, em 1965, com o livro *Corporate Strategy* (ANSOFF, 1977). Desde então, a literatura sobre o tema estratégia cresceu de forma acentuada, tanto na área acadêmica como no mundo dos negócios, abordando a competitividade das empresas e a preocupação concentrada na concorrência e no mercado.

A definição de estratégia nas organizações é algo relativamente complexo, pois a literatura mostra inúmeras definições, abordando diferentes aspectos. De acordo com MINTZBERG et al.(2000), pode ser que não haja uma definição simples

de estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia, que são as seguintes:

- diz respeito tanto à organização como ao ambiente;
- é complexa, pois, mesmo considerando que as mudanças remetem a novas circunstâncias para a organização, sua essência deve permanecer inalterada;
- afeta a organização como um todo;
- implica questões de conteúdo e de processo;
- existe em níveis diferentes na organização;
- envolve vários aspectos conceituais e analíticos.

Há diversas definições do termo estratégia na literatura. Para MINTZBERG et al. (1999), os conceitos que a literatura apresenta podem ser agrupados da seguinte forma:

- estratégia é planejamento: é o sinônimo mais comum, ao lado de direção, guia, modo de ação futura, entre outros;
- estratégia é modelo: é um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo;
- estratégia é posicionamento: é o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados;
- estratégia é perspectiva: é o meio fundamental para a execução de tarefas;
- estratégia é armadilha: é uma manobra específica, destinada a abalar um concorrente.

Segundo ANSOFF (1990), a estratégia diz respeito basicamente à utilização dos diversos recursos empresariais - humanos, técnicos e financeiros - que estão à disposição do empresário. Portanto, ao adotar uma estratégia, o empresário deve analisar a sua organização e o ambiente no qual está inserida, com o intuito de estabelecer quais são os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos previamente definidos pela empresa.

Os processos de definição, implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorrem em circunstâncias de constante mudança. Desta forma, a estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas um esquema de orientação dentro do fluxo de decisões empresariais (OLIVEIRA, 1991).

Por fim, a elaboração da estratégia empresarial é realizada nos vários níveis organizacionais e as atividades envolvidas neste processo são: a análise, o planejamento e a seleção de estratégias que aumentem as chances de os objetivos da organização serem alcançados.

2.1.2.2 A evolução da estratégia

Geralmente, os pesquisadores consideram o começo dos anos 60 como marco do início da influência da estratégia no Pensamento Administrativo. No entanto, vários autores escreveram sobre estratégia anteriormente, talvez com outra denominação, mas com sentido semelhante.

A estratégia, nas organizações, pode ser analisada sob duas perspectivas: interna/coordenação e externa/mercado. Segundo NAKAMURA (2000), o empenho dos administradores e teóricos da primeira metade do século foi o de conseguir a coordenação de esforços através do estabelecimento de diretrizes administrativas para uma organização fragmentada ou, ainda, para pessoas que, submetidas à crescente divisão de tarefas e funções, haviam perdido a visão global do sistema produtivo, tornando-se alienadas e desmotivadas. Atualmente, o enfoque dado à estratégia empresarial concentra-se na análise do ambiente externo, ou seja, do ambiente turbulento de alta competitividade, que influencia as ações da empresa no mercado.

Assim, pode-se considerar que a estratégia está relacionada à ligação da empresa ao seu ambiente interno e externo. E, nesta perspectiva, a empresa procura definir e operacionalizar ações que maximizem os resultados da interação estabelecida.

2.1.2.3 Níveis de estratégias nas organizações

De acordo com CERTO & PETER (1993) e THOMPSON JR & STRICKLAND III (2000), as estratégias empresariais podem ser classificadas em níveis que, por sua vez, devem ser sincronizados e coordenados e, dependem de sua

diversificação. Segundo os autores, as empresas possuem, geralmente, os níveis de estratégia, conforme explicados nos parágrafos a seguir.

A estratégia corporativa estabelece posições comerciais, em diferentes indústrias, que possibilitam melhorar o desempenho do grupo de negócios em que a empresa se diversificou. Segundo THOMPSON JR & STRICKLAND III (2000), a elaboração deste tipo de estratégia é realizada nos mais altos níveis da administração e, para uma empresa diversificada, envolve quatro tipos de iniciativa: fazer mudanças para executar a diversificação; iniciar ações para reforçar o desempenho combinado dos negócios nos quais a empresa se diversificou; descobrir maneiras de conquistar a sinergia entre as unidades de negócio correlatas, transformando-a em vantagem competitiva, e estabelecer prioridades de investimento, direcionando os recursos corporativos para as unidades de negócio mais atrativas. É importante ressaltar que a distinção entre estratégia organizacional e estratégia de negócio é relevante somente se a empresa for diversificada e de grande porte, sendo que as empresas de um único negócio não possuem este nível de estratégia.

CERTO & PETER (1993), denominam a estratégia elaborada, neste nível, de organizacional. De acordo com os autores, as estratégias organizacionais são projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa. Este processo inclui atividades de seleção e desenvolvimento de estratégias gerais e, posteriormente, tomadas de decisões específicas a respeito do papel das diversas linhas de negócios da organização e da quantidade de recursos a serem alocados. Existem algumas estratégias gerais que a organização pode adotar: estratégia de concentração em uma única linha de negócios, estratégia de crescimento, estratégia de estabilidade, estratégia de redução de despesas e estratégias combinadas.

A estratégia de negócios envolve a tomada de decisões em nível de divisão ou unidade de negócios, ou seja, para cada negócio em que a empresa atua, devendo ser consistente com a estratégia corporativa da organização. A estratégia de negócios tem como objetivos visar um desempenho bem sucedido em uma linha de negócio específica, bem como formar e/ou reforçar uma posição competitiva de longo prazo, que produza uma vantagem competitiva para a empresa. Segundo THOMPSON JR & STRICKLAND III (2000), para produzir vantagem competitiva, a estratégia de negócios deve: decidir sobre onde a empresa tem a melhor chance de obter vantagem

competitiva; desenvolver atributos do produto/serviço que despertem um forte interesse do consumidor e coloquem a empresa em posição de destaque em relação aos concorrentes e neutralizar as mudanças competitivas das empresas rivais. Assim, as abordagens competitivas mais utilizadas na elaboração da estratégia de negócios são: lutar para ser o produtor de baixo custo da indústria; buscar a diferenciação baseada em vantagens como qualidade, desempenho, serviço, estilo, superioridade tecnológica ou um bom valor; focar um nicho de mercado restrito e ganhar vantagem competitiva, fazendo o trabalho melhor que os rivais, atendendo a necessidades e gostos especiais dos consumidores daquele nicho.

Da mesma forma, a abordagem sugerida por CERTO & PETER (1993), para a elaboração da estratégia de negócios, é a análise estrutural de forças competitivas, desenvolvida por Porter, e as três alternativas gerais de estratégias de negócios que derivam dela, que são a liderança global de custos, a diferenciação e o enfoque.

As estratégias funcionais são formuladas por especialistas em cada área funcional da empresa (marketing, recursos humanos, finanças, pesquisa e desenvolvimento, operações etc.), descrevendo as tarefas específicas que devem ser executadas para se implementar a estratégia da empresa. Assim, os administradores da área de negócios e funcionais devem coordenar suas atividades, para garantirem que todas as estratégias sejam consistentes. A estratégia funcional possui uma abrangência mais restrita e adiciona detalhes relevantes ao plano geral do negócio, estabelecendo as ações, abordagens e práticas para a operação de um departamento ou função do negócio. Os objetivos da estratégia funcional são os seguintes: fornecer apoio para a estratégia geral de negócios e para a abordagem competitiva da empresa e descrever como a área funcional vai atingir seus objetivos e sua missão.

A estratégia operacional é direcionada, segundo THOMPSON JR & STRICKLAND III (2000), às unidades operacionais básicas, tais como fábricas, distritos e regiões de vendas e departamentos dentro de áreas funcionais. As estratégias operacionais estão relacionadas com iniciativas estratégicas e abordagens mais restritas ao gerenciamento de unidades operacionais-chave e para o tratamento de tarefas operacionais diárias, que tenham significado estratégico, acrescentando detalhes e complementos às estratégias funcionais e ao plano geral do negócio.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem diversos tipos de planejamento, posicionados em diferentes níveis hierárquicos na organização, que podem ser classificados como estratégico, tático e operacional.

É importante ressaltar que o planejamento empresarial não se resume ao processo de planejamento estratégico, podendo ser definido como o conjunto das atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa. O planejamento estratégico, por sua vez, é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização e deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos (FERREIRA et al., 1997).

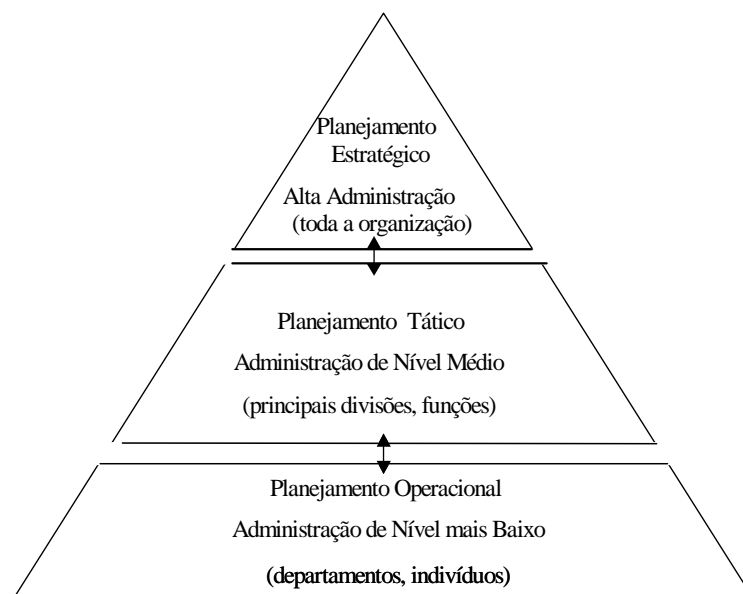


Figura 1: Hierarquia do planejamento nas organizações
Fonte: adaptado de DAFT (1999:127)

Resumidamente, encontram-se abaixo as definições destes tipos de planejamento.

- **Planejamento estratégico:** é um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização. De forma geral, o planejamento estratégico possui um horizonte de tempo longo e sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, embora a participação de outros níveis seja fundamental para que o plano se torne

condizente com a realidade da organização e, ainda, para que este envolvimento diminua a resistência à sua implantação.

- **Planejamento tático:** pressupõe um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico e seu objetivo é examinar mais especificamente determinadas áreas de resultado, como principais divisões, funções empresariais etc.. O processo do planejamento tático realiza-se dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em um nível organizacional inferior.
- **Planejamento operacional:** tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos. Seu horizonte de tempo é mais curto que o do planejamento tático, podendo ser mensal, semanal ou até mesmo diário.

Tabela 1: Características do planejamento estratégico, tático e operacional

Características	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Análise básica	Ramo de atividade e mercado de atuação	Principais componentes de atividade e áreas específicas	Tarefas específicas
Responsáveis pelo processo	Alta administração: diretores, equipes e consultores de administração	Envolvimento de executivos que formularam o planejamento estratégico e gerentes	Chefes de divisões que participaram do processo de planejamento tático
Complexidade	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção etc.
Resultados	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para a próxima revisão	Previsões para o período; mudanças internas; produção e cronogramas; responsabilidades e orçamento

Fonte: elaboração própria a partir de MONTANA & CHARNOV (1999:102-106)

2.2.1 O CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

MINTZBERG (1987) alega que as organizações, se pretendem gerenciar o futuro, devem compreender o passado, pois, através do conhecimento dos padrões anteriores, é que serão capazes de conhecer suas capacidades e seus potenciais. Portanto, o processo de planejamento estratégico envolve uma análise do passado, do presente e um vislumbramento do futuro da organização.

Desta maneira, o planejamento estratégico é um processo que tem, como propósito, o desenvolvimento e a manutenção de um ajuste dos objetivos, as potencialidades da empresa e as mudanças frente às oportunidades de mercado (KOTLER & ARMSTRONG, 1993).

TIFFANY & PETERSON (1998) dizem que o planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro e, sim, uma ferramenta que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades. Segundo os autores, o planejamento estratégico é uma visão específica do futuro, através da qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, os valores a serem oferecidos ao cliente, as vantagens a longo prazo, a lucratividade, entre outros aspectos.

Para SCRAMIM & BATALHA (1997), o planejamento estratégico é um meio amplo e sistemático de preparar ações relativas à escolha de mercados e produtos adequados, tendo em vista uma situação saudável, a longo prazo, para a empresa.

De forma geral, o planejamento estratégico é realizado nas organizações através de uma metodologia. Existem na literatura diversas metodologias que abordam o processo do planejamento estratégico, que serão examinadas no capítulo seguinte.

2.2.2 A EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento empresarial veio evoluindo ao longo das últimas décadas. Inicialmente consistiu no orçamento anual a ser cumprido e, posteriormente, passou a

incluir projeções de tendências, daí resultando o planejamento de longo prazo. Somente em meados dos anos 70 surgiu o planejamento estratégico como um método estruturado para a determinação das ações no presente, visando as incertezas do futuro. A evolução mais recente do planejamento empresarial se deu nos anos 80, caracterizando a administração estratégica (FERREIRA et al., 1997).

O processo de planejamento estático e prescritivo, desenvolvido nos anos 60, envolvia ciclos econômicos razoavelmente previsíveis, considerando que o ambiente era estável, os competidores bem conhecidos, os preços da indústria estáveis e o comportamento dos clientes previsível (WESTWOOD, 1991).

KOTLER (1993) alega que o planejamento estratégico surgiu nos anos 70, pois, na década anterior, o ambiente era relativamente estável e os administradores utilizavam apenas o planejamento operacional.

Desta forma, a turbulência dos anos 70 - com as duas crises do petróleo, as taxas flutuantes de câmbio, o baixo custo e a alta qualidade dos produtos japoneses exportados para os Estados Unidos e, mais recentemente, as novas tecnologias, a formação de blocos econômicos, a globalização dos mercados, as questões ambientais e sociais e as mudanças velozes da economia – fez com que o ambiente das empresas mudasse drasticamente. Esta nova realidade passou a demandar reformulações no processo de planejamento, pois estes aspectos contribuíram para o surgimento de novas relações econômicas, mercadológicas e sociais das empresas.

Assim, o mundo contemporâneo, em que se tornou complexa a gestão das organizações, mostra ser necessário um processo que coordene as ações e previna as suas conseqüências. Segundo MEYER (1997), o processo de planejamento estratégico atua como instrumento capaz de conduzir racionalmente as organizações na direção almejada.

Os teóricos contemporâneos da área do planejamento estratégico, devido ao aumento da complexidade do mercado e à velocidade das mudanças, focam sua análise no ambiente externo das organizações. Entre os principais autores estão Michael Porter, Gary Hamel, C. K. Prahalad, Theodore Levitt e Henry Mintzberg.

A partir da década de 80, o enfoque do planejamento estratégico ganhou amplitude, profundidade e complexidade, dando origem à administração estratégica

(FERREIRA et al., 1997), que surgiu com o intuito de conservar os benefícios propiciados pelo planejamento estratégico, porém combatendo suas imperfeições.

A administração estratégica tem como objetivo máximo o desenvolvimento dos valores da corporação, da sua capacitação gerencial, das suas responsabilidades como organização inserida na sociedade e dos seus sistemas administrativos, que interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional (FISCHMANN, 1987).

De acordo com ALMEIDA et al. (1993), na administração estratégica, o que se busca é que todas as áreas da empresa procurem a eficácia da organização como um todo. Para que isto aconteça, é necessário que a estratégia esteja presente na empresa em sua administração central, áreas operacionais e áreas de apoio.

Segundo OLIVEIRA (1993), a administração estratégica é a administração do futuro, que proporciona a atuação interativa da empresa com os fatores ambientais em constante mutação, distanciando-se cada vez mais da administração tradicional. Desta forma, o processo de administração estratégica deve ser flexível para poder, caso necessário, ser reavaliado.

2.2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE

No século vinte, as mudanças do ambiente tornaram-se mais complexas e variadas. O ambiente globalizado das empresas levou basicamente a dois caminhos: seguir as transformações da sociedade, acompanhando a direção das mudanças e tendências de mercado, ou procurar prever estas tendências e se antecipar a elas (BERNDT & COIMBRA, 1995).

Por esta razão, para se ter uma organização que olhe para o futuro, que aproveite oportunidades, que se previna de ameaças e que procure se manter ativa e próspera em um mundo globalizado, modificável a todo momento, é necessário haver um planejamento estratégico sério, ativo, contínuo e criativo. Caso contrário, a administração estará apenas reagindo ao seu ambiente.

POLICASTRO (2000) considera algumas razões para uma empresa desenvolver o planejamento estratégico:

- o avanço tecnológico e as rápidas transformações no mercado tornaram mais complexa a gestão das empresas. O planejamento estratégico pode ajudar o empresário a prever e reagir rapidamente às mudanças mercadológicas, a aproveitar as oportunidades, assim como a identificar áreas de negócios promissoras;
- apenas o controle financeiro não é suficiente para garantir o sucesso da empresa nos negócios. Complementando o orçamento, o planejamento estratégico indica a direção futura da empresa através dos objetivos de longo prazo;
- a empresa utiliza o planejamento estratégico para envolver os funcionários em todas as áreas de atividade, disseminando os objetivos por toda a organização;
- a empresa pode utilizar o planejamento estratégico para apresentar seu negócio a acionistas e credores;
- o planejamento estratégico poderá ser útil no relacionamento com fornecedores, anunciantes, procuradores, auditores, contadores, investidores e consultores.

De acordo com MEGGINSON et al. (1986), o planejamento estratégico proporciona vantagens para a competitividade das empresas, tais como:

- ajuda a administração a adaptar-se às mudanças no ambiente;
- auxilia na cristalização de acordos sobre assuntos de importância;
- capacita os administradores a enxergarem o quadro operativo com maior clareza;
- ajuda a estabelecer mais precisamente as responsabilidades;
- ajuda a realizar a coordenação entre as várias partes da organização;
- tende a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos;
- minimiza a adivinhação e
- poupa tempo, esforços e recursos financeiros.

Por outro lado, MEGGINSON et al. (1986) salientam que o planejamento estratégico apresenta as seguintes desvantagens para a organização:

- envolve um trabalho que pode exceder suas verdadeiras contribuições;
- pode causar demora nas ações;
- pode restringir indevidamente o exercício da iniciativa e a inovação da administração;
- possibilita que poucos planos sejam consistentemente seguidos.

Para SCRAMIM & BATALHA (1997), o planejamento estratégico aumenta o grau de acertos da empresa em relação às estratégias a serem adotadas, aos planos de ação que decorrem destas estratégias e, finalmente, aos objetivos a serem alcançados por meio destas estratégias. Ainda, de acordo com OLIVEIRA (1986), quando utilizado adequadamente, o planejamento estratégico, em seu aspecto central, impulsiona toda a empresa na direção do crescimento e desenvolvimento, da diversificação e inovação.

2.2.4 PRINCIPAIS CRÍTICAS E QUESTIONAMENTOS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem, na literatura, muitas críticas à utilização do planejamento estratégico nos dias de hoje. De forma geral, tais questionamentos referem-se à dificuldade na previsão do futuro, ao excesso de burocratização provocado pelo processo, à dificuldade de implementação dos planos, ou até à não implementação propriamente dita, e ao fato de não representar um pensamento estratégico para a organização.

A partir dos anos 70, os erros de previsão tornaram-se mais frequentes e, a partir dos anos 80, o ambiente de negócios turbulento e rápidas mudanças, ocasionou uma insatisfação com o modo de planejar, para muitas empresas. MINTZBERG (1994) argumenta que o planejamento estratégico está voltado ao futuro da empresa, que, por sua vez, é imprevisível. Ocorre ainda que as reações do ambiente às ações estabelecidas no plano estratégico são difíceis de serem previstas. Assim, o planejamento é uma ferramenta útil em ambientes estáveis.

De acordo com alguns autores, o argumento de que o planejamento estratégico é menos útil em um ambiente em constante mudança faz pouco sentido, pois um bom planejamento propicia à empresa antecipar-se e responder com rapidez às mudanças ambientais e a preparar-se melhor para as alterações súbitas (KOTLER

& ARMSTRONG, 1993). SCRAMIM & BATALHA (1997) complementam, afirmando que o grande sucesso que o planejamento estratégico tem alcançado no meio empresarial está justamente relacionado à redução do grau de incerteza do ambiente da organização. WACK (1985) salienta que a melhor abordagem para a falta de precisão em delinear um futuro é aceitar a incerteza, tentar compreendê-la e integrá-la ao planejamento estratégico.

Nos anos 80, o planejamento estratégico foi reduzido em muitas empresas, devido à rigidez e burocracia que o processo desenvolvido, na década passada, representava para as organizações, chegando a ser considerado uma ferramenta de gestão defasada. As organizações, cada vez mais, sentiam a necessidade de serem mais ágeis e flexíveis para a atuação no mercado.

SAUSEN (1998) argumenta que o planejamento estratégico não deve restringir-se a aspectos burocráticos de pouca utilidade para a organização. Desta forma, o desafio para os pesquisadores e administradores será construir um modelo que indique um futuro e seja flexível, para ser alterado de acordo com as condições ambientais.

O problema principal do planejamento estratégico, segundo FISCHMANN (1987), é o desbalanceamento existente entre a excessiva atenção dada à formulação de estratégias e a precariedade que cerca a implementação, quando geralmente ocorrem falhas no processo.

De acordo com o autor, há a necessidade de um amadurecimento, por parte dos executivos e empregados de uma organização, ou de uma cultura que implique e valorize o produto de um processo de planejamento. Enquanto estas condições preliminares não existirem, haverá resistência e baixa probabilidade de êxito em qualquer iniciativa de planejamento estratégico. O autor afirma que o conhecimento sobre a implementação do planejamento estratégico ainda é incipiente.

SOBANSKI (1995) afirma que a implementação de mudanças estratégicas não tem recebido a atenção necessária dos pesquisadores e continua sendo razão de críticas e até mesmo do fracasso de muitos planos estratégicos.

Para BETHLEM (1998), a implantação da estratégia representa mudanças na organização que serão refletidas em seus agentes. Desta forma, os administradores envolvidos devem estar atentos à possibilidade de resistência dos funcionários nesta

etapa do processo estratégico, devendo estar preparados para eventuais conflitos que poderão implicar em dificuldades na implantação da estratégia e no conseqüente alcance do objetivo.

MINTZBERG (1991; 1994) argumenta que o planejamento estratégico caiu de seu pedestal por não representar um pensamento estratégico na organização, pois, da forma como vinha sendo conduzido, não passava de um plano (programa), não incorporando a intuição, a criatividade, a experiência pessoal e profissional e os valores dos estrategistas, sendo incapaz de detectar discontinuidades no ambiente. Os planos, por sua própria natureza, são concebidos para promover a inflexibilidade, por estabelecerem direções claras e imporem uma estabilidade sobre a organização (MINTZBERG et al., 2000).

MINTZBERG et al. (2000) afirmam ainda que o planejamento estratégico, isto é, a idéia de que a estratégia pode ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado é uma ilusão, pois o planejamento estratégico não é por si só um gerador de estratégias, não garante o sucesso da estratégia, a sua implementação e o alcance dos objetivos pré-determinados.

Da mesma forma, PRAHALAD (2000) registra que as empresas devem pensar em estratégia como algo que se desenvolve com o tempo, por meio do estabelecimento de um objetivo claro, em termos de estímulo e alavancagem de recursos e não apenas de alocação de recursos. Somente assim as empresas poderão construir bases de competência que lhes permitam sobreviver em mercados em constante transformação.

Por outro lado, SCRAMIM & BATALHA (1997) afirmam que o processo de planejamento estratégico tem o objetivo de disciplinar o pensamento estratégico, buscando transformá-lo em ações concretas, para se atingirem os objetivos previamente estabelecidos.

De acordo com os autores citados acima, as críticas e os questionamentos que o planejamento estratégico tem sofrido referem-se, na sua grande maioria, ao aspecto formal, estático e rígido do processo. Como instrumento de competitividade, o planejamento estratégico deve ser um processo contínuo e abordar o desenvolvimento do pensamento e do comportamento estratégico das organizações.

3 Metodologias de planejamento estratégico

A vasta literatura sobre planejamento estratégico apresenta diversas abordagens e metodologias com muitos pontos em comum e pequenas variações. De forma geral, os pontos comuns pretendem estabelecer, segundo OLIVEIRA (1998), os seguintes resultados:

- direcionamento de esforços da organização;
- consolidação de entendimento da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das políticas e dos projetos da empresa para todos os funcionários da organização;
- elaboração do programa de atividades das várias unidades da organização que integram a sua estrutura;
- estabelecimento de uma agenda de trabalho para um período de tempo que permita à empresa trabalhar as “prioridades estabelecidas” e as “exceções justificadas”.

Assim, devido ao grande número de metodologias apresentadas na literatura, destacam-se, a seguir, as metodologias propostas por cinco autores da área de estratégia empresarial, que serão sintetizadas em uma metodologia de planejamento estratégico.

3.1 METODOLOGIA APRESENTADA POR FISCHMANN (1987)

FISCHMANN (1987) apresenta sua metodologia através de um diagrama simplificado, consolidado em suas diversas experiências de treinamento e consultoria na área de planejamento estratégico.

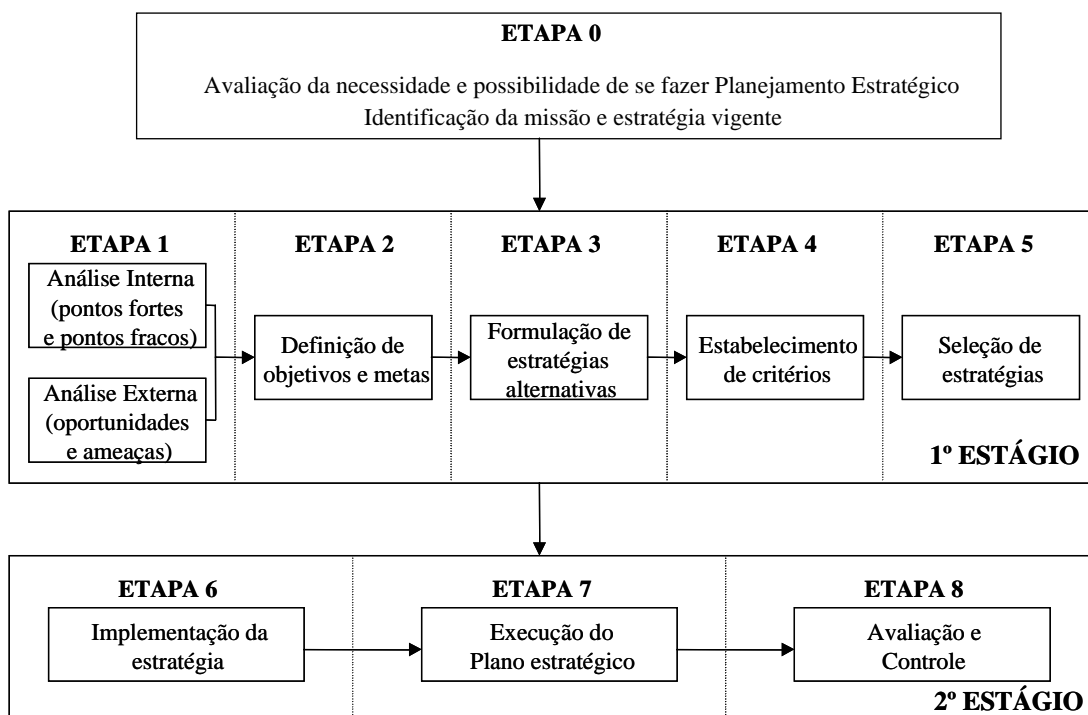


Figura 2: Diagrama simplificado do processo de planejamento estratégico
Fonte: adaptado de FISCHMANN (1987:37)

A metodologia utilizada pelo autor consiste em dois estágios. O primeiro é composto de cinco etapas e configura-se como o planejamento estratégico propriamente dito, ou seja, aborda análise do ambiente, definição de objetivos e metas, formulação e seleção de estratégias. O segundo é composto de três etapas e consiste na preparação e no acompanhamento do planejamento estratégico.

ETAPA 0: Avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer planejamento estratégico

Faz-se necessária a preparação da empresa para a adoção da mentalidade estratégica, através do amadurecimento por parte dos executivos e funcionários da organização. A avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer planejamento

estratégico é fundamental para o sucesso do processo, pois é preciso que exista uma cultura que implique e valorize o produto do planejamento estratégico. Segundo o autor, esta etapa é praticamente ignorada pela literatura de planejamento estratégico e, enquanto estas condições preliminares não existirem, haverá baixa probabilidade de êxito em qualquer iniciativa de planejamento estratégico.

Ainda, antes de se entender o primeiro estágio, convém destacar a importância de dois pontos fundamentais ao processo: a identificação da missão e do propósito da empresa (a razão de existir) e a avaliação da estratégia vigente (o caminho que a organização vem seguindo).

ETAPA 1: Análise do ambiente empresarial

A análise ambiental é considerada a primeira atividade do processo de planejamento estratégico e pode ser entendida como análise interna e externa. Na análise interna são verificadas as potencialidades (pontos fortes) e as vulnerabilidades (pontos fracos) inerentes à empresa, que refletirão na sua capacidade de competir. A análise externa indicará as oportunidades e ameaças ambientais que poderão favorecer ou dificultar o sucesso da empresa no seu setor de atividades.

É importante ressaltar que, na análise ambiental, deve-se considerar a perspectiva temporal dos diagnósticos, para que os mesmos não sejam estáticos no tempo. O autor denomina a análise onde se assume um momento único ou próximo a t_0 de miopia estratégica.

ETAPA 2: Definição de objetivos e metas

A fixação de objetivos e metas pode ser compreendida como um balizador de resultados esperados em decorrência das estratégias a serem implementadas. No entanto, esta etapa apenas estará concluída com os ajustes necessários, a serem realizados após o cumprimento das etapas posteriores ao primeiro estágio.

ETAPA 3: Formulação de estratégias alternativas

A partir das etapas anteriores, pode-se considerar a definição das estratégias alternativas que mais se enquadrem ao contexto da organização, segundo a percepção dos formuladores e decisores.

ETAPA 4: Estabelecimento de critérios

Para a definição das estratégias faz-se necessário estabelecer critérios homogêneos e mensuráveis, que deverão ser aplicados às diversas alternativas estratégicas, tais como: níveis de investimento e retorno esperados; grau de complementaridade à atual linha de produtos ou serviços; efeitos sobre a imagem da empresa; benefício à comunidade; disponibilidade de fontes de financiamento; acesso à tecnologia; redução de sazonalidade, entre outros.

ETAPA 5: Seleção de estratégias

Na seleção de estratégias serão escolhidas, segundo os critérios estabelecidos, aquelas que deverão ser operacionalizadas. As estratégias que não forem selecionadas serão descartadas ou utilizadas posteriormente. Por outro lado, as que forem selecionadas terão seus projetos melhor especificados para poderem ser implementadas.

ETAPA 6: Implementação da estratégia

A implementação da estratégia corresponde à etapa de transição entre o planejamento e a operacionalização do processo (ação concreta). Nesta etapa são identificados e iniciados os necessários ajustes da estrutura organizacional, definidos os parâmetros orçamentários e tomadas as providências necessárias ao pleno êxito das estratégias selecionadas.

ETAPA 7: Execução do plano estratégico

A execução do plano estratégico é o cumprimento do que foi planejado ao longo do tempo, conforme previsto na implementação da estratégia.

ETAPA 8: Avaliação e controle

A avaliação e o controle, embora ilustrados no final do processo, iniciam-se na implementação e correspondem a medidas de acompanhamento e correção, visando o reforço de ações positivas e evitando ou eliminando os efeitos negativos.

3.2 METODOLOGIA APRESENTADA POR OLIVEIRA (1991; 1998)

De acordo com OLIVEIRA (1998), a metodologia de planejamento estratégico admite as seguintes possibilidades:

- definir-se primeiramente “onde a empresa quer chegar” para, em seguida, estabelecer-se “como a empresa está” para alcançar a situação desejada;
- definir-se primeiramente “como a empresa está” para depois estabelecer-se “onde a empresa quer chegar”;
- considerar simultaneamente a definição de “onde se quer chegar” e de “como se chegar lá”.

A metodologia apresentada pelo autor se baseia na segunda possibilidade. Assim, o processo de planejamento estratégico é realizado em cinco fases, apresentadas na figura 3. No entanto, antes de se iniciar a primeira fase do processo de elaboração e implementação de estratégias empresariais, o autor considera a realização das atividades de diagnóstico estratégico, estabelecimento da missão da empresa, desenvolvimento de cenários estratégicos e identificação de objetivos, uma vez que, estas atividades fornecem a sustentação do processo.

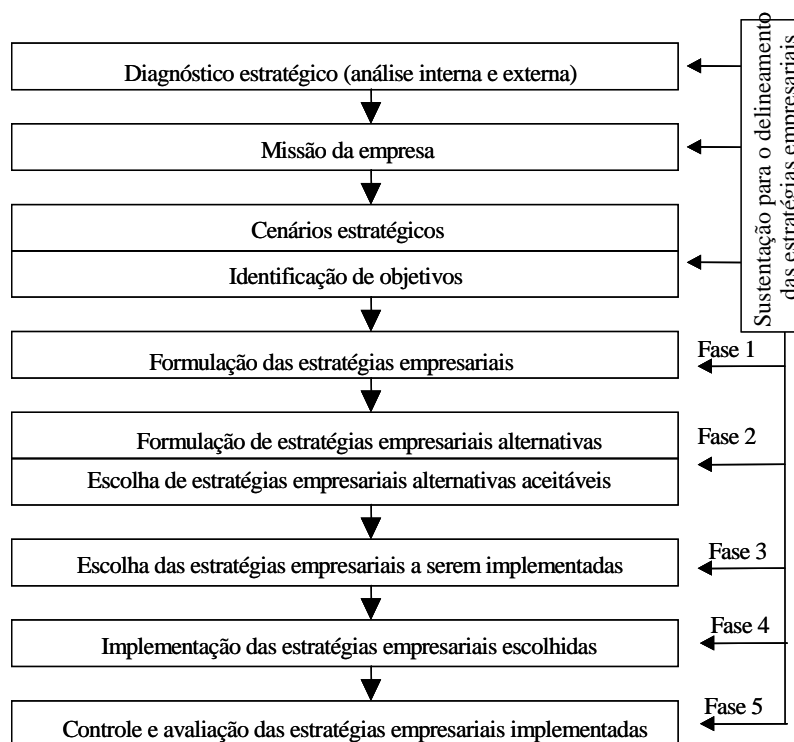


Figura 3: Processo de elaboração, implementação e controle de estratégias
Fonte: OLIVEIRA (1991:308)

As atividades envolvidas nesta fase, denominada de sustentação para o delineamento das estratégias empresariais, são as que se explicitam a seguir.

- **Diagnóstico estratégico:** atividade que determina “como se está” ou “onde se está” e corresponde a duas análises que devem ser realizadas de maneira integrada: interna e externa. A análise interna visa verificar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa; enquanto, na análise externa, verificam-se as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar estas ou usufruir delas.
- **Missão da empresa:** atividade que determina “onde a empresa quer ir”. Dentro da missão, o executivo deve estabelecer os propósitos da empresa e a postura estratégica. Propósitos da empresa correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que esta atua ou do setor no qual tem a possibilidade de vir a atuar, ainda que esta possibilidade seja reduzida. Já a postura estratégica corresponde à maneira mais adequada de a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando a sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.
- **Cenários estratégicos:** representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa, que possibilitam identificar o que está para acontecer no ambiente empresarial e como a empresa será afetada por prováveis alterações. Devem ser desenvolvidos cenários que retratem determinado momento no futuro ou que detalhem a evolução e a seqüência de eventos até determinado momento futuro. À medida que o ambiente se torna mais turbulento, os cenários tornam-se mais importantes para o processo decisório estratégico.
- **Identificação de objetivos:** representa um instrumento prescritivo do processo de planejamento estratégico, que identifica o alvo ou a situação que se pretende alcançar, ou seja, determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.

FASE 1: Formulação das estratégias empresariais

A formulação das estratégias empresariais representa a primeira etapa do processo e envolve um alto nível de criatividade por parte dos executivos da empresa. A essência da formulação de estratégias consiste em lidar com a

concorrência. Para tanto, o autor afirma que o executivo deve conhecer as forças que controlam a concorrência no setor de atuação da empresa.

Para a formulação de estratégias, devem ser considerados três aspectos: a empresa, com seus recursos, pontos fortes, pontos fracos, missão e objetivos; o ambiente, com suas oportunidades e ameaças, sob a ótica do mercado da empresa, da concorrência e do ambiente econômico, e a integração entre a empresa e seu ambiente.

FASE 2: Formulação e escolha de estratégias empresariais alternativas

Tendo como base a análise ambiental e os objetivos da organização, é possível definir várias estratégias empresariais alternativas. O propósito das estratégias alternativas é definir as possíveis configurações que possam existir entre a empresa e o mercado. Para o estabelecimento de estratégias alternativas, o executivo deve avaliar sua aceitabilidade, considerando os valores e a ideologia da organização; sua exequibilidade, considerando os recursos e as circunstâncias disponíveis e sua coerência e eficácia.

Após o estabelecimento de várias estratégias alternativas, faz-se necessário identificar quais estratégias proporcionariam à empresa maiores chances de usufruir das oportunidades. Este processo de seleção é, de forma geral, complexo e impreciso.

FASE 3: Escolha das estratégias empresariais a serem implementadas

Segundo o autor, um dos aspectos mais importantes no processo estratégico é a seleção da estratégia que representa a melhor interação entre a empresa e o ambiente, ou seja, a escolha da estratégia que deve equilibrar o risco mínimo com o máximo potencial de lucros, de acordo com os recursos e as perspectivas da empresa. Um aspecto importante, nesta fase, é a influência que o executivo-chefe exerce na escolha da estratégia.

FASE 4: Implementação das estratégias empresariais escolhidas

De forma geral, a implementação das estratégias empresariais exige alterações internas na empresa: na estrutura organizacional, no sistema de informações e nos recursos. Os executivos devem estar atentos às necessidades de alterações para evitarem problemas quanto aos resultados esperados.

FASE 5: Controle e avaliação das estratégias empresariais implementadas

Nesta fase verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização de objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Esta função envolve os processos de avaliação de desempenho, a comparação do desempenho real com os objetivos, os desafios, as metas e os projetos estabelecidos, a análise dos desvios, a tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas, o acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e a adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Devem-se considerar critérios e parâmetros de controle e avaliação dentro de uma situação adequada de custo-benefício. É aconselhável que o controle e a avaliação sejam realizados no desenvolvimento do planejamento estratégico.

3.3 METODOLOGIA APRESENTADA POR CERTO & PETER (1993)

Segundo os autores, a administração estratégica consiste em uma série de etapas contínuas e cíclicas, que tem por objetivo assegurar que a organização como um todo se integre ao seu ambiente. As etapas que compõem a administração estratégica são: planejamento (análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia), implementação e controle estratégico.

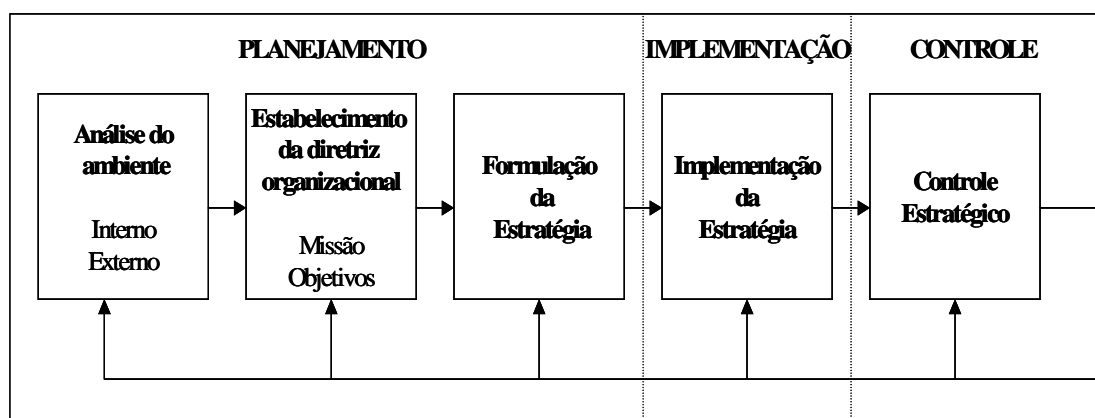


Figura 4: Etapas do modelo de planejamento, implementação e controle da estratégia
Fonte: CERTO & PETER (1993:14)

A seguir faz-se uma análise das etapas propostas pelos autores.

ETAPA 1: Análise do ambiente

A primeira etapa do processo consiste em monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras, que possam influenciar na capacidade da empresa em atingir seus objetivos.

A análise ambiental aborda os três níveis distintos do ambiente:

- o ambiente geral, que diz respeito a componentes com amplo escopo, como o econômico, o social, o político, o tecnológico e o legal;
- o ambiente operacional, que é o nível do ambiente externo à empresa, constituído de setores com implicações específicas e mais imediatas à organização, como: características e comportamento dos clientes, concorrência, disponibilidade de mão-de-obra, fornecedores e implicações internacionais;
- o ambiente interno, que consiste no nível de ambiente que está dentro da organização e tem implicação imediata e específica na sua gestão, sendo os componentes presentes neste nível os aspectos organizacionais, de pessoal, de marketing, de produção e financeiros.

A relevância de determinados aspectos para uma organização depende de seu negócio, porte, mercado etc.. No entanto, cabe ao administrador ter em mente que, a longo prazo, a análise dos níveis ambientais assim como o relacionamento existente entre eles influenciam as operações das organizações e são determinantes do sucesso organizacional.

ETAPA 2: Estabelecimento da diretriz organizacional - missão e objetivos

O processo de estabelecimento das diretrizes organizacionais consiste em três sub-etapas:

- reflexão sobre os resultados de uma análise do ambiente;
- estabelecimento de uma missão organizacional e
- estabelecimento de objetivos organizacionais.

A missão organizacional é a proposta em razão da qual uma organização existe, contendo, de forma geral, informações como os tipos de produtos ou serviços que produz, os clientes que possui e os valores que considera importantes.

O objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços, buscando atingi-lo. Pode ser de curto e longo prazo, devendo abranger: posição no mercado, inovação, produtividade, níveis de recursos, lucratividade, desempenho e desenvolvimento do administrador, desempenho e atitude do empregado e responsabilidade social.

O estabelecimento dos objetivos organizacionais deve ser consistente com a missão organizacional e, neste sentido, são importantes, pois os administradores podem usá-los como auxílio na tomada de decisão e como guias para aumentar a eficiência da organização e conduzir avaliações de desempenho.

De forma geral, o processo de estabelecimento dos objetivos organizacionais é realizado em quatro passos:

- análise das tendências ambientais, uma vez que a missão e os objetivos devem refletir o ambiente no qual a organização opera;
- desenvolvimento de objetivos para a organização como um todo;
- criação de uma hierarquia de objetivos, com o propósito de garantir que cada segmento significativo da organização saiba qual papel executar, tanto em termos de curto prazo como de longo prazo, a fim de que a organização atinja seus objetivos globais;
- desenvolvimento de objetivos individuais, retratado em metas que pessoas específicas, dentro de uma organização, procurarão atingir, contribuindo para a realização dos objetivos mais amplos do departamento.

ETAPA 3: Formulação da Estratégia

O primeiro passo para a formulação de estratégia é a utilização dos dados fornecidos pela análise do ambiente, para levantamento e estudo de questões críticas, pontos fortes e fracos, oportunidades e riscos.

A análise das questões críticas fornece uma estrutura geral para se estudar a situação atual da organização e formular estratégias adequadas. A seguir encontram-se alguns exemplos de questões: quais são os propósitos e os objetivos da organização, para onde a organização está indo no momento, que fatores ambientais críticos a organização está enfrentando, atualmente, e o que pode ser feito para se alcançarem os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro.

A análise dos fatores internos e externos é uma ferramenta útil para se entender a situação global da organização, através da qual se procura equilibrar os pontos fortes e fracos internos da organização com as oportunidades e riscos que o ambiente externo apresenta. Assim as estratégias podem ser formuladas para atenderem à análise ambiental.

A etapa da formulação da estratégia inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de os objetivos da organização serem alcançados. Nesta etapa são formuladas, de forma coordenada e sincronizada, as estratégias organizacionais, de negócio e funcionais.

ETAPA 4: Implementação da estratégia

O sucesso da estratégia depende, em grande parte, de sua implementação. Os autores sugerem um modelo com cinco estágios, para o processo de implementação:

- determinar quanto a organização terá de mudar a fim de implementar a estratégia selecionada;
- analisar as estruturas formal e informal da organização, procurando identificar: se a estrutura formal existente promoverá ou impedirá o sucesso da implementação, quem são os responsáveis pelas tarefas de implementação e como a estrutura informal pode facilitar o processo de implementação;
- analisar a cultura da organização (conjunto de valores e crenças), pois esta cultura influencia o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, reflete na motivação destas para conseguir ou ultrapassar os objetivos organizacionais;
- selecionar uma abordagem apropriada para implementar a estratégia e
- implementar a estratégia e avaliar os resultados.

ETAPA 5: Controle Estratégico

O controle estratégico consiste em fazer com que as estratégias se desenvolvam da forma planejada, a partir da medição do desempenho organizacional, fazendo-se a diferenciação entre medida qualitativa e quantitativa. De forma geral, o controle estratégico é realizado em três passos: medição do desempenho organizacional, ou seja, constatação do que realmente está ocorrendo na organização; comparação do resultado atual com os objetivos e; tomada de atitudes

corretivas, caso os resultados não estejam de acordo com os objetivos organizacionais estabelecidos.

3.4 METODOLOGIA APRESENTADA POR BETHLEM (1998)

De acordo com BETHLEM (1998), a estratégia empresarial é um fenômeno complexo, pois envolve a melhor adaptação da empresa em vários aspectos ambientais, cada um deles com inúmeros elementos dominantes, que, examinados, poderão produzir cenários diferentes. Tais cenários, combinados com os recursos internos da empresa, podem ainda produzir diversas alternativas de ação.

Segundo o autor, as ações relativas à estratégia - planejamento, elaboração, execução, implementação, acompanhamento, controle, avaliação etc. - auxiliam no delineamento das ações a serem adotadas pela empresa no ambiente empresarial.

A metodologia do processo estratégico apresentada por BETHLEM (1998) consiste em alguns exercícios e atividades que estão descritos abaixo.

EXERCÍCIO 1: Estabelecimento dos objetivos e das estratégias

Usualmente há necessidade de desenvolver algumas atividades intelectuais e comportamentais, visando atingir um nível de conhecimento adequado do conteúdo (conceitos, definições, técnicas, prioridades) e promover a confiança no grupo que iniciou o processo e deverá conduzi-lo. Esta etapa geralmente é realizada através de seminários e reuniões para aprendizagem de conteúdo e metodologia, com a participação de todos os funcionários envolvidos no processo, para que estes tenham um nível satisfatório de conhecimento e total uniformidade de linguagem.

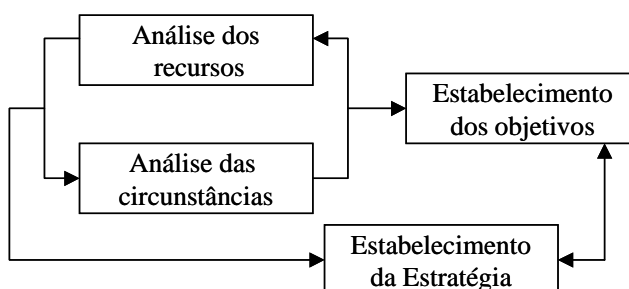


Figura 5: Modelo genérico para definição dos objetivos e das estratégias
Fonte: BETHLEM (1998:27)

Os objetivos e a estratégia são definidos a partir da análise dos recursos e das circunstâncias da empresa. As estratégias estabelecidas neste exercício estão ligadas aos objetivos genéricos da empresa e sua definição é feita a partir da análise da exequibilidade, adequação e aceitação dos objetivos, reexaminando-se os recursos e as circunstâncias. O autor apresenta um roteiro a ser seguido para a determinação da estratégia, que pode ser conhecido nos seguintes passos a seguir descritos.

- Imposição de desejos e aspirações da estrutura de poder explicitados ou mantidos implícitos. A estrutura de poder pode, por sua vez, incorporar, a seus desejos e suas aspirações, os de outras categorias da empresa.
- Estabelecimento da visão da situação atual da empresa ou do negócio pelos membros significativos da organização. Esta atividade consiste em determinar “o que a empresa é”, “o que a empresa faz”, “como a empresa está” e “onde a empresa está” no momento atual.
- Realização de previsões sobre as condições que a empresa encontrará, no futuro próximo, para determinar os objetivos do futuro. As previsões deverão ser feitas a partir da análise dos elementos do ambiente da empresa, isto é, variáveis políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. Ainda deverão ser analisados: clientes, fornecedores, governo, grupos de interesses especiais, mídia, sindicatos, instituições financeiras, funcionários, dirigentes e acionistas.
- Definição das prioridades e dos desafios da empresa a partir da resposta às questões “o que vem por aí” e “como a empresa será afetada”.
- Estabelecimento das decisões estratégicas. A partir dos passos anteriores surgem as decisões estratégicas que vão fixar o futuro da organização, isto é: “o que a empresa será”, “o que a empresa fará” e “como e onde a empresa estará”. Este conjunto de atividades define o futuro desejado pela estrutura de poder da organização.
- Faz-se necessário um reexame mais detalhado das condições ambientais e dos recursos disponíveis, para avaliar o que é exequível e desejado e onde aparecerão os hiatos. A possibilidade de fechamento ou redução dos hiatos deve ser examinada, para se obter o futuro esperado. Faz-se necessário responder novamente as questões apresentadas no passo anterior.

- As repostas configurarão o futuro esperado e, dentro dele, os objetivos ou a missão a que a organização se propõe.
- As formas de se chegar ao futuro esperado são as estratégias alternativas propostas.
- Através do reexame dos recursos e das circunstâncias, chega-se às estratégias adotadas, sempre sujeitas a novos reexames e modificações, devido às constantes mudanças no ambiente.

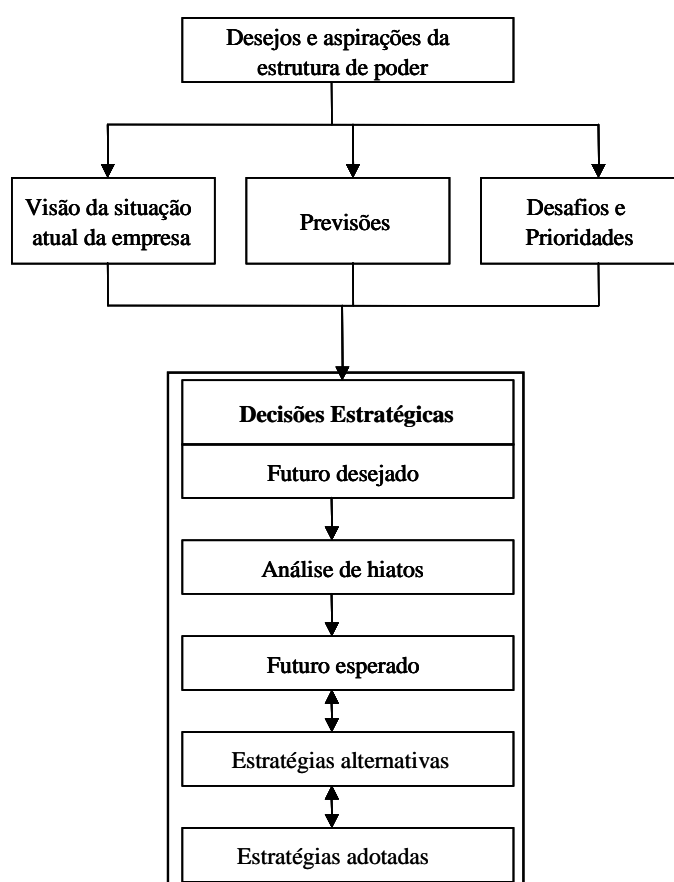


Figura 6: Roteiro para determinação de estratégias
 Fonte: adaptado de BETHLEM (1998:29-30)

Assim, será possível realizar as atividades de estabelecimento da missão e dos propósitos, bem como de definição de negócio, objetivos e estratégias a serem seguidas, para se completar a etapa inicial.

EXERCÍCIO 2: Elaboração do plano estratégico

A próxima etapa é a elaboração de um plano estratégico inicial para a empresa. Neste exercício, deve-se definir um grupo para a elaboração do plano, que pode ser único, dividido em subgrupos, pequeno ou grande, dependendo das necessidades de cada empresa. No entanto, para que seja iniciada esta etapa, faz-se necessário que o grupo selecionado conheça os conceitos e a metodologia a serem utilizados e tenha apoio da estrutura de poder da empresa, que os demais participantes dos vários aspectos e das etapas futuras do processo estejam cooptados e engajados.

O plano estratégico define a empresa no momento do início do plano, sob os seguintes aspectos - o que é, o que faz, onde e como está - e estabelece o que a empresa quer ser, o que quer fazer, como quer estar e onde quer estar em determinado momento futuro.

Desta forma, esta etapa inclui as seguintes atividades:

- avaliação da situação interna da empresa, de seus recursos, suas carências, forças e fraquezas;
- avaliação da situação externa à empresa, isto é, análise das características de seu meio ambiente e mercado, oportunidades, obstáculos e ameaças, inovações e mudanças previsíveis (elaboração de cenários), bem como avaliação da posição competitiva, das vantagens e das desvantagens da empresa em relação à concorrência e inovações.

O autor sugere que, nas atividades de avaliação, sejam utilizados os modelos existentes, tais como a análise da indústria de Porter, matriz BCG, 3x3 etc., mas ressalta que tais modelos não devem substituir a visão estratégica criativa do empresário.

Como resultado deste exercício têm-se:

- o levantamento das ações necessárias para o prosseguimento do planejamento e a implantação das estratégias;
- o levantamento das ações operacionais em função das análises feitas e dos desvios detectados.

EXERCÍCIO 3: Execução e implantação das ações necessárias

Este exercício consiste em atividades práticas e concretas para executar e implantar as ações necessárias ao funcionamento do plano estratégico, sistema de monitoração, sistema de revisão e processo estratégico. O autor ressalta que há constantes *feedbacks* que podem alterar o funcionamento do processo e, conseqüentemente, o retorno ao segundo exercício.

A execução e implementação da estratégia representam mudanças na empresa, atingindo departamentos, estrutura, processos etc.. Assim, prováveis problemas de resistência a mudanças poderão surgir e os dirigentes devem estar atentos para, mais que eliminarem resistências, ordenarem os esforços dos departamentos e administrarem conflitos, procurando obter aceitação e colaboração.

3.5 METODOLOGIA APRESENTADA POR THOMPSON JR. & STRICKLAND III (2000)

Para THOMPSON JR. & STRICKLAND III (2000), a elaboração da estratégia compreende o desenvolvimento de uma visão e missão estratégicas, o estabelecimento de objetivos e o refinamento da estratégia para produzir os resultados esperados.

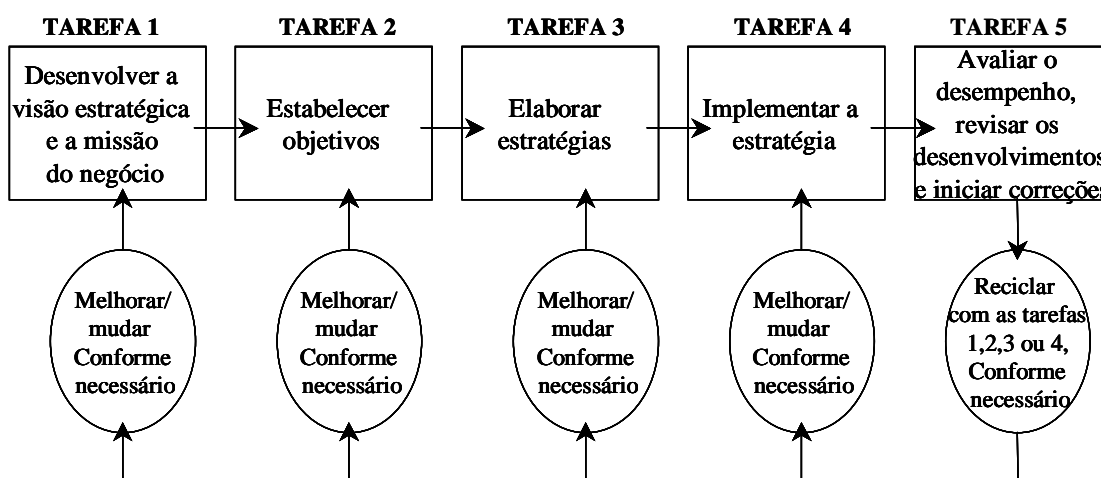


Figura 7: As cinco tarefas da gestão estratégica
Fonte: THOMPSON JR. & STRICKLAND III (2000:14)

Desta forma, o processo de elaboração e implementação de estratégias é composto das seguintes tarefas gerenciais inter-relacionadas, explicadas a seguir.

TAREFA 1: Desenvolver a visão e a missão estratégica do negócio

A visão estratégica da empresa pode ser definida como a visão do tipo de empresa que a gerência está tentando criar. Implica a intenção da gerência de manter uma posição comercial específica, fornecendo respostas para “o que somos, o que fazemos e para onde vamos”, deixando claro o rumo de longo prazo da organização, para onde a gerência pretende conduzir a empresa.

A maneira de descrever a visão estratégica é redigi-la na forma de declaração de missão. Uma declaração de missão deve definir o negócio da empresa sucintamente, fornecendo uma visão clara do que a empresa está tentando fazer para seus clientes. As declarações de missão melhor elaboradas são simples, concisas, claras e geram entusiasmo pelo rumo que a gerência estabeleceu.

TAREFA 2: Converter a visão e a missão estratégica em objetivos da empresa

Os objetivos representam o compromisso gerencial de produzir resultados específicos por determinado tempo, indicando valores, quantidades, prazos e responsabilidades. Existem dois tipos de objetivos que devem ser definidos, os financeiros e os estratégicos.

Os objetivos financeiros podem ser definidos como sendo metas estabelecidas pela gerência para o desempenho financeiro da organização, enquanto os objetivos estratégicos referem-se a metas estabelecidas pela gerência para reforçar a posição geral da organização e a vitalidade competitiva. Desta maneira, o objetivo estratégico é essencial para sustentar e melhorar a posição de mercado e a competitividade de longo prazo da empresa.

TAREFA 3: Elaborar a estratégia para atingir os resultados desejados

A estratégia é necessária para a empresa como um todo, para cada negócio em que a empresa está inserida e para cada parte funcional do negócio. Portanto, a elaboração da estratégia deve abordar os elementos que determinam uma posição competitiva para a empresa, enquanto os elementos de menor prioridade e rotineiros

não são básicos para a estratégia, embora sejam importantes para o desenvolvimento dos negócios.

A estratégia deve estar voltada para a ação (o que fazer, quando fazer, de quem é a responsabilidade por fazer etc.) e ser passível de evoluir com o tempo, o que faz com que a tarefa de elaboração da estratégia seja contínua, pois envolve uma monitoração da situação para se fazerem os ajustes necessários.

As empresas diversificadas, ou seja, empresas que possuem diversos negócios, deverão elaborar as estratégias: corporativa, de negócios, funcional e operacional.

Segundo os autores, muitos fatores situacionais entram na elaboração de uma estratégia, sendo que o entrelaçamento destes e a influência que cada um exerce sobre o processo de elaboração da estratégia variam de empresa para empresa. Assim, o ponto de partida para a elaboração da estratégia é o dimensionamento de todos os fatores situacionais, internos e externos. Os principais fatores que influenciam a elaboração da estratégia estão apresentados na figura 8 e detalhados a seguir.

- Considerações sociais, políticas, legais e de cidadania: delimitam as ações estratégicas que uma empresa pode adotar. Assim, uma análise dos valores e das prioridades sociais, dos problemas comunitários e regulamentos faz-se necessária no processo de elaboração da estratégia.
- Atratividade da indústria e condições competitivas: abrange o macroambiente da empresa. A análise destes fatores consiste em verificar: as características econômicas dominantes da indústria; a intensidade das suas forças competitivas; as mudanças na sua estrutura competitiva; a identificação da posição das suas empresas rivais no mercado; as mudanças estratégicas dos seus concorrentes; os fatores-chave do sucesso competitivo da indústria e a sua atratividade em termos da perspectiva de lucro acima da média.
- Oportunidades e ameaças da empresa: a estratégia deve captar as melhores oportunidades de crescimento da empresa e promover a defesa do desempenho futuro contra ameaças externas. É importante ressaltar que a empresa deve perseguir oportunidades da indústria que sejam relevantes e viáveis.

- Pontos fortes e pontos fracos da empresa e capacidades competitivas: a estratégia deve ser combinada com os pontos fortes (o que a empresa faz bem), os pontos fracos (as dificuldades) e as capacidades competitivas da empresa (o que a empresa faz especialmente bem em relação aos concorrentes).
- Ambições pessoais, filosofias de negócio e crenças éticas dos gerentes: as ambições, filosofias de negócios e crenças éticas pessoais dos gerentes normalmente estão presentes nas estratégias que elaboram e, por este motivo, devem ser analisadas e consideradas.
- Influência de valores compartilhados e da cultura da empresa na estratégia: as ações estratégicas refletem a cultura e os valores da empresa, chegando a definir as mudanças estratégicas. A estratégia da empresa deve ser ética, ou seja, deve ter uma responsabilidade ética em relação aos proprietários, empregados, clientes, fornecedores e à comunidade.

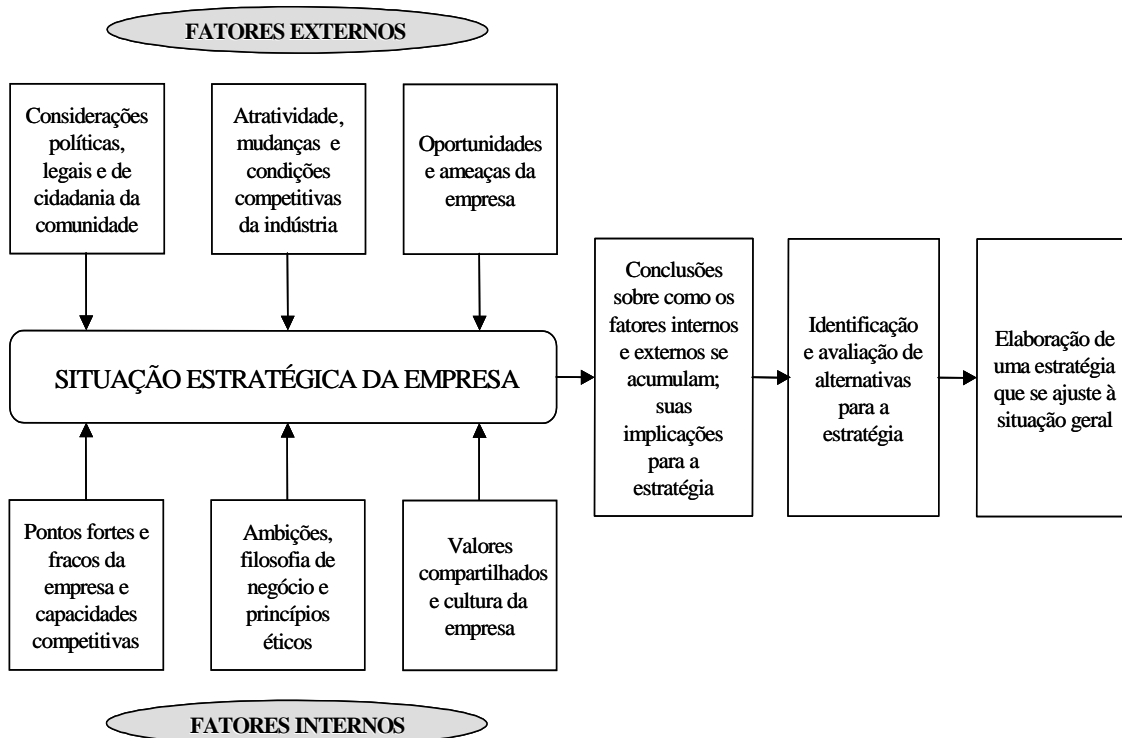


Figura 8: Fatores que moldam a escolha da estratégia nas empresas

Fonte: THOMPSON JR & STRICKLAND III (2000:68)

TAREFA 4: Implementar e executar a estratégia escolhida eficiente e eficazmente

A implementação da estratégia, para ser bem sucedida, depende da supervisão, da motivação e do trabalho dos funcionários, para se criar uma afinidade forte entre o modo como a organização opera seu negócio e as necessidades de uma boa execução da estratégia. Desta forma, para que a estratégia seja convertida em ação e bons resultados, faz-se necessário ter habilidade para: direcionar a mudança organizacional, projetar e supervisionar os processos do negócio, gerenciar pessoas e atingir os objetivos de desempenho.

TAREFA 5: Avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e iniciar as ações corretivas

As etapas anteriores estão sujeitas a modificações à medida que ocorrem mudanças nas condições ambientais e surgem necessidades de melhoria e ajustes corretivos. Assim, é comum que ocorram alterações nas definições estabelecidas, uma vez que a missão da empresa, os objetivos, a estratégia e a abordagem da implementação nunca são finais. Os ajustes são tidos como normais e necessários no processo estratégico da organização.

A gerência estratégica é um processo contínuo e, por esta razão, a tarefa de avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e iniciar as ações corretivas representa, ao mesmo tempo, o fim e o início do ciclo do processo estratégico.

3.6 SÍNTESE DAS METODOLOGIAS APRESENTADAS

As dificuldades semânticas encontradas na literatura de estratégia são enormes e há várias definições para os principais conceitos (BETHLEM, 1998). No entanto, como observado por FISCHMANN (1987) e BETHLEM (1998), existem poucas diferenças conceituais nas metodologias de diversos autores da área e pode-se avaliar, através das metodologias descritas anteriormente, que a forma e a ordem de apresentação do processo estratégico é diferente, mas existe um certo consenso quanto às etapas e atividades necessárias ao desenvolvimento do processo.

Na tabela 2, estão as etapas das metodologias de planejamento estratégico apresentadas pelos autores. A tabela foi construída com o intuito de mostrar que as etapas principais estão presentes em todas elas, mesmo que sua denominação seja diferente.

Tabela 2: Etapas das metodologias apresentadas

Fischmann	Oliveira	Certo & Peter	Bethlem	Thompson Jr & Strickland III
Avaliação das necessidades e possibilidades				
Análise do ambiente	Sustentação da estratégia empresarial	Análise do ambiente	Estabelecimento dos objetivos	Desenvolvimento da visão/missão estratégica
Definição dos objetivos e metas	diagnóstico estratégico missão da empresa cenários estratégicos identificação de objetivos	Estabelecimento da diretriz organizacional missão e objetivo		Estabelecimento dos objetivos
Formulação de estratégias alternativas	Formulação da estratégia empresarial	Formulação da estratégia	Estabelecimento das estratégias	Elaboração da estratégia
Estabelecimento de critérios	Formulação e seleção das estratégias alternativas		Elaboração do plano estratégico	
Seleção de estratégias	Escolha das estratégias			
Implementação da estratégia	Implementação das estratégias	Implementação da estratégia	Execução e implantação das ações necessárias	Implementação e execução da estratégia
Execução do plano estratégico				
Avaliação e controle	Controle e avaliação das estratégias	Controle estratégico		Avaliação, revisão e correções

A etapa de avaliação das necessidades e possibilidades de se fazer o planejamento estratégico, apresentada por FISCHMANN (1987), é fundamental para o processo e deve ser realizada como uma etapa preliminar, pois acredita-se que, após a realização desta etapa, o engajamento e comprometimento dos agentes envolvidos no processo será maior. Assim, a partir da tabela 2, podem-se estabelecer as etapas principais do processo estratégico, explicadas a seguir.

- Visão geral da empresa: estabelecimento da missão, da visão e dos valores da empresa. Estas atividades estão presentes na primeira etapa do processo

estratégico, que consiste em revelar aos agentes da organização o tipo de empresa onde será realizado o planejamento estratégico, assim como onde os dirigentes pretendem chegar e quais os valores organizacionais relevantes para o processo.

- Análise ambiental, abrangendo a análise externa, interna e os fatores críticos de sucesso. Esta etapa consiste em identificar, no ambiente interno e externo, os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, e os fatores relevantes para o sucesso da empresa no seu ramo de atuação.
- Definição de objetivos e metas da empresa, etapa onde são detalhados os objetivos, as metas, os prazos e as responsabilidades.
- Estratégia: nesta etapa é realizada a identificação da estratégia atual (principais ações, decisões e investimentos realizados pela empresa), a escolha da estratégia futura, a partir da análise ambiental e dos objetivos a serem alcançados, e a elaboração do plano de ação.
- Implementação da estratégia: etapa onde serão identificados os requisitos, relacionados à estrutura organizacional, ao sistema de informações e aos recursos, necessários à identificação da melhor abordagem para se implantarem as atividades práticas e concretas exigidas para o funcionamento do plano de ação.
- Controle e avaliação da estratégia adotada: consiste na medição do desempenho, procurando assegurar a obtenção de objetivos, metas e projetos estabelecidos. Esta etapa abrange avaliações, comparações do resultado atual com o esperado, tomada de decisões corretivas, entre outras ações.

4

Gestão de pequenas empresas

No século XX, prevaleceu a tendência em favorecer as grandes e até mesmo gigantescas empresas que dominavam a economia mundial. As políticas oficiais voltavam-se às grandes unidades de produção e aos mecanismos de propriedade. Era este o contexto tanto em países desenvolvidos quanto naqueles em desenvolvimento (ACS² apud PINHEIRO, 1996). Mas uma nova visão vem surgindo recentemente na literatura, abordando o importante papel que as pequenas empresas vêm apresentando em todas as economias.

O confronto ou mesmo a comparação das grandes com as pequenas empresas é algo complexo, pois ambas são necessárias para o desenvolvimento sócio-econômico de uma nação, embora se diferenciem por diversas características, como o perfil do fundador, a estrutura administrativa, a produtividade, o nível tecnológico, entre outras.

A realização de pesquisas acadêmicas e empresariais, abordando a problemática, as particularidades de gestão e a formulação de estratégias das pequenas empresas, tende a contribuir para a melhoria competitiva destas empresas e, conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico e social do país. De acordo com LEONE (1999), as empresas de pequeno porte possuem uma dimensão

² ACS, Z. J. (1992). *Small business economics: a global perspective*. Challenge, v.35, p.38-44, nov/dec.

particular e diferente das grandes organizações e, por esta razão, torna-se necessário estudar um enfoque diferenciado de gestão.

As pequenas empresas possuem algumas particularidades, decorrentes de sua estrutura, que influenciam sua gestão e atuação no mercado. Desta forma, os estudos relativos às suas técnicas de gestão são fundamentais para a melhor utilização destas e alocação eficaz dos seus escassos recursos. Na grande maioria das vezes, as pequenas empresas não necessitam de técnicas complexas de gestão, apenas formas adequadas às suas especificidades.

4.1 OS CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DA PEQUENA EMPRESA

O tamanho não modifica a natureza de uma empresa ou os princípios de sua administração, não altera os problemas básicos dos administradores e, ainda, não afeta a administração do trabalho e do trabalhador. Mas o tamanho afeta a estrutura administrativa, pois cada tamanho exige um comportamento e uma atitude diferente dos órgãos administrativos (DRUCKER, 1981).

Especificar um padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente complexo e arbitrário, pois instituições, associações e pesquisadores adotam critérios diferentes para propósitos diferentes. Ainda há a considerar que alguns critérios podem ser aplicáveis a todas as áreas industriais, enquanto outros são relevantes apenas para certos tipos de negócios.

A classificação das empresas é uma questão problemática para os pesquisadores, dada a diversidade de critérios, o tamanho das empresas e as suas condições econômicas e produtivas. Este item não tem como objetivo avaliar os critérios de classificação, mas apenas descrever os considerados mais relevantes e a classificação a ser utilizada neste trabalho.

Geralmente, os critérios utilizados para definir o tamanho de uma empresa são de ordem qualitativa ou quantitativa. Os qualitativos, embora sejam mais subjetivos e difíceis de definir, uma vez que implicam fatores de difícil mensuração, exprimem com maior veracidade a natureza da empresa, levando em conta, na sua definição, aspectos administrativos como, por exemplo: tecnologia empregada,

estrutura da organização, nível de especialização da mão-de-obra, relacionamento entre administrador e empregados, tipos de máquinas e ferramentas, utilização de técnicas de administração, entre outros. Já os quantitativos são, geralmente, de ordem econômica e/ou contábil, sendo definidos com base em aspectos como faturamento bruto anual, número de funcionários, volume de salários, capital social, lucro, patrimônio líquido, produtividade, participação no mercado e outros.

O critério quantitativo é o mais utilizado porque facilita a obtenção de informações a respeito das empresas e permite a realização de análises comparativas entre estas. No entanto, o critério utilizado por instituições públicas e privadas difere em relação ao indicador adotado. Dentre os quantitativos, em geral se usa aquele que considera o número de empregados, dado que é facilmente levantado nas empresas e não varia de acordo com correções monetárias, como acontece com outros critérios.

No Brasil vários critérios são utilizados por diferentes instituições públicas e privadas. De acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o conceito de micro-empresa e empresa de pequeno porte é diversificado e varia de acordo com a região, o porte econômico-financeiro, o ramo de negócio e a forma jurídica. O SEBRAE adota o critério estabelecido pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), que classifica as empresas segundo o número de funcionários combinado com o setor de atuação da empresa. O Governo Federal, para fins de tributação e vigência do SIMPLES, diferencia em micro-empresa e empresa de pequeno porte, considerando o faturamento bruto anual (lei Federal nº 9.841 de 05/10/99).

Os critérios para as definições do porte da empresa, conforme o número de funcionários e faturamento bruto anual, utilizados atualmente no Brasil, estão apresentados nas tabelas 3 e 4 respectivamente:

Tabela 3: Classificação das empresas segundo o número de funcionários

SETOR PORTE	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 09	até 19
Empresa de pequeno porte	de 10 a 49	de 20 a 99
Empresa de médio porte	de 50 a 99	de 100 a 499
Empresa de grande porte	mais de 99	mais de 499

Fonte: SEBRAE (2000:1)

Tabela 4: Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual

PORTE	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Microempresa	Até R\$ 244.000,00
Empresa de Pequeno Porte	de R\$ 244.000,00 a R\$ 1.200.000,00

Fonte: SEBRAE (2000:1)

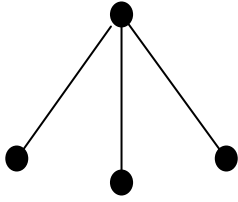
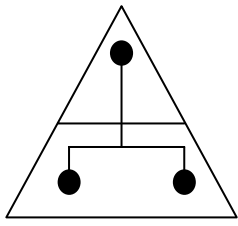
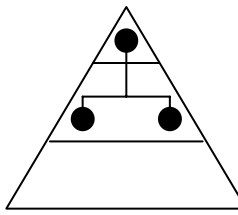
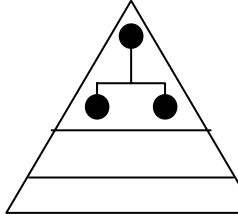
É importante ressaltar que, embora o critério de número de empregados seja o mais utilizado, o melhor critério depende do propósito do usuário. RATTNER (1985) faz uma crítica à utilização do critério de número de funcionários, pois ao se adotar este parâmetro, está se assumindo não apenas que este fator é determinante da produtividade e fundamental para o desempenho da empresa, da indústria e da economia como um todo, mas também que possibilita classificar, em uma mesma categoria, as empresas de capital intensivo e as artesanais, de mão-de-obra intensiva.

O critério que considera a receita ou o faturamento anual também gera distorções, pois apenas o montante monetário não indica a estrutura empresarial e administrativa correspondente, podendo variar conforme o ramo de atuação da empresa.

Segundo DRUCKER (1981), o parâmetro mais comum é o número de funcionários, pois, à medida que a empresa aumenta consideravelmente seu quadro de funcionários, sofre uma modificação de estrutura e comportamento. Mas, embora seja um parâmetro relevante, o número de funcionários em si não é determinante, pois existem empresas com um número reduzido de funcionários e características de uma grande empresa, bem como empresas com um número elevado de funcionários e características de uma pequena empresa.

Considerando as dificuldades em se estabelecer o tamanho da empresa, DRUCKER (1981) alega que a estrutura administrativa, especialmente a estrutura da alta administração, é, portanto, o único critério de confiança para avaliar o tamanho de uma empresa, afirmando que uma empresa é do tamanho da estrutura administrativa de que necessita. Assim, o autor, a partir da estrutura administrativa, apresenta quatro estágios do tamanho de uma empresa, cada qual com características distintas, conforme mostrado na tabela 5.

Tabela 5: Classificação das empresas segundo a estrutura administrativa

PORTE	REPRESENTAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Micro		<p>Não existe separação de níveis hierárquicos.</p> <p>O dirigente utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais do empreendimento. O restante do tempo é utilizado em funções do empreendimento (compras, contabilidade etc.).</p>
Pequena		<p>A empresa já necessita de uma organização administrativa, exige um nível administrativo entre o “chefe” e os trabalhadores.</p> <p>O dirigente acumula as seguintes funções: a maior parte do tempo é utilizada em áreas funcionais (finanças, vendas, compras, etc.) e o restante do tempo é direcionado à função de direção e a tarefas operacionais.</p>
Média		<p>O cargo de cúpula exige dedicação em tempo integral e os objetivos empresariais globais não podem ser estabelecidos pelo ocupante deste cargo.</p> <p>A inaptidão, na resolução dos problemas de organização administrativa, é uma das causas mais frequentes e graves de dificuldades deste estágio.</p>
Grande		<p>A função de direção suplanta a capacidade de uma pessoa, dividindo-se em coordenação de níveis médios e estabelecimento de objetivos empresariais.</p>

Fonte: elaboração própria a partir de DRUCKER (1981:221-223)

Para DRUCKER (1981), cada um dos estágios do tamanho de uma empresa não só exige uma estrutura administrativa específica, como também apresenta problemas distintos e deficiências típicas. Acrescenta que o maior problema das empresas pequenas e médias é que, geralmente, são pequenas demais para manter a administração de que precisam. Os cargos de cúpula destas empresas exigem uma versatilidade maior que as posições correspondentes nas grandes empresas.

A pequena empresa possui algumas características próprias que, segundo PINHEIRO (1996), são geralmente delimitadas pelos seguintes fatores:

- é de propriedade de um indivíduo ou pequeno grupo de pessoas;

- é administrada pelo(s) proprietário(s) de forma independente e, mesmo quando profissionalizada, este(s) se conserva(m) como o principal centro de decisões;
- seu capital é financiado basicamente pelo(s) proprietário(s);
- tem uma área de operações, limitada geralmente à sua localização, ou, quando muito, à região onde está situada;
- a sua atividade produtiva não ocupa uma posição de destaque ou predominante em relação ao mercado.

Por fim, pode-se dizer que as pequenas empresas distinguem-se pelo tamanho, nicho de produto/mercado e estágio de desenvolvimento.

Como foi apresentado, não existe um critério ideal para a classificação das empresas, pois o mais adequado depende do propósito de sua adoção. Assim, neste trabalho, para definição do porte da empresa, recorrer-se-á ao critério que considera o número de funcionários, por ser o mais utilizado no país, tanto por instituições privadas e públicas como investigação científica, e por facilitar a obtenção de dados nas empresas selecionadas para a pesquisa prática. Portanto, sendo o critério escolhido aquele que considera o número de funcionários e o setor da empresa, convém ainda esclarecer que esta investigação, tem como objeto de estudo, as indústrias que possuem entre 20 e 99 funcionários.

4.2 A REEMERGÊNCIA DAS PEQUENAS EMPRESAS NO CENÁRIO ECONÔMICO-SOCIAL

Não apenas o planejamento estratégico, mas também as técnicas administrativas em geral foram desenvolvidas para as grandes empresas, considerando suas características, tais como administração profissional, impessoalidade, racionalidade etc.. MOTTA & PEREIRA (1986) afirmaram que o mundo moderno é marcado pela substituição das pequenas empresas por grandes empresas burocráticas, caracterizadas por racionalidade, produção em larga escala, formalismo, despersonalização, profissionalismo e busca de eficiência. Segundo os autores, tais empresas apresentam-se como condição para o desenvolvimento econômico, político e social.

O pensamento de que o mundo empresarial seria tomado pelas grandes organizações burocráticas foi uma realidade até os anos 70, quando houve uma reemergência das empresas de pequeno porte, que, até então, sempre foram analisadas como uma pequena empresa que ainda não cresceu ou se tornou grande, utilizando-se, de forma simplificada, os mesmos princípios utilizados pelas grandes empresas.

O papel da pequena empresa na economia foi revisto e a sua importância no cenário econômico aumentou. Esta mudança do modelo de desenvolvimento econômico deu-se devido à crise econômica dos anos 70 e 80, ocorrida em vários países desenvolvidos ou em desenvolvimento, que adotavam o modelo de desenvolvimento industrial apoiado na produção em série.

As grandes empresas, que até então eram a base do desenvolvimento econômico do mundo industrializado, na tentativa de se adequarem às exigências da nova economia, sofreram processos de enxugamento em suas estruturas, dividiram sua estrutura em unidades menores e terceirizaram algumas atividades. Estas ações tiveram como objetivo o aumento da flexibilidade, a diminuição dos custos e da burocracia que impedia a inovação (MOTTA, 2000). Neste momento, percebe-se a flexibilidade e a importância das pequenas organizações para a economia dos países.

LONGENECKER et al. (1997) dizem que a participação das pequenas empresas na economia veio diminuindo durante muitas décadas e, somente após os anos 70, a sua participação no produto nacional bruto voltou a crescer, pois o fato é que as grandes empresas estão enxugando suas estruturas e as pequenas empresas aumentando sua participação na economia.

As razões para o crescimento mais rápido das pequenas empresas podem ser muitas. LONGENECKER et al. (1997) apresentam algumas razões que podem estar contribuindo para este crescimento:

- novas tecnologias, como ferramentas controladas numericamente, que permitem a produção eficiente em uma escala menor do que antes;
- maior flexibilidade estrutural, exigida como resultado do aumento na competição global;
- maior flexibilidade em relação à contratação de mão-de-obra;

- preferência dos consumidores por produtos personalizados a bens produzidos em massa, criando, assim, oportunidades de negócio para as pequenas empresas.

De acordo com SEGENBERGER et al. (1991), a geração de empregos e receita por parte das pequenas empresas pode ser explicada sob dois aspectos. O primeiro está relacionado às mudanças no ambiente empresarial, refletidas na turbulência do mercado internacional, na instabilidade da demanda, na alteração das necessidades dos consumidores, que tornaram as grandes unidades de produção em série defasadas e não lucrativas, enquanto as pequenas empresas, com suas estruturas flexíveis, tiveram melhores condições para sobreviverem. Ainda há o desenvolvimento de novas tecnologias que, com custos menores, permitiram diminuir a diferença tecnológica existente entre as pequenas e as grandes empresas. O segundo aspecto está relacionado ao papel social das empresas, refletindo a escolha estratégica dos governos que, através de programas de incentivos às pequenas unidades, modificou a forma de organização da produção, do emprego e do trabalho.

Para MOTTA (2000), os dois aspectos são complementares, pois, à medida que as pequenas empresas se adequaram às mudanças do ambiente, as políticas governamentais perceberam a importância econômica e social deste segmento e passaram a adotar políticas de incentivos para o seu desenvolvimento.

O modelo econômico voltado para as grandes unidades de produção de capital intensivo, moderna tecnologia e produção em larga escala, adotado no século XX, dominou praticamente todas as economias desenvolvidas e em desenvolvimento. No entanto, a partir da década de 70, a necessidade de adaptação às mudanças do ambiente e de incrementar a geração de empregos, o impacto das novas tecnologias e, mais recentemente, a globalização de mercados despertaram a atenção para o importante papel econômico e social das pequenas empresas.

As pequenas empresas possuem características próprias e exclusivas no âmbito econômico-social, como a contribuição na geração do produto nacional, a absorção de mão de obra, o caráter majoritariamente nacional e a flexibilidade locacional, desempenhando importante papel na interiorização do desenvolvimento econômico (CHER, 1990). O papel econômico e social deste importante segmento de empresas será a questão abaixo abordada.

4.2.1 O PAPEL ECONÔMICO DAS PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com LONGENECKER et al. (1997), as pequenas empresas, como parte da comunidade empresarial, colaboram para o bem-estar econômico da nação, produzindo uma parte do total dos bens e serviços. Além disso, possuem algumas qualidades que acabam por oferecer contribuições excepcionais, na medida em que:

- oferecem muitas oportunidades de emprego para uma população e uma economia em crescimento: enquanto as grandes empresas estão “achatando” e demitindo funcionários, as pequenas continuam a gerar empregos mesmo ao saírem de sua categoria de pequenas empresas, ou seja, novos empregos são decorrentes de pequenas empresas e de sua expansão subsequente;
- introduzem inovações: a atividade inovadora tende a diminuir conforme o nível de concentração em um setor se eleva, daí a confirmação da importância da inovação nas pequenas empresas, que estimula a produtividade, fornecendo melhores produtos e métodos de produção;
- estimulam a competição: atuando como concorrentes econômicos, promovem um efeito saudável ao sistema capitalista;
- auxiliam as grandes empresas: desempenhando algumas funções com eficiência, tais como a função de distribuição, ligando produtores e clientes, e a função de fornecimento, que lhes permite atuar como fornecedores e subcontratantes, colaboram para o sucesso das grandes empresas;
- produzem bens e serviços com eficiência: sendo menos afetadas por estruturas complexas, que inibem a flexibilidade e a produtividade de muitas organizações, são eficientes e mostram que ser maior não é necessariamente ser melhor.

A existência de um grande número de PMEs (pequenas e médias empresas) na economia leva à menor concentração de mercado e induz à melhor distribuição de renda, favorecendo a estabilidade social e política. Uma estrutura de mercado menos concentrada permite maior dinamismo, além de proporcionar a redução dos problemas inflacionários, decorrentes da existência dos oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços no mercado (KRUGLIANSKAS, 1996).

Assim, a importância econômica das PMEs na economia vai além da prestação de atividades complementares às grandes empresas e, portanto, o apoio ao

desenvolvimento e à importância deste setor pode ser também justificado através de alguns números da economia brasileira.

Existem, no Brasil, cerca de 3,5 milhões de empresas, das quais 98% são de micro e pequeno porte. Com base nos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e a Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE), verifica-se que as atividades das micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, ou seja, 59% dos trabalhadores do Brasil (incluem-se neste cálculo os empregados e micro empresários das MPEs e os indivíduos que possuem seu próprio negócio, mas não têm empregados). As MPEs industriais exportadoras representam um universo de 4.000 empresas, que exportam cerca de US\$ 800 milhões anualmente. As MPEs são ainda responsáveis por 20 % do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Estes dados podem ser visualizados na figura 9.

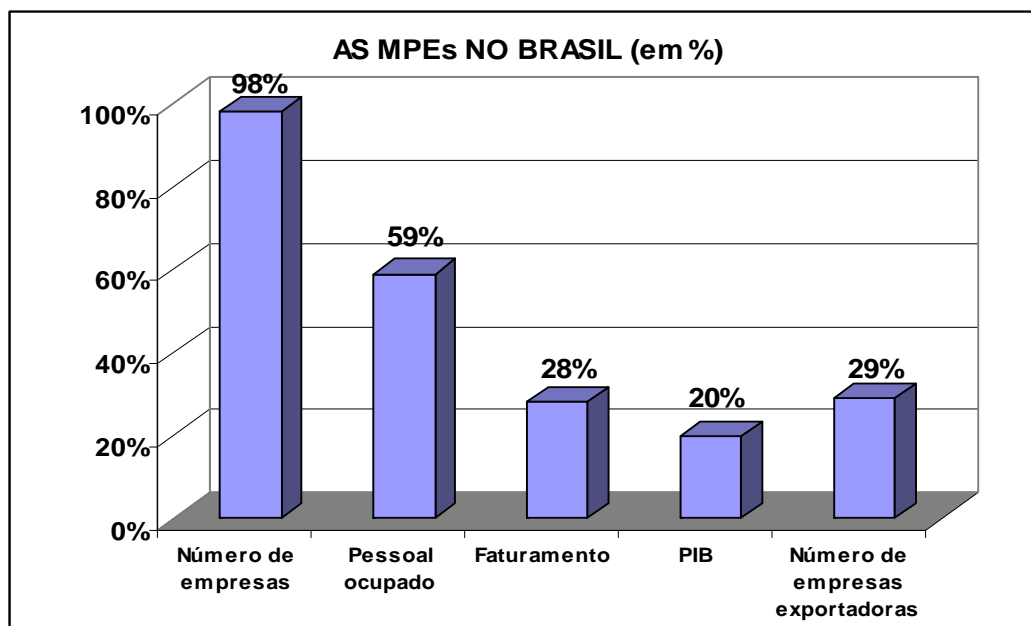


Figura 9: A importância das micro e pequenas empresas no Brasil
Fonte: SEBRAE (2000:2)

Segundo dados do SBA Office of Advocacy de 1998, nos Estados Unidos, as pequenas e médias empresas respondem por 52% dos empregos privados, 99% do universo de empregadores, 38% dos empregados em empresas de alta tecnologia e 96% dos exportadores (SBA ADVOCACY, 2000).

No entanto, as micro e pequenas empresas apresentam muitas dificuldades estruturais e de gestão. Segundo o Sindicato das Micro e Pequenas Indústrias do Estado de São Paulo, cerca de 50% das empresas do setor não conseguiam, ao final de 1995, pagar em dia suas obrigações financeiras: 52% das PMEs revelavam estarem atrasadas no pagamento de impostos, 27% haviam deixado de pagar seus fornecedores e 15% declaravam-se devedoras em relação a diversos outros tipos de despesas (KRUGLIANSKAS, 1996).

4.2.2 O PAPEL SOCIAL DAS PEQUENAS EMPRESAS

No âmbito social, as pequenas empresas contribuem em vários aspectos, como, por exemplo, na absorção da mão-de-obra não qualificada, reduzindo a imigração inter-regional. Atualmente, registra-se um aumento substancial da mão-de-obra ocupada nas pequenas empresas, em relação ao total da força de trabalho e, conseqüentemente, a geração de empregos representa um importante mecanismo de mobilidade social e melhor distribuição de renda. De acordo com o SEBRAE-SP (1998), as pequenas empresas constituem o segmento com maior potencial de expansão do nível de ocupação das pessoas e do emprego.

Um outro aspecto social relevante é a ampliação da classe média, à medida que se possibilita ao assalariado ascender à posição de micro ou pequeno empresário (SOLIMEO³ apud PINHEIRO, 1996).

Há ainda a registrar que as atividades das micro e pequenas empresas, em países em desenvolvimento, estão tipicamente voltadas para as necessidades de consumo das populações de baixo poder aquisitivo. Os programas de apoio às micro e pequenas empresas visam oportunidades de auto-emprego, transferência de iniciativas informais para o setor formal da economia e redução da pobreza através da geração de novas fontes de renda (PINHEIRO, 1996).

³ SOLIMEO, M. D. (1991). Em torno das pequenas e médias empresas. *Digesto Econômico*, v. XLVII, n. 346, p.25-37, jan-fev.

4.3 PEQUENAS EMPRESAS: VANTAGENS E DESVANTAGENS COMPETITIVAS

Competitividade pode ser definida, segundo COUTINHO & FERRAZ (1995), como a capacidade das empresas em formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhes permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Apesar da sua importância sócio-econômica, tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento, as pequenas empresas ainda necessitam de abordagens gerenciais mais eficazes para tornarem-se mais competitivas.

A literatura nos mostra que as dificuldades são comuns a todas as empresas, independentemente de seu porte, mas são, nas pequenas, que se apresentam de forma mais intensa.

A competitividade das PMEs brasileiras, especialmente aquelas das cadeias produtivas em que estão inseridas grandes empresas, é essencial ao desenvolvimento do país. Com a abertura do mercado externo, na década de 90, as grandes empresas passaram a terceirizar boa parte de seu processo produtivo. Desta forma, a alta competitividade das PMEs passou a ter papel estratégico para a competitividade das grandes empresas, pois a falta de qualidade ou preço competitivo pode comprometer a competitividade de todas as empresas da cadeia produtiva (KRUGLIANSKAS, 1996).

O sucesso e o desenvolvimento de uma empresa depende de vários fatores. Para melhor compreensão destes, pode-se dividi-los em fatores internos e externos. No entanto, devido ao grau de dependência existente entre os fatores, é importante ressaltar que estes não devem ser considerados isoladamente.

4.3.1 FATORES INTERNOS QUE INFLUENCIAM A COMPETITIVIDADE

Fatores internos podem ser descritos como aspectos relacionados ao ambiente interno da empresa, ou seja, aspectos decorrentes da estrutura organizacional. De acordo com COUTINHO & FERRAZ (1995), os fatores internos que influenciam a competitividade da empresa são aqueles que estão sob a sua esfera de decisão,

incluindo os aspectos inerentes a estratégia e gestão, capacitação para inovação, capacitação produtiva e recursos humanos.

Estes fatores podem ainda ser subdivididos em fatores positivos e negativos que influenciam a competitividade.

Os fatores internos que influenciam positivamente a competitividade da pequena empresa são, de forma geral, relacionados a incorporação e desenvolvimento de tecnologia, tamanho, localização e flexibilidade.

Segundo PINHEIRO (1996), os fatores positivos na pequena empresa são a prática empresarial, a estrutura organizacional enxuta, a cultura da organização, a postura estratégica, o nível de tecnologia empregado, a capacidade inovadora e a tática competitiva. O autor destaca ainda a criatividade e o talento do pequeno empresário, a capacidade de adaptação às flutuações do mercado, a flexibilidade estrutural administrativa, os baixos custos indiretos, entre outros.

A sobrevivência das empresas como um todo, significa cada vez mais aprender a aprender, ou seja, tornar-se uma empresa inteligente, ágil e adaptativa. Neste ponto a pequena empresa apresenta-se com uma vantagem, a de poder reagir mais rapidamente às constantes mudanças na realidade empresarial (KRUGLIANSKAS, 1996).

De acordo com a pesquisa realizada por PRATTEN⁴ apud KRUGLIANSKAS (1996), as pequenas empresas apresentam, como maior fonte de competitividade, o desenvolvimento de produtos e a qualidade dos serviços propiciados aos clientes.

Por outro lado, os fatores internos que influenciam negativamente a competitividade da empresa são, de forma geral, os relacionados à gestão, tecnologia, estrutura, decisão e flexibilidade.

Para PINHEIRO (1996), as pequenas empresas são oprimidas no seu dia-a-dia por fatores que afetam diretamente a sua produtividade e que estão relacionados à sua estrutura organizacional, à dinâmica da utilização da força de trabalho, à aplicação dos recursos materiais e financeiros disponíveis e à inadequação ou falta de utilização de técnicas gerenciais fundamentais.

⁴ PRATTEN, C. (1991). *The competitiveness of small firms*. Cambridge University Press, Great Britain.

Segundo BATALHA & DEMORI (1990), os fatores internos negativos podem ser divididos em quatro áreas distintas: produtiva, financeira, mercadológica e administrativa.

Os principais problemas relacionados à produção são decorrentes das deficiências de gestão da produção, ou seja, falta de manutenção preventiva, utilização de *lay-outs* inadequados, exagero na geração de estoques de matéria-prima, produtos em processo e acabados, ausência de uma programação eficiente de produtos, além de obsolescência das máquinas e ferramentas, dependência tecnológica das grandes empresas, despreparo do corpo técnico da empresa e dificuldades de contratação de mão-de-obra qualificada.

Os fatores relacionados à área financeira decorrem geralmente da incapacidade das empresas de gerar capital excedente para realizar investimentos que permitam melhorias quantitativas e qualitativas na produção. As pequenas empresas têm carência e dificuldades na gestão de capital de giro, no controle e na análise de custos e no controle orçamentário.

Na área mercadológica, em geral, as pequenas empresas são afetadas pela ausência de qualidade e aspectos inovadores do produto, pela concentração da carteira de clientes, pela não formulação de uma política de vendas eficiente, entre outros aspectos.

Na área administrativa, os problemas são decorrentes do desconhecimento das técnicas administrativas e da dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial. A chave dos fatores internos que dificultam a competitividade das pequenas empresas está nesta área, pois a carência de informações gerenciais e a concentração de atribuições do pequeno empresário ocasionam um encadeamento de problemas e vícios na estrutura administrativa, que acabam resultando em má administração e perda de competitividade (SAUER & COLOSSI, 1997).

4.3.2 FATORES EXTERNOS QUE INFLUENCIAM A COMPETITIVIDADE

Os fatores externos que influenciam a competitividade das pequenas empresas são, de forma geral, aspectos que não estão sob a gestão do pequeno empresário, pois encontram-se no ambiente externo da empresa.

Os fatores externos que exercem influência sobre a viabilidade ou o crescimento de pequenas empresas são, entre outros, condições econômicas, estrutura de negócios, condições de mercado, normas reguladoras do setor, problemas de natureza fiscal, comportamento dos clientes, fornecedores e força dos concorrentes. Pode-se incluir, entre os fatores externos, a necessidade de adaptação às condições estruturais, que estão em constante mutação.

De acordo com GIMENEZ (1988), entre os fatores externos, que influenciam a competitividade das empresas de pequeno porte, estão a carência de informação sobre a evolução do mercado de seus produtos, o difícil acesso à fonte de financiamento, bem como as dificuldades em atender às exigências de garantias reais para o próprio financiamento.

Os fatores citados anteriormente exercem influência nas pequenas, médias e grandes empresas, no entanto, devido à sua fragilidade estrutural, as pequenas empresas encontram-se mais vulneráveis a estes.

4.4 A SOBREVIVÊNCIA DAS PEQUENAS EMPRESAS

Apesar da grande importância econômica e social das pequenas empresas, tanto para os países desenvolvidos quanto para os países em desenvolvimento, a sua sobrevivência é uma questão constante no seu dia-a-dia. O panorama da sobrevivência das pequenas empresas pode ser delineado a partir das altas taxas de natalidade (abertura de novas empresas) versus altas taxas de mortalidade (inatividade, fechamento e falência) que apresentam.

O índice de mortalidade das pequenas empresas tem se apresentado baixo durante períodos de prosperidade e alto nas recessões econômicas. Uma pesquisa realizada pela Duns & Bradstreet Inc., em 1992, sobre as principais causas de fracasso nos negócios, nos Estados Unidos, destaca: os “fatores econômicos” (45%), incluindo, neste item, vendas inadequadas, lucros ineficientes e fracas perspectivas de crescimento; o aspecto “financeiro” (37,2%), incluindo elevadas despesas operacionais e capital insuficiente, e a “experiência” (10,5%), incluindo questões relacionadas à falta de conhecimento sobre os negócios, à falta de experiência no ramo e à falta de experiência gerencial (LONGENECKER et al., 1997). Cabe

ressaltar que os fatores econômicos e as causas financeiras, acima citados, também são decorrentes de falhas no gerenciamento. Desta forma, a baixa qualidade do gerenciamento desempenha um papel importante na maioria dos fracassos das pequenas empresas.

Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (1999), junto a 3.000 empresas fundadas nos anos de 1995, 1996 e 1997, verificou-se que, em média, a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas foi de 35% no primeiro ano de atividade, 46% no segundo e 56% antes de se completar o terceiro. A pesquisa indica ainda que, após o primeiro ano de atividade, as chances de fechamento são menores, pois, no primeiro ano de vida, as empresas estão procurando se firmar no mercado, estão testando a aceitação do produto e criando seus mecanismos e instrumentos de gestão e controle.

Em relação ao setor de atividade, a taxa de mortalidade das pequenas empresas, no país, é maior no comércio, onde 59% destas encerram suas atividades antes de completarem 3 anos de existência. A indústria apresenta, para o mesmo período, uma taxa de mortalidade de 50% e o setor de serviços, uma taxa de 49% (SEBRAE-SP, 1999).

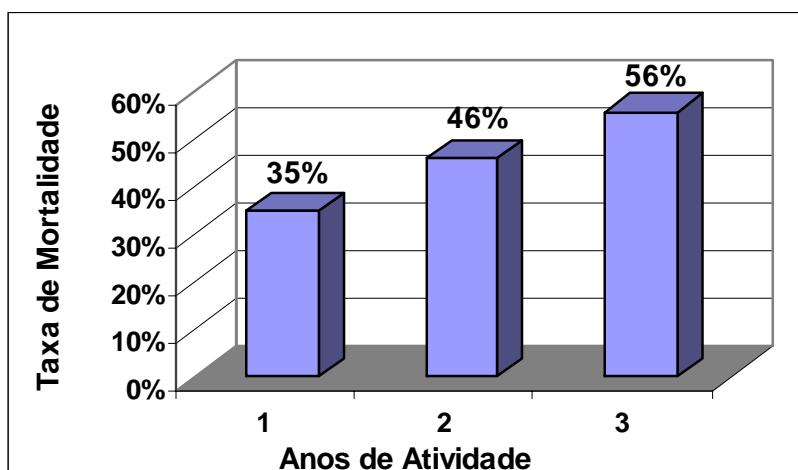


Figura 10: Taxa de mortalidade das empresas paulistas
Fonte: SEBRAE-SP (1999:4)

Quanto ao fechamento da empresa, a pesquisa mostra que os empresários apresentaram, entre outros, os seguintes motivos: falta de demanda (30%); crédito e capital de giro (25%); problemas pessoais (16%); inadimplência dos clientes (9%); impostos, encargos etc. (7%); problemas com sócios (7%); concorrência (7%); custos elevados (4%); crise econômica (4%). É importante ressaltar que a falta de demanda pode estar associada à conjuntura recessiva do período de realização da pesquisa, assim como a uma possível inadequação do planejamento prévio à abertura da empresa, no que tange à identificação de clientes ou ao mercado consumidor.

A questão da mortalidade das pequenas empresas não pode ser derivada de um único fator. Na verdade, as chances de uma empresa encerrar suas atividades dependem de um conjunto de fatores que, combinados, podem aumentar ou reduzir o risco de fechamento da empresa (SEBRAE-SP, 1999). Tais fatores estão sintetizados na tabela 6. Para poder aumentar a sua chance de sobrevivência e sucesso é necessário que o pequeno empresário:

- tenha alguma experiência prévia no ramo de atividade da empresa;
- analise o mercado de atuação;
- planeje sua atividade, principalmente em relação a fornecedores, aspectos legais do negócio e qualificação da mão-de-obra;
- utilize as ferramentas básicas de administração, procurando aperfeiçoar seus produtos e serviços frente às necessidades dos clientes;
- tenha disponibilidade de capital.

A questão da mortalidade das pequenas empresas no Brasil deve-se a vários fatores e, entre eles, o panorama gerencial destas empresas aparenta ser crítico no que se refere à capacidade de obtenção e uso de instrumentos de gestão (LIMA & BEHR, 1999).

De acordo com o SEBRAE-SP (1998), em termos comparativos, as micro e pequenas empresas apresentam uma série de dificuldades que, para serem superadas, precisam ser objeto de ações sistemáticas de apoio. Tais dificuldades são relativas a baixas escalas de produção, tecnologia (defasagem tecnológica, organização da produção etc.), baixa lucratividade, baixa qualificação da mão-de-obra (inclusive do próprio empresário), burocracia e escassez de informações.

Tabela 6: Fatores associados ao sucesso ou fracasso das empresas

FATOR	NEGÓCIOS COM MAIOR RISCO DE EXTINÇÃO	NEGÓCIOS COM MAIORES CHANCES DE SUCESSO
Experiência prévia	Empreendedor sem experiência no ramo	Empreendedor com experiência no ramo
Tempo de estudo antes da abertura da empresa	Período curto de estudo	Período maior de estudo
Planejamento antes da abertura da empresa	Falta de um planejamento prévio ou adequado	Maior consciência sobre o negócio. Busca de informações sobre aspectos legais, fornecedores e qualificação da mão-de-obra
Administração do negócio	Descuido com o fluxo de caixa, com o aperfeiçoamento do produto e com o cliente	Administração eficiente do fluxo de caixa e aperfeiçoamento do produto às necessidades do cliente. O empresário deve ouvir o cliente e investir em propaganda e divulgação
Dedicação ao negócio	Parcial	Exclusiva
Uso de assessoria	Não utiliza assessoria externa	Utiliza assessoria externa
Disponibilidade de capital	Falta de capital	Certa disponibilidade
Idade da empresa	Há maior risco no primeiro ano de atividade	Empreendimento mais maduro tem menor probabilidade de fechar
Porte da empresa	Estrutura excessivamente pequena	Estrutura maior

Fonte: SEBRAE-SP/FIPE apud SEBRAE-SP (1999:35)

RESNIK (1990) alega que o fator determinante para a sobrevivência e o sucesso das pequenas empresas é a boa administração, enquanto a má administração determina o fracasso. Entende-se, como boa administração, a capacidade do empreendedor de entender, dirigir e controlar a empresa, baseando-se na atenção crítica aos poucos fatores decisivos, mas responsáveis pelo sucesso e pela sobrevivência da empresa, e desenvolvendo sobretudo uma atividade dirigida e determinada.

PINHEIRO (1996) aponta alguns fatores que influenciam na mortalidade das pequenas empresas, como: a opressão da grande empresa centralizadora de capital e tecnologia, as limitações naturais de mercado, a dificuldade de obtenção de recursos financeiros, entre outros. Mas, para considerar as causas vitais à sobrevivência do negócio, a capacidade gerencial das pequenas empresas é um fator altamente

influyente, chegando a ser impeditivo em relação ao seu crescimento e desenvolvimento.

CHER (1990) apresenta as seguintes causas que influenciam o fracasso da pequena empresa: a falta de experiência anterior no ramo de negócio; a falta de conhecimento de instrumentos de administração; a falta de recursos e as dificuldades na obtenção de créditos e financiamentos; a falta de profissionais qualificados, treinados e motivados; burocracias legais; a imposição de preços por parte de grandes fornecedores e clientes; a obsolescência de métodos, equipamentos e mentalidade gerencial; a falta de competitividade para enfrentar a concorrência; a não utilização de orientação técnica e profissional; a falta de organização empresarial, política e econômica da empresa; a desinformação acerca dos acontecimentos políticos e econômicos do país e a falta de comunicação entre patrões e empregados.

Assim, a partir dos diversos fatores apresentados pelos autores, assim como pelas pesquisas do SEBRAE, pode-se afirmar que a mortalidade das empresas deve-se basicamente a dois tipos de fatores: fatores externos ou conjunturais e fatores internos ou de gestão.

4.5 AS PECULIARIDADES DE GESTÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS

As teorias administrativas vislumbram a aplicação dos modelos gerenciais para se atender à demanda das empresas de grande porte. Tais modelos não contemplam as particularidades de gestão das pequenas empresas, devido às diferenças existentes entre a pequena e a grande empresa.

De forma geral, a gestão nas pequenas empresas está relacionada às suas características, que são a pessoalidade, a administração não-profissional e a informalidade (NAKAMURA, 2000).

Em relação à pessoalidade, os dirigentes das pequenas empresas possuem algumas características comuns. Citam-se, entre outras: gastam grande parte de seu tempo com preocupações de curto prazo, gerando uma “miopia” diante da ameaça de perda de competitividade, frente aos novos concorrentes ou às novas tecnologias;

tendem ao conservadorismo e individualismo; improvisam predominantemente em relação à ação planejada; posicionam a empresa com enfoque no produto e não no cliente; não possuem uma gestão financeira profissional (OLIVEIRA, 1994).

Os pequenos empresários tendem a tornar-se obsoletos em seus conhecimentos tecnológicos, econômicos e sociais, não percebendo muitas vezes a existência de problemas administrativos, que podem influenciar na sobrevivência da empresa. O pequeno empresário chega a relegar a necessidade de reflexão e planejamento, tentando administrar intuitivamente, quando a própria sobrevivência da empresa exige análises constantes (DRUCKER, 1981).

Seria desejável que os dirigentes das pequenas empresas percebessem a importância das técnicas da administração como um atributo para o sucesso do negócio. Na sua grande maioria, o pequeno empresário não possui conhecimento de tais técnicas, agindo por intuição e com base em experiências passadas (PINHEIRO, 1996).

Na pequena empresa, a ausência de regras e normas escritas e a inexistência, na maioria dos casos, de uma clara definição de cargos e tarefas podem caracterizar o aspecto informal da administração deste segmento, acarretando o surgimento de eventuais problemas administrativos.

Segundo DRUCKER (1981, p. 217), “os piores exemplos de pobreza de espírito empresarial são geralmente encontrados nas empresas pequenas dirigidas por um único ditador, que não tolera oposição e que insiste em tomar decisões sozinho”. O autor afirma ainda que não conhece nenhum sistema de comunicação pior que o da típica empresa pequena, onde o “patrão” cuida de tudo e os funcionários não têm cargos definidos, ficando muitas vezes sem saber o que deveriam estar fazendo, causando, por isso, uma desorganização na empresa. A concentração de funções por parte dos pequenos empresários gera a falta de delegação de tarefas e a concentração de funções, decisões e poderes.

Outro problema enfrentado pelas pequenas empresas é o fato de geralmente serem um patrimônio familiar, acarretando a ocupação dos cargos-chave por membros da família, nem sempre competentes. Este fato é altamente desmotivador para os funcionários capazes e competentes, que poderiam ser melhor aproveitados na estrutura administrativa da pequena empresa (DRUCKER, 1981).

5 **Planejamento estratégico na pequena empresa**

De acordo com BORTOLI NETO (1997), 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos. Nota-se que a grande questão para o aumento da competitividade e sobrevivência das pequenas empresas se relaciona à estratégia.

O planejamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta administrativa que auxilia a operacionalização da estratégia. O processo de planejamento estratégico proporciona reflexão, análise e melhor interação da empresa com seu ambiente interno e externo, o que auxilia o empresário no direcionamento dos recursos e nas ações da empresa visando atingir seus objetivos.

No entanto, para garantir o sucesso do planejamento, será necessário observar algumas características que geralmente envolvem o processo na pequena empresa. GOLDE (1986) apresenta as seguintes etapas para o processo de planejamento na pequena empresa:

- examinar as características básicas da empresa;
- analisar a forma pela qual estas características inibem o processo de planejamento;
- estudar alguns métodos de eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento nas pequenas empresas.

Desta forma, faz-se necessário avaliar, em um primeiro momento, a realidade das pequenas empresas, bem como suas características e limitações ao planejamento, propondo-se uma forma mais adequada ao pequeno empresário para o desenvolvimento de estratégias.

5.1 PARTICULARIDADES DA PEQUENA EMPRESA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As pequenas empresas possuem algumas particularidades que influenciam na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão. Estas particularidades, se bem exploradas e administradas, podem ser consideradas uma vantagem competitiva às empresas de pequeno porte.

É importante ressaltar que, embora as particularidades apresentadas possam variar entre as pequenas empresas, há algumas que são mais citadas, segundo o levantamento bibliográfico realizado. De qualquer forma, o processo de gestão das pequenas empresas deve considerar as suas especificidades.

5.1.1 PARTICULARIDADES COMPORTAMENTAIS

As particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, suas ambições e ideologias, sua visão e outros. De forma geral, referem-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidade na gestão do tempo, à utilização da improvisação em relação à ação planejada, ao imediatismo de resultado e ao desconhecimento da ferramenta (ALMEIDA, 1994; ALMEIDA, 2001; GOLDE, 1986; NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO, 1998; OLIVEIRA, 1994; PINHEIRO, 1996).

Segundo OLIVEIRA (1998), o conhecimento de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar a sua aplicação. No entanto, a grande maioria dos pequenos empresários desconhece as técnicas administrativas e, conseqüentemente, o processo de planejamento estratégico.

Segundo ESCRIVÃO FILHO et al. (1996), o pequeno empresário é, na maioria das vezes, um empreendedor que deu certo pela suas habilidades pessoais. No entanto, tem poucos conhecimentos sobre planejamento e direção de negócios, sendo um generalista amador em diversas áreas e um planejador despreparado em tempo parcial do negócio.

TIFFANY & PETERSON (1998) complementam, afirmando que o tempo do pequeno empresário é direcionado às tarefas do dia-a-dia, não dedicando-se ao planejamento para a próxima semana, o próximo mês, o próximo ano e assim por diante. No entanto, o pequeno empresário não pode se dar ao luxo de não planejar, uma vez que o planejamento estratégico pode alertá-lo sobre muitos riscos e obstáculos.

Segundo GOLDE (1986), é extremamente escasso o tempo que os dirigentes dispõem para as atividades de planejamento. Além disso, é provável que o pequeno empresário tenha recebido pouca instrução sobre o planejamento. Assim, a falta de tempo e o desconhecimento desta técnica inibem o desenvolvimento do processo na pequena empresa.

A tendência ao obsolescimento reflete no processo estratégico à medida que o pequeno empresário se volta a um modo de gerenciar que, com o passar do tempo, pode estar desatualizado. De acordo com BATALHA & DEMORI (1990), o pequeno empresário deve estar sempre atento às evoluções do sistema de gerenciamento.

Em relação ao horizonte de tempo reduzido utilizado nas ações do pequeno empresário, que reflete o imediatismo de resultados e a sua dificuldade em planejar ações de longo prazo, GOLDE (1986) sugere que a frequência da elaboração dos planos seja aumentada, ao invés de dilatar o prazo do planejamento, realizando ajustes com maior frequência.

O pequeno empresário é relutante em se dedicar à elaboração de um planejamento estratégico, pois considera que o assunto é demasiadamente técnico e de poucos resultados práticos e ainda que a tarefa de fazê-lo e utilizá-lo, como ferramenta de gestão, demanda muito tempo (COELHO & SOUZA, 1999).

Devido à falta de estrutura (característica estrutural) que permita delegar responsabilidades e especializar atividades, o pequeno empresário centraliza poder e acaba por acumular várias funções (ALMEIDA, 1994). Assim, a gestão centralizadora do pequeno empresário é apresentada como um fator determinante no processo estratégico, pois o pequeno empresário concentra em si praticamente todas as atividades administrativas e, dentre elas, a definição, a elaboração e a implantação da estratégia.

Por outro lado, as particularidades comportamentais existentes na administração dos pequenos empresários podem refletir no processo estratégico e na competitividade das empresas. A liderança do dirigente, em geral do proprietário, é um ponto forte. Outro ponto é o otimismo, baseado na comparação com êxitos passados, desde a criação da empresa em condições mais precárias que as atuais. A dedicação e o esforço pessoal dos dirigentes são também fatores positivos. O tamanho da empresa favorece a agilidade, permitindo a descoberta de oportunidades e nichos de mercado a explorar (OLIVEIRA, 1994).

5.1.2 PARTICULARIDADES ESTRUTURAIS

As particularidades estruturais são as mais citadas na literatura e referem-se aos aspectos internos decorrentes da organização da pequena empresa. Entre as particularidades estruturais estão: a informalidade das relações, a estrutura organizacional reduzida, a administração não-profissional, a falta de recursos e pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais, a falta de comprometimento dos funcionários e conseqüentemente de planejamento (ALMEIDA, 1994; GOLDE, 1986; NAKAMURA, 2000; OLIVEIRA, 1994; PINHEIRO, 1996; TIFFANY & PETERSON, 1998).

NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO (1998) alegam que a informalidade decorrente de detalhes imprecisos e comunicações verbais podem causar transtornos na comunicação interna de metas e estratégias empresariais. Na maioria dos casos, o pequeno empresário não explicita as estratégias adotadas pela empresa aos demais funcionários, demonstrando um comportamento que enfatiza a subjetividade e intuição em detrimento da formalidade e racionalidade na gestão e tomada de decisões.

De acordo com ROBBINS & COULTER (1988), quando realizado, o planejamento estratégico na pequena empresa é informal, pois nada é escrito e há pouco ou nenhum compartilhamento de objetivos com outras pessoas dentro da organização.

GOLDE (1986) ressalta que a natureza informal do processo de planejamento aumenta a dificuldade das comunicações referentes ao plano. Segundo o autor, é

comum o pequeno empresário afirmar que o sigilo é uma razão para não se discutir o plano com os funcionários, pois ele acredita que este irá proporcionar uma vantagem à empresa em relação aos concorrentes. Segundo o autor, os empreendedores, em sua maioria, não estão habituados ao tipo de investigação sistemática exigido para o desenvolvimento de estratégias e costumam ter dificuldades para encontrarem um ponto de partida apropriado.

Uma das conseqüências da informalidade nas relações presentes na pequena empresa é a dificuldade no processo de informação e comprometimento dos funcionários em relação à sua missão, aos seus objetivos, às suas metas e aos seus planos. Entretanto a participação dos funcionários no processo de planejamento é fundamental em empresas de qualquer porte. Na pequena empresa, o planejamento deve ter a participação de outros funcionários, pois o proprietário dificilmente consegue especificar em detalhes o programa de cada departamento. Além do mais, seus membros poderiam contribuir com mais idéias úteis para a solução de problemas da empresa (LONGENECKER et al., 1997).

A administração não profissional influencia de modo determinante o estabelecimento de estratégias, pois a pequena empresa apresenta como uma de suas missões dar emprego aos familiares dos proprietários, mesmo que não estejam preparados para administrarem (ALMEIDA, 1994). Geralmente, na seleção dos funcionários da pequena empresa, não se consideram os critérios técnicos dos candidatos, ficando os cargos administrativos, muitas vezes, sob a responsabilidade dos proprietários, parentes e amigos que não têm conhecimento aprofundado das técnicas administrativas.

A propriedade e a administração na pequena empresa são geralmente exercidas pela mesma pessoa, o proprietário, sendo que suas características pessoais exercem grande influência sobre os objetivos a serem perseguidos e as estratégias que irão ser adotadas. Desta forma, a personalidade nas pequenas empresas é uma característica marcante, pois, de forma geral, são empresas decorrentes de um sonho ou ideal do proprietário que deu certo (NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO, 1998).

Para DRUCKER (1981), a direção da pequena empresa deve se dedicar ao planejamento e à sua revisão, um trabalho no qual os elementos mais graduados da administração devem participar, concentrando-se nas necessidades da firma para o

futuro e fixando os objetivos de todas as áreas-chave. Além disso, deve ainda avaliar os resultados obtidos nas áreas e responsabilizar individualmente os membros do grupo pelo seu desempenho.

Por fim, a falta de informações internas também é resultante de sua estrutura. As pequenas empresas são carentes de informações quanto ao seu desempenho, dificultando a identificação de potencialidades e dificuldades.

5.1.3 PARTICULARIDADES CONTEXTUAIS

As particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e refletem no processo estratégico, mas não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais. São particularidades contextuais: a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial e a dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos (ALMEIDA, 1994; BATALHA & DEMORI, 1990; GIMENEZ, 1998).

Segundo QUEZADA et al. (1999), a principal razão para a não utilização da metodologia de planejamento estratégico nas pequenas empresas é a carência de informações. No entanto, mesmo com a falta de informações, o processo pode ser desenvolvido, pois a maioria das informações utilizadas encontra-se nos balanços das empresas e as informações externas podem ser obtidas com fornecedores, clientes, funcionários etc..

MENEZES & ALMEIDA (1997) complementam, argumentando que, ao pequeno empresário, mais do que recursos, falta atitude de buscar as informações do ambiente. Esta atitude parece demonstrar a não de consciência da importância destas informações para a formulação de uma estratégia competitiva abrangente, que permita o crescimento ou mesmo a sobrevivência da empresa.

ALMEIDA (1994) relata que a falta de planejamento estratégico pode ser percebida, na pequena empresa, pela má utilização de recursos financeiros, pela falta de avaliação mais precisa quanto ao futuro do mercado e pela ausência de definição da forma de como se comportar neste mercado.

De acordo com BATALHA & DEMORI (1990), a pequena empresa possui dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial, contribuindo para uma gestão, muitas vezes ultrapassada, destes empresários.

5.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA

BUCHELE (1980) afirma que o planejamento apresenta vantagens reais para as pequenas empresas e para as grandes, pois ajuda a assegurar o seu desenvolvimento, acelera o ritmo de mudanças, conduz à ação eficiente e força o dirigente a ter algum controle sobre o seu futuro.

O autor diz ainda que o planejamento é importante para este segmento, pelas seguintes razões: as pequenas empresas não conseguem competir em várias frentes, necessitando selecionar as suas ações e não possuem reservas financeiras para sobreviverem a erros, devendo avaliar os seus movimentos.

O planejamento estratégico ajuda o empreendedor a se concentrar nos fatores-chave de sucesso da empresa e em suas prioridades proeminentes. Segundo ALMEIDA (1994), para ser competitiva, a estratégia da pequena empresa não deve ser restrita apenas a si própria, mas abranger concorrentes, fornecedores e clientes.

MEGGINSON et al.⁵ apud SAUER & COLOSSI (1997) alegam que, entre os motivos que levam o pequeno empresário a não planejar, estão o receio de conhecer as fraquezas e os problemas da sua empresa, a falta de conhecimento do processo e o sentimento de que as mudanças futuras não podem ser planejadas. Saliendam, no entanto, que o planejamento é um processo que requer criatividade, tempo e habilidade, mas que realmente auxilia o pequeno empresário a detectar os problemas potenciais e a se antecipar a eles.

O planejamento estratégico nas pequenas empresas deve ser um processo contínuo de aprendizado, pois, com o tempo, os membros da organização aprenderão cada vez mais sobre suas capacidades e limitações, sobre ameaças e oportunidades de seu ambiente e sobre o próprio processo. À medida que for surgindo a capacidade de

elaboração do planejamento estratégico, o processo e os planos resultantes poderão vir a ser mais sofisticados.

A formulação de estratégias nas pequenas empresas é uma ferramenta simples e poderosa para melhorar a competitividade deste segmento, pois proporciona um aumento na produtividade, ao mesmo tempo que as análises desenvolvidas possibilitam novos negócios (QUEZADA et al., 1999). Segundo TIFFANY & PETERSON (1998), a receita e o crescimento das pequenas empresas que possuem planos estratégicos são, em média, 50% superiores às empresas que não realizam algum tipo de planejamento.

Por todas as razões apresentadas, é importante que os administradores das pequenas empresas percebam que o planejamento estratégico não precisa ser caro, complexo, quantitativo ou mesmo muito formal, podendo ser realizado em escala modesta, com a participação de funcionários e concentrando-se apenas nos passos que interessam às suas organizações e respectivas necessidades.

5.3 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com ALMEIDA (1994), o processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas deve ser simplificado, pois o pequeno empresário:

- não dispõe de tempo e recursos para realizar um plano estratégico complexo;
- muitas vezes, não possui a adequada formação para realizar as tarefas mais complexas do processo;
- é imediatista em suas atividades, exigindo rápido resultado de seus esforços.

Segundo NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO (1998), as pequenas e médias empresas, devido às suas características peculiares, relacionadas a tamanho, estrutura, cultura e limitações de recursos, apresentam obstáculos ao planejamento e à formulação de estratégias.

⁵ MEGGINSON, L. C.; SCOTT, C.; MEGGINSON, W. (1991). *Successful small business management*. Boston, Irwin.

NAKAMURA (2000) ainda diz que é necessário que a informalidade e a pessoalidade presentes na pequena empresa sejam consideradas na formulação e implementação da estratégia. Mas, ao mesmo tempo, segundo o autor, os planos formais são úteis ao processo estratégico das pequenas e médias empresas quando utilizados como instrumentos que explicitam os objetivos, podendo assim contribuir para a coordenação, a integração e o direcionamento das ações da empresa e para despertar o compromisso dos funcionários com os seus objetivos.

Todas as organizações desenvolvem, independentemente de seu porte, algum tipo de planejamento. No entanto, em vários casos, os planos estão presentes apenas na mente dos dirigentes e, em outros, estão escritos e formalizados (MEYER, 1997).

ALMEIDA (2001) diz que as grandes empresas, mesmo que não tenham o planejamento estratégico formal, normalmente desenvolvem atividades ligadas ao processo, enquanto as pequenas empresas dificilmente fazem uma reflexão estratégica e, quando o fazem, para surpresa do pequeno empresário, muitas vezes descobrem que pequenas mudanças de rumo podem alterar completamente o resultado. Assim, conclui o autor que o resultado da utilização do planejamento estratégico na pequena empresa é muito relevante.

5.4 METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A PEQUENA EMPRESA

A literatura sobre planejamento estratégico apresenta diversas metodologias que, por sua vez, foram delineadas para serem aplicadas em empresas de grande porte. Porém, como foi descrito anteriormente, a pequena empresa possui uma série de peculiaridades de gestão que devem ser consideradas para a elaboração do planejamento estratégico.

5.4.1 METODOLOGIA APRESENTADA POR ALMEIDA (1994, 2001)

De acordo com ALMEIDA (2001), o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa utilizada para coordenar o pensamento e as ações das

peessoas em relação ao caminho a ser seguido, isto é, a estratégia a ser adotada, visando otimizar a utilização dos recursos da empresa.

ALMEIDA (1994), com o intuito de auxiliar o pequeno empresário no desenvolvimento do planejamento estratégico em grupos de empresa, apresenta uma metodologia que procura ao mesmo tempo viabilizar os custos e criar projetos comuns, que possibilita a economia de escala na pequena empresa. Assim, esta metodologia está voltada a grupos de empresas que desejam seguir estratégias comuns, conforme alianças que possibilitam o sucesso do grupo. Para o autor, a utilização de estratégias comuns pode trazer grande benefício para as empresas e, particularmente, às pequenas, que necessitam de economia de escala.

Ainda segundo o autor, esta metodologia possui características diferenciadas dos planejamentos estratégicos convencionais, realizados em grandes empresas. As características específicas da metodologia de planejamento estratégico para as pequenas empresas enfatizadas pelo autor são as seguintes:

- **arquitetura:** a metodologia de planejamento estratégico está voltada aos aspectos práticos dos negócios e apresentados de forma simplificada; assim, as planilhas desenvolvidas permitem sua utilização pelo pequeno empresário de forma autônoma;
- **preparação:** o pequeno empresário na sua grande maioria desconhece a técnica do planejamento estratégico; desta forma, torna-se necessário transmitir a teoria, assim como outros aspectos administrativos relacionados a esta técnica;
- **trabalho em grupo:** a sistemática do trabalho em grupo foi desenvolvida visando a acessibilidade aos custos da consultoria, como também o treinamento do pequeno empresário no trabalho de projetos cooperativos;
- **cuidado com as etapas:** devido às dificuldades do pequeno empresário em relação às atividades não rotineiras, foi necessário estabelecer que as atividades fossem desenvolvidas durante a realização das reuniões programadas.

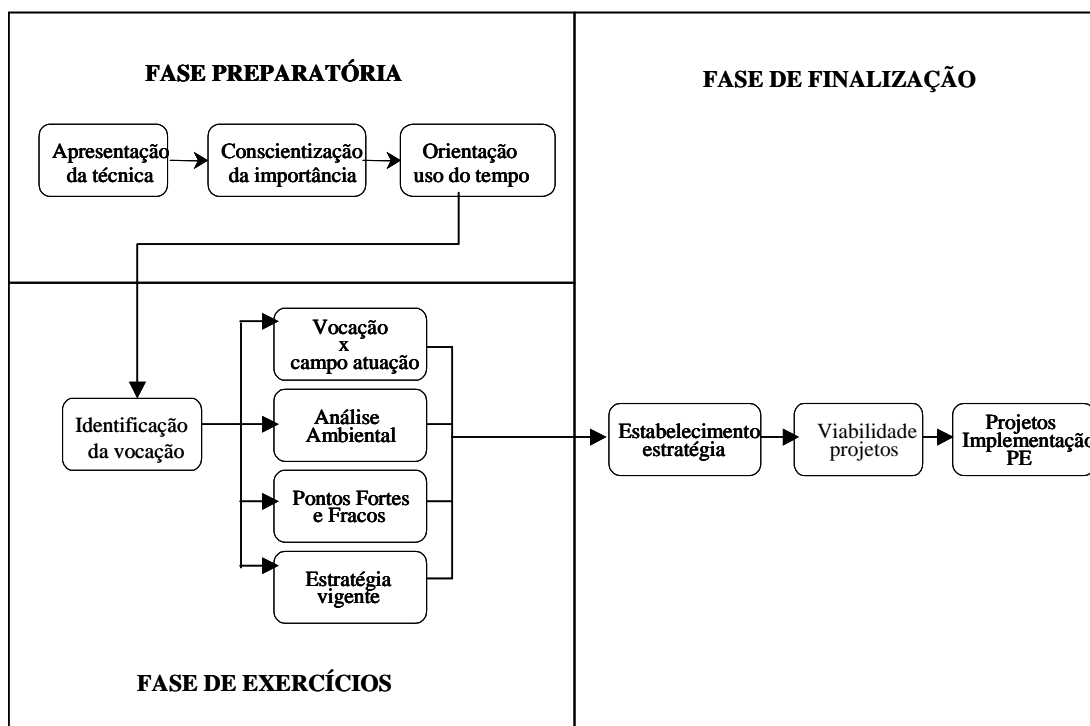


Figura 11: Modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas
 Fonte: ALMEIDA (1994:47)

A metodologia apresentada pelo autor é dividida em três etapas:

ETAPA 1: Preparatória

Esta etapa consiste na transmissão de conhecimento teórico através de palestras, vídeos e leitura dirigida, além da aplicação prática da teoria em estratégias individuais ou coletivas, para conscientizar o pequeno empresário quanto à importância da utilização desta ferramenta. Também orienta a utilização do tempo do empresário para assuntos estratégicos, buscando evitar as conseqüências decorrentes da má gestão do tempo.

ETAPA 2: Exercícios

Esta etapa inclui a realização de exercícios conjuntos, que levam à criação da base para o estabelecimento da estratégia da empresa, e aplicação prática com discussões em grupo e individuais. No desenvolvimento desta etapa usam-se planilhas pré-estabelecidas, que abrangem de forma sintética a técnica de planejamento estratégico necessária para uma pequena empresa, cujos procedimentos, descritos a seguir, o empresário deverá pôr em prática.

- **Identificação da vocação da empresa:** tomada de conhecimento do que se gosta de fazer, o que se tem facilidade para realizar e do campo de atuação - o conjunto de atividades que uma organização executa. É importante observar que, na pequena empresa, existe uma identificação muito grande entre esta e o empresário, que faz com que a empresa seja uma extensão da pessoa do empresário e, conseqüentemente, de sua vocação. Diferentemente das metodologias tradicionais, nesta fase não se estabelece a missão, pois, segundo o autor, o pequeno empresário tem dificuldade na identificação da razão de ser da empresa. A identificação da vocação está associada aos seguintes fatores: análise do mercado de atuação, tipos de clientes e linha de produtos.
- **Comparação da vocação com o campo de atuação da empresa:** o empresário precisa buscar identificar as atividades que poderão ser desenvolvidas dentro da sua vocação e aquelas que poderão ser cortadas ou adequadas à vocação da empresa.
- **Análise ambiental:** esta análise, que deve estar restrita aos assuntos relevantes do grupo de empresas, pode ser realizada em duas etapas: identificação das variáveis que influenciam os negócios e previsão da evolução destas variáveis. O autor recomenda 5 anos para empresas industriais, em função das decisões de imobilização serem grandes e necessitarem de um prazo maior para trazerem resultados, e 3 anos para empresas comerciais ou prestadoras de serviço. A evolução das variáveis deve ser, se possível, baseada em estudos. Mas, na maioria dos casos, é baseada em opiniões subjetivas, devido à urgência ou falta de recursos para realizar um estudo. A partir da análise ambiental, será possível identificar as variáveis que irão representar oportunidades, assim como variáveis negativas, que indicarão riscos do futuro, representando esta análise um procedimento útil para a formulação da estratégia.
- **Identificação dos pontos fortes e fracos:** identificação das potencialidades e fraquezas da empresa, que o empresário realiza através de levantamento, discussão e comparação destes pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes.

- **Conhecimento da estratégia vigente:** como é comum o pequeno empresário desconhecer a estratégia atual, principalmente nas empresas em que se está realizando o planejamento estratégico pela primeira vez, procura-se explicitar a estratégia vigente a partir da relação entre as decisões de maior importância, tomadas nos últimos meses, e os motivos que justificaram este conjunto de decisões.

ETAPA 3: Finalização

Esta fase consiste no estabelecimento da estratégia a ser seguida pela empresa e inclui as atividades individualizadas descritas a seguir.

- **Estabelecimento da estratégia:** definição, pelo pequeno empresário, dos caminhos que a empresa deverá seguir para atingir seus objetivos. Esta atividade pode ser considerada uma síntese das anteriores, possibilitando uma visão coerente dos diversos aspectos que irão influenciar o estabelecimento da estratégia. Diferentemente das pequenas empresas, as grandes corporações definem estratégias para diversos níveis. Já nos pequenos negócios o processo é mais simples. Assim, o pequeno empresário deverá buscar uma direção que não seja muito diferente da estratégia vigente, procurar minimizar as ameaças, buscar as oportunidades que o ambiente empresarial pode oferecer, aproveitar os pontos fortes e neutralizar os pontos fracos. Deve ainda considerar a comparação da vocação com o campo de atuação, buscando desenvolver a parte da vocação que não estiver coberta pelo campo de atuação e cortar as atividades do campo de atuação que excedem a vocação.
- **Estabelecimento dos objetivos e verificação de sua viabilidade:** a partir do estabelecimento da estratégia, são estabelecidos os objetivos e verificada a possibilidade de atingi-los. Este é um outro ponto que difere das metodologias apresentadas anteriormente, nas quais são estabelecidos os objetivos e posteriormente a estratégia. Os objetivos são quantificáveis e devem ser elaborados para todos os anos abordados no planejamento, o que significa que, se for seguido o caminho da estratégia, o empresário saberá qual será o ponto a ser alcançado no final do período pré-determinado. O processo de estabelecimento dos objetivos inicia-se com a definição dos objetivos mais genéricos, passando em seguida aos específicos. A partir dos

objetivos estabelecidos são determinadas as metas, que compõem a segmentação destes objetivos no tempo.

- **Proposição de projetos para a implementação do plano estratégico:** esta última etapa do plano estratégico corresponde à implementação das proposições, sendo necessário estabelecer ações práticas, que reflitam esta determinação. Estas ações devem ser tratadas como projetos, com prazos e responsabilidade determinados para suas realizações. O pequeno empresário deve ainda identificar as principais barreiras e recursos (humanos, técnicos, organizacionais e financeiros) necessários para a realização dos projetos.

ALMEIDA (2001), após várias aplicações do modelo acima, realizou alguns ajustes na forma de desenvolver o trabalho, possibilitando sua aplicação em empresas, grupo de empresas, unidades de empresas ou indivíduo como profissional. A operacionalização do processo de planejamento estratégico apresentada pelo autor está baseada em planilhas eletrônicas, que indicam a forma de utilização das mesmas.

O autor apresenta ao todo 38 planilhas eletrônicas para o desenvolvimento do planejamento estratégico em empresas industriais, comerciais e de serviços, que vão desde a apresentação de dados gerais da empresa, como o histórico, missão e vocação, análise do ambiente interno e externo, identificação da estratégia atual e escolha da estratégia futura, estabelecimento de objetivos, metas e ações, cronograma para a implementação, entre outras.

5.5 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

De acordo com TIFFANY & PETERSON (1998), as razões para o fracasso do planejamento estratégico nas pequenas empresas são os seguintes:

- ausência de uma visão de longo prazo;
- incapacidade de definir metas e objetivos claros;
- compreensão equivocada do que os clientes querem;
- visão subestimada da concorrência;
- planejamento financeiro inadequado;

- procedimentos e sistemas ineficazes;
- incapacidade de mudar;
- incapacidade de comunicar o plano para os demais membros da organização.

Faz-se necessário elaborar um planejamento procurando-se neutralizar as razões apresentadas acima. Os autores apresentam uma série de elementos essenciais ao planejamento estratégico, que são:

- participação de todos (proprietários, gerentes e supervisores) na definição de metas e objetivos;
- obtenção de todas as informações possíveis sobre os clientes;
- identificação e análise dos concorrentes;
- levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa em relação às oportunidades e riscos;
- determinação das capacidades necessárias ao sucesso;
- relação de ações que a empresa pode desenvolver para agregar valor para o cliente;
- realização de um bom planejamento financeiro;
- elaboração de versões diferentes para o futuro da empresa.

Diante das razões para o fracasso da elaboração e implantação do planejamento estratégico nas pequenas empresas e dos elementos essenciais a um planejamento bem realizado, tem-se a seguinte dificuldade: aliar as limitações e particularidades da pequena empresa à realização de um planejamento estratégico que seja simples, apresente resultados práticos e a auxilie a tornar-se mais competitiva. Portanto, mais relevante que a metodologia a ser utilizada, é o tratamento das características e dos obstáculos presentes na pequena empresa.

Pode-se dizer que o planejamento estratégico não vem sendo utilizado no segmento das pequenas empresas por duas razões básicas:

- as metodologias existentes foram desenvolvidas para a grande empresa e a sua aplicação, na pequena empresa, não deve ser feita apenas de forma simplificada, pois, embora os dois segmentos necessitem de uma ferramenta que os auxilie a direcionar suas ações futuras, a pequena empresa comporta-se de forma diferente em relação à identificação de suas necessidades e o estabelecimento de estratégias;

- o processo de planejamento estratégico, na pequena empresa, deve considerar suas especificidades, principalmente as características referentes ao pequeno empresário, caso contrário o processo não será contínuo, impossibilitando a obtenção dos resultados esperados.

A metodologia apresentada por ALMEIDA (1994, 2001) exibe vários aspectos relacionados ao dia-a-dia do pequeno empresário e será utilizada na elaboração do roteiro prático, assim como a síntese das metodologias, apresentada no capítulo 3. Observa-se, a propósito, que as etapas básicas do planejamento estratégico que compõem a síntese estão presentes na metodologia proposta por Almeida e, ainda, que outras particularidades inibidoras ou motivadoras do processo estratégico devem ser consideradas. Particularidades comportamentais, estruturais e contextuais serão tratadas com o intuito de tornar o planejamento estratégico mais abrangente e adequado à realidade da pequena empresa.

6 **Proposição de um roteiro prático para a elaboração do planejamento estratégico em pequenas empresas**

GOLDE (1986) concluiu que mais vale ajudar uma pequena empresa a planificar do que convencer o pequeno empresário de que o planejamento é uma ferramenta útil. Segundo o autor, há certos elementos, na pequena empresa, que tornam o planejamento mais fácil do que em uma grande empresa: há menos dados a colher, menos camadas administrativas pelas quais precisam passar as informações e as operações são mais concentradas.

O desenvolvimento de um roteiro prático tem, como objetivo, auxiliar o pequeno empresário no processo de elaboração do planejamento estratégico, uma vez que considera as dificuldades inerentes ao processo.

6.1 ROTEIRO PRÁTICO PARA A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O roteiro considera a peculiaridade que lhe deve ser atribuída – ser prático no auxílio ao pequeno empresário na elaboração do planejamento estratégico – implicando a especificação dos tópicos essenciais à elaboração e a forma de desenvolvê-los. Porém, devido à sua característica generalista, não elimina a reflexão e a dedicação do pequeno empresário, pois as necessidades de planejamento variam de empresa para empresa.

O roteiro, então, a partir das características do planejamento estratégico, apresentadas no capítulo 2, da pequena empresa, apresentadas no capítulo 4, e do planejamento estratégico na pequena empresa, apresentadas no capítulo 5, procurará superar os obstáculos e explorar as facilidades existentes no processo estratégico da pequena empresa. Assim, a partir das características levantadas na revisão bibliográfica, o roteiro foi estruturado tendo como base a síntese das metodologias apresentadas no capítulo 3, compreendendo as atividades de elaboração do planejamento estratégico.

Entende-se por elaboração do planejamento estratégico, as atividades das metodologias, excluindo-se a implementação e o controle, ou seja, são as atividades envolvidas para o estabelecimento da estratégia.

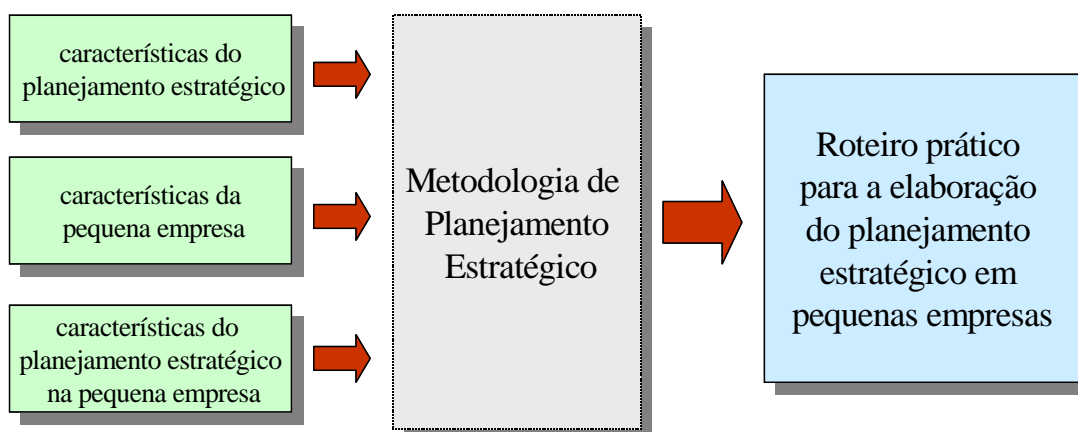


Figura 12: Estruturação do roteiro prático

Algumas características consideradas na construção do roteiro prático exercem influência em todo o processo, enquanto outras em apenas algumas atividades. No entanto, as características serão consideradas de forma geral, não sendo, portanto, agrupadas nas etapas e atividades da metodologia de planejamento estratégico.

6.2 MEDIDAS PREPARATÓRIAS E DE ACOMPANHAMENTO DA METODOLOGIA

Como pré-requisito para a elaboração do roteiro prático, está a definição das características da pequena empresa, em cada atividade da elaboração do planejamento estratégico, que influenciam no processo estratégico.

É importante ressaltar que as características podem variar entre as pequenas empresas, devido às particularidades individuais de cada gestão, e que, ainda, poderão ser identificadas outras após a aplicação empírica do roteiro. No entanto, as características expostas abaixo são as que exercem maior influência, segundo o levantamento bibliográfico apresentado anteriormente:

- 1) desconhecimento da ferramenta de planejamento estratégico;
- 2) falta de pessoal qualificado para a realização do planejamento estratégico;
- 3) falta de visão de longo prazo do pequeno empresário;
- 4) imediatismo de resultados;
- 5) dificuldade do pequeno empresário em aceitar mudanças;
- 6) falta de tempo do pequeno empresário e recursos para a realização do planejamento estratégico;
- 7) dificuldade na identificação da missão;
- 8) os valores do pequeno empresário confundem-se com os valores da empresa;
- 9) dificuldade em avaliar as ameaças;
- 10) dificuldade em obter informações do ambiente;
- 11) visão subestimada da concorrência;
- 12) dificuldade em avaliar os pontos fracos;
- 13) dificuldade em obter informações internas;
- 14) dificuldade em identificar as habilidades e os recursos indispensáveis para o sucesso da empresa;
- 15) centralização do processo no pequeno empresário;
- 16) dificuldade na definição das metas e de objetivos claros;
- 17) desconhecimento da estratégia atual;
- 18) dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários;
- 19) falta de comprometimento dos funcionários no processo.

No entanto, faz-se necessária uma disciplina do pequeno empresário para iniciar o processo. GOLDE (1986), no intuito de inibir algumas características, propõe, visando a melhor organização do pequeno empresário, os recursos abaixo descritos nos parágrafos seguintes.

- **Tempo e lugar.** Como citado anteriormente, na pequena empresa é extremamente escasso o tempo de que os dirigentes dispõem para as atividades de planejamento, além de não contar com um espaço físico adequado para o desenvolvimento de sua análise. Desta forma, o pequeno empresário deve distribuir seu tempo entre as tarefas cotidianas e de planejamento, definindo uma hora apropriada para planejar, o que, por sua vez, resolve o problema do espaço.
- **Informações necessárias para o planejamento.** De forma geral, os pequenos empresários desconhecem os conceitos do planejamento estratégico, o que dificulta seu desenvolvimento. Assim, é preciso haver uma sistematização das informações necessárias, o que irá contribuir para a sua formalização e organização.
- A sistematização das informações conduz a outros aspectos do planejamento: assinala a **necessidade de informações específicas, propicia o levantamento de questões e estimula o início do estabelecimento de metas e políticas.** O pequeno empresário passa a compreender como o planejamento concilia condições competitivas, necessidades dos clientes, recursos da empresa e desejos da direção.
- O **auxílio externo**, além de ajudar a disciplinar o dirigente em relação ao tempo a ser aplicado no planejamento, pode contribuir em várias outras questões do processo.
- As **informações internas** são fundamentais para o processo. Muitas vezes o pequeno empresário não sabe onde e como encontrar tais informações. Uma forma de minimizar o problema é fazer com que os relatórios do dia-a-dia sejam elaborados também para uso no planejamento.
- **Informações externas** também são fundamentais no processo, pois esclarecem o comportamento do mercado e da indústria. A questão passa a ser onde e como conseguir as informações necessárias a baixo custo.

Algumas fontes importantes estão ao alcance do pequeno empresário, como funcionários, canais de distribuição, fornecedores, concorrência, representantes de associações e professores universitários. Além das pessoas, o material escrito especializado contém informações descritivas e dados estatísticos que podem ser utilizados, sendo encontrado nas universidades, bibliotecas públicas e publicações especializadas.

- A utilização de algumas **perguntas básicas** auxilia o pequeno empresário a estimular o pensamento durante o processo de formulação de objetivos e estratégias. No entanto, cada empresa possui características próprias e, assim, a lista de perguntas deve abranger os aspectos básicos que conduzem a novas análises das questões do planejamento.

Todos os recursos citados acima possuem uma característica comum: a necessidade de os pequenos empresários adquirirem o hábito de fazer perguntas e procurar informações sobre o seu ambiente de negócios (interno e externo). Contrariando o que comumente acontece na pequena empresa, o pequeno empresário também deverá estar aberto ao trabalho em equipe, o que significa receber opiniões, análises e sugestões de funcionários em diversas etapas do processo.

Ainda, antes de iniciar a elaboração do roteiro, faz-se necessário estabelecer quais são as medidas a serem adotadas, na pequena empresa, para anular as características que influenciam o processo, citadas anteriormente. As medidas a serem consideradas no roteiro prático encontram-se na tabela 7.

O roteiro deverá ser aplicado em reuniões, a serem realizadas com o pequeno empresário e alguns funcionários. Portanto, antes de se iniciar o processo, será necessário estabelecer uma agenda com o pequeno empresário, definindo a periodicidade e a duração destas reuniões.

Na primeira reunião deverá ser abordada a questão do desenvolvimento do planejamento estratégico e será definida a equipe que participará do processo. Como, na pequena empresa, a estrutura é reduzida e há falta de pessoal qualificado, será necessário identificar quais funcionários possuem predisposição, criatividade, conhecimento dos produtos, dos processos e dos recursos, bem como identificação com os propósitos da empresa. A partir da definição da equipe que participará da elaboração do planejamento estratégico, o roteiro poderá ser aplicado.

Tabela 7: Algumas medidas a serem consideradas no roteiro prático

CARACTERÍSTICAS	MEDIDAS
1/5	a) roteiro elaborado de forma simples e de fácil entendimento; b) apresentação do roteiro ao pequeno empresário; c) conscientização da importância da ferramenta;
2	d) aplicação do roteiro pelo pequeno empresário ou por um gerente geral;
3/4	e) etapas deverão delinear a visão de longo prazo;
6	f) o roteiro será aplicado em etapas, exigindo poucas horas semanais do pequeno empresário; g) algumas atividades, como, por exemplo, a coleta de informações sobre o ambiente interno e externo, podem ser realizadas nas tarefas cotidianas da empresa;
7	h) a missão deverá ser elaborada a partir de respostas a algumas questões previamente definidas;
8	i) os valores do pequeno empresário e da empresa serão levantados e analisados, para que seja feita, se possível, a sua distinção;
9/10/11	j) o pequeno empresário será induzido a avaliar os pontos críticos do negócio; k) existem vários dados de fácil acesso, fora da empresa, que podem ser convertidos em informações; l) várias informações sobre o ambiente externo podem ser colhidas com fornecedores, vendedores etc.; m) é fundamental refletir sobre as ações dos concorrentes e, para isso, os clientes e fornecedores podem ser uma boa fonte de informações; n) na análise externa, o pequeno empresário deverá refletir sobre as mudanças das expectativas de seus clientes;
10/13/14/17	o) existem vários dados de fácil acesso dentro da empresa (relatórios, indicadores ou mesmo os obtidos com funcionários) que podem ser convertidos em informações; p) através de alguns itens genéricos, apresentados no roteiro, e de outros, definidos de acordo com o negócio da empresa, o pequeno empresário terá condições de levantar as informações necessárias; q) o roteiro leva a uma reflexão da gestão da empresa, facilitando a identificação de pontos fortes e fracos e levantamento da estratégia atual;
16	r) as metas e os objetivos deverão ser elaborados a partir de uma análise das etapas anteriores, respostas a algumas questões apresentadas e análise das mesmas;
18	s) as informações a serem divulgadas não deverão ter caráter confidencial; t) a participação de funcionários no processo diminui esta dificuldade;
19	u) algumas etapas exigirão a participação de funcionários; v) deverá haver a conscientização do pequeno empresário em relação à importância da participação de funcionários na equipe.

6.3 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diante das metodologias de planejamento estratégico apresentadas no capítulo 3, constata-se que, além de existir pouca variação de conceitos, etapas, abrangência e outros aspectos, o que deve realmente ser considerado é a forma como esta metodologia vai ser aplicada na pequena empresa. Assim, a elaboração do roteiro prático, mais uma vez, deve demonstrar sua praticidade e importância, a partir da adequação às especificidades da pequena empresa.

O roteiro aborda as fases da elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa, não considerando, portanto, as etapas de implementação, controle e avaliação, pois este é o objetivo do trabalho.

A etapa preparatória, apresentada por ALMEIDA (1994), e a etapa de avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer o planejamento estratégico, apresentada por FISCHMANN (1991), devem ser realizadas com o intuito de conscientizar o pequeno empresário e prepará-lo para o processo.

Para realizar e obter os benefícios propiciados pelo planejamento estratégico, faz-se necessário que o pequeno empresário se conscientize, primeiramente, da necessidade do estabelecimento do plano, para que então consiga, através de algumas análises, visualizar o futuro e estabelecer as decisões da organização.

Assim, o passo inicial para a elaboração do planejamento estratégico, na pequena empresa, é a conscientização da necessidade de reflexão sobre a situação atual e definição dos planos futuros da empresa. Caso contrário, apenas o roteiro prático não garantirá a finalização do processo, nem mesmo sua continuidade.

A partir do momento em que o pequeno empresário se conscientiza da importância do planejamento e está disposto a utilizar parte de seu tempo nesta atividade, o roteiro prático pode ser aplicado.

Assim, o roteiro para a elaboração do planejamento estratégico foi desenvolvido conforme as etapas abaixo descritas.

1 Visão geral da empresa

A etapa da visão geral da empresa corresponde ao desenvolvimento das seguintes atividades: estabelecimento da missão, visão e valores da empresa e do empresário.

Para iniciar o estabelecimento da missão da empresa (a razão de ser da empresa), a equipe deverá responder algumas questões:

- Qual é o nosso negócio?
- Como está a nossa empresa atualmente?
- Onde a nossa empresa está?
- Onde queremos chegar?
- Quais são os nossos clientes?
- Quais produtos/serviços oferecemos?
- Quais são as necessidades de nossos clientes?
- Qual é o nosso diferencial em relação à concorrência?
- Qual é a nossa imagem no mercado?
- Qual é a nossa imagem perante os funcionários?

Respondidas estas questões, o pequeno empresário poderá definir **o que é a empresa**. Assim, para estabelecer qual é a missão da empresa, a equipe deve delimitar a razão de ser, as realizações, os recursos da empresa e suas atividades futuras. A declaração de missão geralmente compõe-se das seguintes informações: o que a empresa faz, a quem ela atende e qual é o seu diferencial.

Caso a equipe ainda encontre dificuldades em estabelecer a missão, o auxílio de funcionários responsáveis pelas principais atividades da empresa poderá resolver esta questão. Será necessário analisar, revisar e modificar a missão até que a mesma se torne objetiva, concisa e informativa.

Outra etapa é o estabelecimento dos valores da organização: conjunto de crenças e princípios que guiam as ações e atividades da empresa. A declaração de valores irá propiciar aos agentes internos (funcionários) e externos (clientes atuais e potenciais, fornecedores, distribuidores, concorrentes e comunidade), quais são as crenças e os princípios que norteiam as atividades da empresa, levando-os a agir de acordo com os mesmos.

A identificação dos valores, na pequena empresa, deverá abordar, devido à característica da personalidade, as crenças e os princípios próprios do dirigente e também dos agentes envolvidos com a empresa, identificando suas expectativas e interesses.

Portanto, os passos para o estabelecimento de valores podem ser definidos como:

- identificação preliminar dos valores que o dirigente considera mais importantes para a empresa;
- levantamento dos agentes da empresa e identificação do seu grau de relacionamento e
- levantamento dos interesses e das expectativas dos agentes.

Para o levantamento destas informações, o pequeno empresário também poderá contar com a ajuda dos funcionários responsáveis pelas principais áreas da empresa, para, juntos, procurarem identificar os valores que devem orientar o comportamento dos agentes internos.

A declaração de valores deverá ser escrita de forma clara e concisa. Deverá ainda ser apresentada a todos os funcionários e utilizada pelos mesmos. Segundo TIFFANY & PETERSON (1998) é de suma importância que os valores da empresa sejam analisados, compreendidos e utilizados como guia para as ações e atividades de todas as pessoas que representam a empresa.

A definição da visão (onde a empresa quer chegar) mostrará para os agentes em qual direção a empresa seguirá e os orientará. A visão pode ser definida como uma frase de efeito que motive os agentes internos e cativa os externos. Os passos para a definição da visão são os mesmos passos da definição dos valores da organização. É importante ressaltar que a definição da visão deverá ser realista, pois, caso contrário, poderá não funcionar e desmotivar os agentes da organização.

2 Análise ambiental

A análise ambiental pode ser dividida em análise do ambiente (externa e interna) e determinação dos fatores críticos de sucesso. A pequena empresa, conforme descrito no capítulo 4, encontra algumas dificuldades no levantamento das informações necessárias para o desenvolvimento da análise ambiental. Desta forma, as análises ambientais devem ser feitas a partir de alguns itens básicos, descritos abaixo, fazendo-se importante ressaltar que, quanto mais informações a equipe conseguir levantar, melhor será a elaboração do planejamento estratégico.

Análise Externa: pode ser realizada, levando-se em conta a economia, o mercado potencial de atuação, o mercado total e o setor da indústria. Com esta

análise a equipe deverá levantar as ameaças e oportunidades existentes no negócio e, a partir disto, terá condições de avaliar que oportunidades poderão ser exploradas e de saber como prevenir-se das ameaças. De acordo com KOTLER (1993), as oportunidades podem ser classificadas em termos de atração e probabilidade de sucesso que a empresa pode ter em cada tipo de oportunidade. Já as ameaças são um desafio imposto por uma tendência desfavorável ou por um desdobramento do ambiente, capaz de provocar, na ausência de uma ação específica, o enfraquecimento da posição da empresa ou do ramo de negócio.

Considerando a economia, a equipe deverá analisar e estabelecer uma previsão do mercado em que a empresa atua. Como base para esta análise, documentos impressos, jornais e revistas especializadas na área de atuação podem ser suficientes para o dirigente delinear o cenário futuro e conhecer as tendências econômicas, tecnológicas, políticas e sociais. Estas informações irão depender diretamente do ramo de atuação da empresa, mas alguns materiais podem ser citados como fonte de informação, como: pesquisas do SEBRAE; relatórios da CIESP, do SENAI, do CNI, do IBGE e SIMPE; jornal Gazeta Mercantil, revista Exame, Conjuntura Econômica, sites na internet, entre outros.

A análise do mercado potencial restringe-se ao estudo do mercado que, em um futuro, poderá fazer parte do mercado atual da empresa. Para esta definição poderão ser utilizadas algumas análises estatísticas (internas e externas), juntamente com a experiência do pequeno empresário e de alguns funcionários.

A análise do mercado total abrange a análise do mercado total brasileiro e internacional (para o caso das empresas exportadoras) de consumo do produto do setor em que a empresa se encontra. Para este caso, serão necessárias análises estatísticas, consulta a órgãos e publicações especializadas.

Na análise do setor, a equipe deverá considerar a concorrência (quantidade, porte, participação de mercado, preço, qualidade, possibilidade de novos concorrentes, localização, fragilidades, estrutura de produção, vendas e distribuição), novas tecnologias (possibilidade de novas tecnologias que irão mudar o produto, o processo produtivo, a distribuição e a utilização do produto), relacionamentos com fornecedores (quantidade, porte, poder de barganha), clientes (necessidades, desejos, comportamento) e distribuidores (quantidade, porte e poder de barganha).

Análise Interna: nesta o dirigente deverá avaliar se a forma de atuação vigente traz os resultados esperados, seus pontos fortes e fracos.

A forma de atuação vigente reflete a estratégia e sua análise deve abordar a performance dos produtos (crescimento das vendas e margem de contribuição), atuação no mercado (participação, identificação do mercado prioritário, tendência) e desempenho financeiro (rentabilidade da empresa, rentabilidade por produto, nível de rentabilidade do mercado).

A definição dos pontos fracos e fortes deve ser realizada, analisando-se: as capacidades da empresa (o que ela realmente faz bem), os diferenciais (recursos, serviços, distribuição, marketing, tecnologia etc.), os produtos (lançamentos, embalagem, prazo de entrega, preço, promoção etc.), os funcionários e a força de venda (treinamento, remuneração, quantidade, desenvolvimento e controle dos planos de trabalho, metas, critérios de avaliação e recompensa, rotatividade, plano de cargos e salários, clima organizacional etc.), a situação financeira (controles, fluxo de caixa, reserva de caixa, lucratividade, cobrança, inadimplência, orçamento etc.), o estoque (tamanho, forma de armazenamento, instalações físicas, custo etc.), o atendimento ao cliente (canais de comunicação, tempo de atendimento, reclamações etc.), os custos (controle de custos), o processo produtivo (capacidade instalada, índice de produtividade, equipamentos, instalações e qualidade) e outros itens específicos de cada empresa. O dirigente deve procurar identificar e avaliar entre os componentes avaliados, suas fraquezas para procurar neutralizá-las e, ao mesmo tempo, explorar suas potencialidades.

A determinação dos fatores críticos de sucesso será realizada após a análise externa e interna, pois o dirigente terá como identificar as habilidades e os recursos indispensáveis para o sucesso da empresa, isto é, as condições fundamentais que precisam ser satisfeitas para a melhor atuação da empresa no mercado. Os fatores críticos de sucesso são específicos e dependem de cada empresa e de cada setor, pois estão diretamente relacionados com as análises ambientais.

Os fatores críticos de sucesso relacionam-se com alguns itens que podem ser classificados da seguinte forma: tecnologia empregada e em desenvolvimento, processo produtivo, fator humano, organização, serviços, produtos, distribuição, assistência técnica, localização, marketing etc.. Desta forma, nesta atividade, o

dirigente deverá identificar, entre as categorias citadas anteriormente, quais seriam os **fatores mais relevantes** para a empresa ter sucesso em seu ramo de atuação. A escolha de apenas alguns fatores é imprescindível para que o dirigente possa focar seus esforços, caso contrário, com muitos fatores críticos, suas ações serão dispersas e, provavelmente, ineficazes.

É fundamental que a análise ambiental seja realista, completa e impessoal, evitando possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implementação do planejamento estratégico e das estratégias empresariais.

3 Definição de objetivos e metas empresariais

A maior parte dos métodos de planejamento inicia-se com o estabelecimento de metas e objetivos. No entanto, metas e objetivos são conceitos abstratos e, para a pequena empresa, este início não tem se revelado muito prático (GOLDE, 1986).

A definição de objetivos e metas, devido à dificuldade do pequeno empresário em sistematizar suas ações, deverá ser realizada após a definição da visão da empresa. Objetivos e metas estão associados à missão e à análise ambiental, pois, só a partir deste momento, o pequeno empresário terá condições de estabelecer o curso e o prazo de suas ações, com base na análise ambiental.

O dirigente e sua equipe deverão estabelecer os objetivos da organização. O primeiro passo será a escolha dos funcionários que irão participar desta definição. Uma boa escolha envolveria os funcionários responsáveis pelas principais áreas da empresa, pois o alcance dos objetivos envolverá todos os funcionários da empresa.

Os objetivos definidos pela equipe deverão ser ambiciosos, abrangentes, realistas e concisos. O prazo dos objetivos irá depender da dinâmica do setor de atuação da empresa, isto é, da velocidade de mudança da indústria.

As metas deverão ser estabelecidas por produto, por um período de tempo determinado e revisadas sempre que necessário. A equipe desenvolverá os procedimentos para monitorar as metas estabelecidas, de forma a identificar o seu cumprimento e a necessidade de sua reformulação, pois, se as metas não forem avaliadas regularmente, poderão tornar-se obsoletas e o objetivo final não ser atingido.

Esta atividade exigirá um desempenho maior do dirigente e sua equipe, pois a grande maioria das pequenas empresas não possui sistemas de gestão capazes de

monitorar as metas. O desenvolvimento de alguns relatórios simples resolverá esta questão.

É de fundamental importância o estabelecimento de metas. Deve-se procurar defini-las de forma clara. É preciso que sejam de fácil mensuração e realistas, que estejam ligadas a recompensas. Desta forma, com o auxílio de toda a organização, a pequena empresa terá condições de alcançar as metas previamente estabelecidas.

Os objetivos e as metas deverão ser comunicados a toda a organização, visando o comprometimento de todos os funcionários no processo, com o objetivo de facilitar a concretização das metas da empresa.

4 Elaboração da estratégia

De acordo com TIFFANY & PETERSON (1998), a estratégia funcionará se integrar todos os aspectos do negócio e for contínua. Para isso, o dirigente e a equipe deverão:

- questionar sempre o que torna a sua empresa bem sucedida;
- observar os clientes e os mercados, acompanhando seus desejos e suas necessidades;
- examinar a concorrência e o que está acontecendo;
- esforçar-se para manter uma vantagem competitiva;
- buscar continuamente formas de alavancar sua competência essencial, ou seja, o que a sua empresa faz melhor.

Para alguns gerentes este processo é automático. No entanto, o pequeno empresário deverá assegurar que a estratégia seja executada por toda a empresa. O dirigente e sua equipe definirão aquela que irá concretizar as metas e os objetivos da empresa. É importante, contudo, que esta definição seja realizada em equipe, porque assim os seus membros irão repassando aos demais funcionários os conceitos que posteriormente serão implementados por toda a empresa, além de poderem contribuir com diferentes pontos de vista.

Nesta fase, o pequeno empresário deverá identificar qual é a estratégia atual, pois, mesmo que seja implícita, as ações e decisões passadas refletem um importante comportamento estratégico.

A partir deste momento, a pequena empresa poderá adotar estratégias semi-prontas ou criar uma própria. O pequeno empresário poderá elaborar, por exemplo, estratégias de competição para o negócio, como liderança em custo, diferenciação ou foco e estratégias de crescimento, como penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação.

A liderança em custo consiste em ter um escopo competitivo amplo e caracteriza-se pela apresentação de menores custos de produção e distribuição na indústria como um todo, visando obter uma maior rentabilidade, a prática de preços equivalentes ou mais baixos que os concorrentes e a oferta de produtos, não necessariamente com uma qualidade diferenciada. As capacitações requeridas para esta estratégia são, de forma geral: investimento e acesso ao capital, boa capacidade de engenharia de processo, supervisão intensa de mão de obra, produtos projetados para facilitar a fabricação e sistema de distribuição com baixo custo. Para uma empresa adotar a estratégia de liderança em custos, deve ter um controle de custo rígido, relatórios de controle freqüentes e detalhados, organização e responsabilidades estruturadas e incentivos baseados em metas estritamente quantitativas. A estratégia baseada em liderança de custo geralmente é adotada quando: existe grande concorrência de preços na indústria; o produto da indústria for um item essencialmente padronizado; há poucas maneiras de obter diferenciação do produto que tenha valor ao cliente; os clientes são muito sensíveis às diferenças de preço; os clientes possuem flexibilidade para mudar de produto; os clientes são de grande porte e têm poder de barganha na redução de preço. A estratégia de diferenciação também possui um escopo competitivo amplo e caracteriza-se pela busca de um desempenho superior (singular) em alguma área importante de benefício ao cliente (serviços, qualidade, estilo, tecnologia, etc), considerando o mercado como um todo. A obtenção de sua rentabilidade dá-se via preço-prêmio, apresentando custos comparáveis aos da concorrência. As capacitações requeridas para a estratégia de diferenciação são: grande habilidade em marketing; engenharia do produto; criatividade; capacidade em pesquisa básica; reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia; longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios e forte cooperação dos canais. Por fim, a empresa, para adotar esta estratégia, deverá possuir uma coordenação entre funções

de P&D, produção e marketing, adotar sistemas de avaliações e incentivos baseados em medidas subjetivas e não quantitativas, atrair mão-de-obra altamente qualificada e criativa. A estratégia de diferenciação torna-se atrativa, pois proporciona barreiras de entrada na forma de lealdade do clientes e distinção do produto/serviço, diminui o poder de barganha dos clientes e ajuda a afastar as ameaças de substitutos. A estratégia de foco, diferentemente das anteriores, possui um escopo competitivo restrito e caracteriza-se pela abordagem de um ou poucos segmentos de mercado, ao invés de abordar o mercado como um todo. Procura identificar as necessidades destes segmentos e busca a liderança de custo ou algum tipo de diferenciação dentro do mercado-alvo. A capacitação requerida por esta estratégia é a habilidade em obter diferenciação ou vantagem de custo dirigidas para atender o mercado-alvo. O requisito organizacional para adotar esta estratégia é o desenvolvimento de processos que viabilizem a obtenção da diferenciação ou liderança em custo no mercado-alvo. A estratégia de foco é atrativa quando: as empresas que operam no segmento não conseguem atendê-lo; não existe concorrência no nicho; a empresa não possui recursos para atuar em um mercado amplo; o tamanho do segmento é suficiente para torná-lo lucrativo; o segmento tem um bom potencial de crescimento e a empresa possui habilidades e recursos para atender o segmento com eficiência. A empresa pode adotar ainda penetração de mercado através do desenvolvimento de ações que visem aumentar a participação de mercado com os atuais produtos, como aumentar a qualidade dos produtos (se o mercado for sensível à diferenciação) ou reduzir preço (se o mercado for favorável a uma estratégia de liderança de custo). A estratégia de desenvolvimento de mercados consiste em adotar ações que visam identificar novos mercados para os atuais produtos, como, por exemplo, alterar o segmento geográfico (de regional para nacional, de nacional para internacional) ou atuar em mercados de natureza distinta (de consumo para industrial, de industrial para consumo). A estratégia de desenvolvimento de produto pode ser adotada através de ações que visam identificar novos produtos de interesse potencial ao atual mercado, como a diferenciação de produtos para determinados nichos que podem ser definidos através da renda e do nível cultural dos consumidores, da frequência e forma de utilização funcional, etc.. Por fim, a estratégia de diversificação, que consiste em desenvolver ações para atuar em novos mercados com novos produtos, pode ser realizada a partir

da exploração de sinergias tecnológicas (produção) com as atuais linhas de produto, de sinergias mercadológicas (canais comuns ou segmentos com perfis próximos) com as atuais linhas de produtos ou sem exploração de qualquer tipo de sinergia. É importante ressaltar, no entanto, que as estratégias mencionadas acima podem ser utilizadas pelo empresário como um parâmetro para adotar a sua própria estratégia. A definição da estratégia é um exercício no qual o dirigente e a equipe pensam a empresa de fora para dentro, isto é, consideram a melhor forma para a empresa relacionar-se com ambiente empresarial a partir de seus propósitos, sendo assim única para cada empresa.

Não importa qual será a opção do dirigente, mas é necessário ressaltar que, antes de elaborarem a estratégia, o dirigente e sua equipe devem analisar exaustivamente as atividades anteriores, considerando que: a estratégia deverá condizer com os objetivos e as metas estabelecidos; os concorrentes não devem ser subestimados e a empresa deve procurar alavancar seus pontos fortes e neutralizar os fracos, explorar as oportunidades, preparar-se para as ameaças e enfatizar o que faz melhor.

Para finalizar esta etapa, o pequeno empresário, juntamente com a equipe, deverá identificar e detalhar ações, projetos, investimentos, entre outras necessidades, que farão parte do plano para atingir os objetivos propostos através da estratégia selecionada.

O pequeno empresário deverá comunicar a estratégia e as ações necessárias para atingir o objetivo, ressaltando a importância do engajamento de todos no processo. A estratégia definida deverá ser apresentada a toda a organização de forma clara, concisa e viável, para que os funcionários possam comprometer-se com a sua implementação. A apresentação da estratégia para toda a organização deverá ser realizada pelo pequeno empresário e por gerentes das áreas mais importantes da empresa.

Tabela 8: Roteiro de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa

ATIVIDADE	PASSOS
Apresentação da técnica Conscientização do pequeno empresário	Realizar uma apresentação da técnica do planejamento ao pequeno empresário, esclarecendo eventuais dúvidas e informando as vantagens e desvantagens da utilização desta ferramenta.
Estabelecimento da missão	Definir o que é a empresa a partir das seguintes questões: Qual é o negócio da empresa? Onde a empresa está? Quais são os clientes? Quais são os produtos/serviços oferecidos? Quais são as necessidades dos clientes? Qual é o diferencial em relação à concorrência? Qual é a imagem da empresa?
Estabelecimento dos valores	Identificar as crenças e os princípios a partir: - da verificação dos valores que o dirigente considera mais importantes para a empresa; - do levantamento dos interesses e das expectativas dos agentes.
Estabelecimento da visão	Identificar onde a empresa quer chegar, tomando conhecimento da expectativa e do interesse do dirigente e dos agentes da empresa.
Análise Externa	Análise da economia, do mercado potencial, do mercado total e do setor da indústria. A partir da análise acima, identificar as ameaças e oportunidades.
Análise Interna	Análise da forma de atuação vigente, a partir da performance dos produtos, da participação do mercado, do desempenho financeiro, da definição sobre o resultado da estratégia atual. Levantamento dos pontos fracos e fortes.
Estabelecimento dos fatores críticos de sucesso	Os fatores críticos de sucesso são específicos e dependem de cada empresa e de cada setor, pois estão diretamente relacionados com as análises ambientais. Identificar a partir de algumas categorias, quais seriam os fatores mais relevantes para a empresa.
Definição de objetivos	Definir os objetivos de acordo com a dinâmica do setor de atuação da empresa, missão e análise ambiental.
Definição de metas	Definir o período de tempo determinado para as metas. Estabelecer os procedimentos para monitorar as metas.
Identificação da estratégia atual	Levantamento das principais ações, de investimentos e decisões tomadas no último ano.
Escolher uma estratégia	Realizar a análise exaustiva das atividades anteriores. Selecionar a estratégia de atuação que seja condizente com sua realidade, proporcione a concretização das metas e dos objetivos e considere as ações dos concorrentes.
Elaborar um plano para suportar a estratégia e atingir os objetivos e as metas	Identificar ações, projetos, investimentos etc. que serão necessários para atingir os objetivos propostos através da estratégia selecionada.
Apresentar a estratégia e o plano para toda a organização	Realizar uma reunião com a equipe para comunicar a estratégia e a importância do engajamento de todos os funcionários para o sucesso da empresa.

7

Trabalho de campo

Neste capítulo são apresentadas a metodologia utilizada nesta investigação, a caracterização do setor metal-mecânico e a descrição das empresas selecionadas para o trabalho de campo.

A metodologia engloba a classificação e definição da pesquisa quanto a natureza, forma de abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos, questões e variáveis, técnica de coleta de dados e análises destes. A caracterização do setor metal-mecânico diz respeito à descrição das empresas o compõem, sua importância para a indústria do Estado de São Paulo e, especificamente, para a cidade de São Carlos/SP. Por fim, a descrição das empresas onde o roteiro foi aplicado consta de uma explicitação de suas atividades incluindo ramo de atuação, tamanho, forma de organização, processo produtivo, tecnologia utilizada, entre outras informações, além do relato de seu histórico.

7.1 METODOLOGIA

7.1.1 CLASSIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DA PESQUISA

Com relação às suas características, a pesquisa pode ser classificada (TRIVIÑOS, 1987; SILVA & MENEZES, 2000):

- de acordo com sua natureza, como aplicada.
- de acordo com a forma de abordagem do problema, como qualitativa;
- de acordo com seus objetivos, como exploratória;

- de acordo com os procedimentos técnicos, como um estudo multicasos.

A pesquisa caracteriza-se como aplicada por gerar conhecimentos para aplicação prática, objetivando a solução de problemas específicos. O seu caráter qualitativo advém do fato de considerar que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, de não requerer a utilização de métodos e técnicas estatísticas e de se tomar o ambiente natural como fonte direta para coleta de dados. Em relação aos objetivos, a pesquisa é exploratória, porque visa proporcionar maior familiaridade com o problema, no intuito de torná-lo explícito ou construir hipóteses, a partir de levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que vivenciem a questão estudada (SILVA & MENEZES, 2000).

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como um estudo multicasos, uma vez que a proposta foi analisar mais de uma empresa sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa (TRIVIÑOS, 1987). Este estudo multicasos, abordou apenas três empresas do setor metal-mecânico, delimitação que se justifica devido a dois fatores principais:

- primeiramente, a realização do estudo em três empresas permitiu, conforme previsto, que a análise dos dados não ficasse restrita às características particulares de uma única unidade;
- em segundo lugar, a aplicação do roteiro, incluindo entrevistas para caracterizar a empresa, levantar o processo estratégico vigente e identificar os ajustes necessários, levou em média 17 horas e exigiu várias visitas da pesquisadora às empresas e dedicação do empresário, impossibilitando a realização do estudo em um número maior de empresas, devido ao tempo planejado para o trabalho de campo.

A pesquisa foi, portanto, realizada junto a três empresas de pequeno porte do setor metal-mecânico. Foram selecionadas empresas que possuem entre 20 e 99 funcionários (conforme critério estabelecido no capítulo 4, item 4.1), sediadas em São Carlos/SP, identificadas no levantamento realizado pelo Grupo de Pesquisas em Pequenas Empresas da EESC/USP.

O estudo foi realizado em três fases:

- 1) a proposição do roteiro para a elaboração do planejamento estratégico nas pequenas empresas, a partir da fundamentação teórica;

- 2) a aplicação do roteiro em três empresas, selecionadas, para identificar as particularidades na gestão da pequena empresa e compreender como estas influenciam o processo de elaboração do planejamento estratégico;
- 3) a realização de ajustes no roteiro definido na fase 1, com base nas avaliações realizadas na fase 2.

Concluídas estas fases, foi possível desenvolver um roteiro prático para a elaboração do planejamento estratégico adequado à necessidade e realidade da pequena empresa, segundo estudo e experiência desta pesquisa. É importante ressaltar que o roteiro não aborda as atividades de implementação e controle da estratégia.

7.1.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Devido à grande importância da pequena empresa no contexto sócio-econômico e à sua dificuldade gerencial e estrutural em se tornar competitiva, é de grande valia a elaboração de formas de gestão compatíveis com suas necessidades e sua realidade.

A gestão das pequenas empresas desenvolve-se a partir de crenças, valores, intuições e experiências práticas do empreendedor. Mas, com o aumento da competitividade, em várias empresas vêm-se sentindo a necessidade de planejar suas ações, conhecer melhor suas capacidades e limitações, bem como as ameaças e as oportunidades de seu ambiente.

A revisão bibliográfica mostra que o processo formal de planejamento estratégico é desenvolvido e adequado às grandes organizações, enquanto as pequenas empresas necessitam de um processo menos complexo, pois caracterizam-se pela pessoalidade, informalidade, escassez de recursos e administração não-profissional.

Desta forma, formularam-se as seguintes questões de pesquisa:

- ***Existe uma relação entre a não elaboração do planejamento estratégico nas pequenas empresas e a complexidade desta ferramenta empresarial?***
- ***Como as características de gestão da pequena empresa influenciam o processo de elaboração do planejamento estratégico?***

- *O desenvolvimento de um roteiro prático irá auxiliar o pequeno empresário na elaboração do planejamento estratégico?*

7.1.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA

De acordo com o objetivo proposto, são variáveis da pesquisa:

- **as metodologias de planejamento estratégico:** as sistematizações apresentadas pelos principais autores da área, referentes ao processo de elaboração do planejamento estratégico;
- **a gestão da pequena empresa:** as particularidades da pequena empresa, como informalidade, gestão centralizada, pessoalidade, administração não-profissional, entre outras, que influenciam o processo de gestão e, conseqüentemente, a elaboração do planejamento estratégico;
- **o roteiro:** a relação dos principais tópicos da elaboração do planejamento estratégico e as maneiras de desenvolvê-los na pequena empresa. Entende-se por elaboração do planejamento estratégico as atividades envolvidas no processo de elaboração da estratégia.

7.1.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados foi realizado por meio de entrevista semi-estruturada e observação livre, que tiveram como público-alvo o pequeno empresário (empresas A e C) e o gerente geral (empresa B).

A entrevista semi-estruturada baseia-se em um roteiro pré-definido que, em relação ao conteúdo, está dividido em três partes. A parte I refere-se a dados gerais da empresa, que ajudam a caracterizá-la quanto à estrutura organizacional, ao mercado de atuação e à linha de produtos. A parte II trata do levantamento de dados que permitem identificar o processo estratégico vigente, as dificuldades existentes e a pré-disposição do pequeno empresário para utilizar o roteiro na elaboração do planejamento estratégico. A parte III, realizada após a aplicação do roteiro nas empresas selecionadas, tem o objetivo de obter informações que venham a auxiliar

na avaliação e nos ajustes no roteiro. Os roteiros utilizados nas entrevistas semi-estruturadas encontram-se nos Apêndices I, II e III.

Segundo TRIVINÓS (1987), a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios para o pesquisador realizar a coleta de dados. Caracteriza-se por questionamentos básicos, apoiados em teorias e questões que interessem à pesquisa e, ao mesmo tempo, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas questões que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Assim, o informante, seguindo a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa.

A observação livre tem como base anotações de campo, onde são registradas e analisadas as informações inerentes à elaboração do planejamento estratégico, além das reflexões da pesquisadora face à observação em andamento. A aplicação do roteiro prático foi realizada através da observação livre, que ocorreu em reuniões realizadas periodicamente nas empresas selecionadas, quando se procurou constatar a realidade do processo estratégico nas pequenas empresas.

Na aplicação do roteiro foram utilizadas planilhas eletrônicas apresentadas por ALMEIDA (2001), tais como as denominadas dados gerais, aspectos internos, ambiente setor, ambiente região, macroambiente clima, macroambiente solo, ambiente operacional, ambiente interno, campo de atuação, estratégia vigente e escolha da estratégia. As planilhas eletrônicas foram utilizadas pela pesquisadora com o intuito de organizar os dados coletados nas atividades desenvolvidas no roteiro.

7.1.5 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa realizada caracteriza-se como qualitativa e, por esta razão, a análise dos dados foi feita a partir da interpretação dos dados coletados no trabalho de campo e do confronto dos mesmos com os conceitos levantados na revisão bibliográfica. De acordo com GIL (1996), há pesquisas em que se privilegia a discussão em torno dos dados obtidos, de onde decorre a interpretação de seus resultados, sendo, muitas vezes, o trabalho interpretativo elaborado com base nos

dados obtidos empiricamente. TRIVIÑOS (1994) complementa afirmando que, nesta fase, os dados coletados são submetidos a um estudo aprofundado e orientado, em princípio, pelas questões de pesquisa e referenciais teóricos.

A pesquisa qualitativa, devido ao tipo de técnica empregada (entrevista semi-estruturada e observação livre), não estabelece separações marcadas entre a coleta de informações e a sua interpretação, favorecendo a flexibilidade na análise dos dados e o levantamento de novas questões de pesquisa (TRIVIÑOS, 1994). A interpretação dos dados na forma qualitativa visa a formação de categorias de dados que permitam a compreensão de partes do fenômeno estudado na pesquisa.

7.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR METAL-MECÂNICO

Visando atingir o objetivo proposto, o estudo foi aplicado em empresas de pequeno porte do setor metal mecânico. Segundo o DIEESE (1998), o setor metal-mecânico brasileiro é composto por diferentes segmentos, explicitados a seguir:

- eletroeletrônicas: empresas de telecomunicações, fabricantes de bens eletrônicos de consumo que podem ser subdivididos em outros grandes segmentos, como imagem, som, linha branca e portáteis, empresas de informática que são fabricantes de computadores, periféricos e softwares, indústrias de automação industrial que são produtoras de sistemas para a indústria como um todo e, em especial, para as empresas siderúrgicas e petroquímicas, empresas produtoras de equipamentos para sinalização metro-ferroviária, do setor elétrico e exportadoras de papel, celulose e alimentos;
- bens de capital: empresas fabricantes de máquinas e equipamentos utilizados na produção de outros bens, que podem ser agrupados em bens de capital mecânicos (equipamentos industriais, máquinas e implementos agrícolas, máquinas ferroviárias), material ferroviário, construção naval e aeronáutica (civil e militar), material elétrico, comunicações e metalurgia (usinagem e estruturas metálicas);

- automotivas: setor formado por empresas montadoras de automóveis de passeio, veículos comerciais leves, cabines, caminhões, ônibus e pela indústria de autopeças;
- siderurgia: indústrias produtoras de aço (siderúrgicas), que podem ser classificadas em usinas integradas e semi-integradas, produtoras de laminados de aço (planos e não planos, aços especiais e longos), semi-acabados (placas, blocos, lingotes tarugos) e tubos de aço (com e sem costura);
- alumínio: abrange as indústrias produtoras de alumínio primário, as usinas secundárias e as indústrias transformadoras, produtoras de laminados e chapas (folhas, extrudados e fios/cabos), fundidos e forjados. A cadeia produtiva conta ainda com empresas que fabricam seus itens a partir de semi-manufaturados, como os produtores de latas, embalagens descartáveis e flexíveis, esquadrias e coleta de sucata;
- fundição: empresas que fornecem produtos semi-acabados para outros setores industriais da economia. Estas indústrias caracterizam-se pelo tipo de processo industrial - fusão de ferro, aço ou metais não-ferrosos (fundição) seguida pelo lançamento deste material em moldes de peças industriais.

O setor metal-mecânico é composto por empresas de pequeno, médio e grande porte, apresentando como característica a heterogeneidade quanto a faturamento, número de funcionários, tecnologia empregada etc.. Segundo COUTINHO & FERRAZ (1995) entre as empresas que compõem o setor metal-mecânico, há indústrias que apresentam capacidade competitiva superior, como as de siderurgia e alumínio, indústrias com deficiências competitivas, como a automobilística e, indústrias difusoras de progresso técnico, como as de máquinas e ferramentas, máquinas agrícolas e equipamentos para energia elétrica.

No Estado de São Paulo a indústria, em geral, responde pela maior parte dos empregos gerados no setor formal da economia (40,7% do total), sendo seguida pelo setor de serviços (34,1%) e pelo comércio (16,2%). Em relação à geração de empregos, as indústrias com maior destaque são as da construção civil (13,4%), alimentos e bebidas (10,5%), automobilísticas (7,8%), metalúrgicas de equipamentos (6,3%), têxteis (6,3%) e químicas (5,8%). As indústrias que apresentam um número maior de MPE são, em ordem decrescente, as de construção civil (21,6%), vestuário

(12,2%), alimentos e bebidas (8,3%), metalúrgica de não-equipamentos (7,2%), móveis (6,1%) e edição (5%), respondendo, em conjunto, por cerca de 60% do total de estabelecimentos industriais no Estado de São Paulo(SEBRAE-SP, 1998b).

A indústria é o setor econômico mais relevante na região de São Carlos/SP, sendo responsável por 47,4% da mão-de-obra empregada formalmente. O setor industrial com maior destaque na região é o de máquinas e equipamentos, com 11,2% dos empregos, seguido pelos setores de alimentos e bebidas (8,3%), de extração de minerais não-metálicos (5,8%), de indústria de móveis (5%), de produção têxtil (3,5%) e da construção civil (2,5%). Nestes setores, as indústrias obtiveram uma participação relativa nos empregos da região, superior à média do Estado de São Paulo (entre 1,4% a 4,3%), o que demonstra uma especialização da região de São Carlos nestes setores específicos (SEBRAE-SP, 1998b).

Portanto, a escolha do setor metal-mecânico é devida à sua importância econômica para a região e principalmente para a cidade de São Carlos/SP, onde a atividade industrial gera 18.393 empregos diretos nos 498 estabelecimentos nela situados. O setor metal-mecânico representa 167 estabelecimentos, gerando 8.152 empregos diretos, o que representa 40% das indústrias e 44% dos empregos diretos da atividade industrial (DIEDRO CONSULTORIA, 2000).

7.3 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS

As empresas participantes desta pesquisa são identificadas como empresas A, B e C, seguindo-se esta ordem para a descrição, o histórico, a apresentação e a análise dos dados. Dentre a classificação das indústrias do setor metal-mecânico apresentada pelo DIEESE (1998), as empresas A, B e C pertencem ao setor de bens de capital, sendo respectivamente empresas de usinagem (A), estrutura metálica (B) e máquinas e implementos agrícolas (C).

A descrição das empresas selecionadas foi realizada com base nos dados coletados na entrevista baseada no roteiro (apêndice I).

7.3.1 EMPRESA A

A empresa A atua no ramo de usinagem fornecendo peças metálicas para aplicação em indústrias do setor metal-mecânico. Seus produtos são feitos sob encomenda de clientes que enviam as especificações (dimensões, materiais etc). Após desenvolvido o projeto do produto, a empresa A fornece a peça a seus clientes de acordo com os pedidos realizados.

A empresa pode ser definida como uma empresa tradicional do ramo de usinagem de peças, devido ao tipo de maquinário, à tecnologia e organização do trabalho utilizada e, ainda, por atuar 33 anos no ramo.

A empresa está instalada em uma área total de 2.300m² com uma área construída de 1.500m², possuindo atualmente 60 funcionários que se revezam em dois turnos.

A empresa é propriedade de um casal, sendo 50% do seu capital pertencente a cada um dos pares. A proprietária é responsável pela diretoria financeira e o proprietário, pela diretoria industrial, respondendo também pelas atividades administrativas. Portanto, pode-se dizer que, no cotidiano da organização, o proprietário é responsável pela gestão da empresa. O proprietário é formado em administração de empresas e, no momento, está especializando-se em gestão da produção (pós-graduação *lato sensu*).

O faturamento anual da empresa foi de R\$ 3,7 milhões em 2001, o que representa uma redução de 16% em relação a 2000. O faturamento da empresa teve uma redução de 44% de 1997 para 1998 e um aumento de 40% de 1998 para 1999. O empresário espera um aumento no faturamento em 30% para o ano de 2002. As razões para estas flutuações, no faturamento anual da empresa, são as seguintes: o faturamento 1997 engloba o faturamento das empresas A1 e A2 (vide histórico da empresa abaixo) e, em 1998, o empresário teve uma redução em seu faturamento devido à perda de um negócio, isto é, um grande cliente passou a comprar um dos componentes de um dos concorrentes da empresa A, sendo que este componente representava o principal produto fornecido para este cliente. No entanto, em 1999, a empresa passou a atuar em outros segmentos e conseguiu retomar parte do fornecimento (cerca de 20%) do componente descrito anteriormente, recuperando

seu faturamento, sendo as oscilações posteriores decorrentes das variações nos preços dos produtos fabricados e do aumento no número de pedidos.

7.3.1.1 Histórico

A empresa A é resultante de duas outras empresas, fusão que ocorreu em 1998 - empresa A1 herdada da família do proprietário e empresa A2, fundada por ele mesmo.

A empresa A1 foi fundada em 1968 pelo pai do proprietário, com o propósito de fabricar peças usinadas para uma grande empresa do ramo automobilístico e duas grandes empresas do ramo de eletrodomésticos. O proprietário da empresa A atuou na empresa A1 até 1979, quando decidiu fundar sua própria empresa de usinagem de peças, denominada A2. No início, a empresa A2 possuía apenas um cliente, que era uma grande empresa de eletrodomésticos, também cliente da empresa A1.

Em 1990, após o falecimento do fundador, a empresa A1 foi fechada. No entanto, após alguns meses, o proprietário da empresa A2 e suas irmãs resolveram reabri-la em sociedade.

O proprietário da empresa A2 comprou a participação das irmãs na empresa A1, mas continuou atuando nas duas empresas até 1998. O proprietário argumenta que manteve as duas empresas atuando no mesmo mercado, pois as mesmas possuíam, como clientes, grandes empresas concorrentes entre si. O proprietário, com o intuito de não perder as grandes empresas como clientes, resolveu atender cada uma em uma empresa, para que as mesmas não tivessem acesso ao modo de fabricação das peças de seu concorrente.

Assim, em dezembro de 1998, as duas empresas foram unificadas, resultando a empresa A.

7.3.1.2 Estrutura organizacional

A empresa A tem 60 funcionários, sendo 44 alocados em cargos operacionais e 16 em cargos administrativos. Além disso, a empresa possui funcionários

terceirizados para as atividades de contabilidade, limpeza, segurança, treinamento, transporte, refeição e manutenção do prédio e do maquinário.

O proprietário concentra a organização da empresa em suas mãos, apresentando-se como polivalente. É responsável pela diretoria industrial e delegou as funções de engenharia industrial e expedição para um engenheiro e as de engenharia da qualidade para uma engenheira que atualmente também assume as atividades de certificação da ISO e implantação do sistema da qualidade. A diretoria financeira e as funções RH e controle estão sob a responsabilidade da proprietária da empresa.

O proprietário diz estar sobrecarregado com as atividades de compras, vendas, engenharia, produção e auditoria, mas que, por ter dificuldade em delegar funções, acaba concentrando-se em atividades rotineiras da empresa.

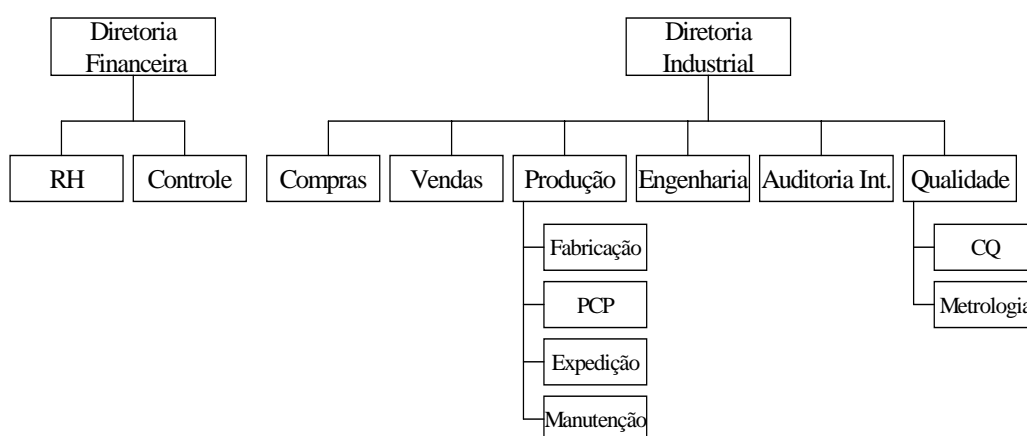


Figura 13: Organograma da empresa A

7.3.1.3 Mercado de atuação

A empresa A atende indústrias dos ramos eletrodoméstico e automobilístico/autopeças. Seus principais clientes são grandes empresas nacionais e multinacionais localizadas no Estado de São Paulo, mas que atuam tanto no mercado nacional quanto no internacional. A carteira de clientes da empresa é concentrada - 60% do faturamento corresponde a peças produzidas para a empresa 1, 30% para a empresa 2, 5% para a empresa 3 e 5% para a empresa 4. O empresário pretende

adotar medidas para diversificá-la, tais como o aumento do número de clientes, a exportação e o aumento do número de peças produzidas para a empresa 3.

O mercado em que a empresa atua é altamente competitivo e possui, como concorrentes, empresas de grande, médio e pequeno porte e ainda empresas estrangeiras, dependendo diretamente da situação do câmbio.

7.3.1.4 Processo Produtivo

Atualmente, a empresa produz cerca de 35 peças usinadas diferentes, possuindo ainda projetos de 130 peças que já fizeram parte de seu processo produtivo, mas foram sendo substituídas por outras ou deixaram de ser fabricadas.

Os produtos são produzidos por encomenda e especificamente para cada projeto e cliente. O nível de estoque da empresa é de 30 dias para matéria-prima, 15 dias para estoque intermediário e 7 a 15 dias para estoque de produtos acabados.

A empresa possui equipamentos modernos (torno CNC), com certa defasagem tecnológica (torno automático) e obsoletos (torno revólver). Possui ainda retífica, furadeiras e fornos de indução para tratamento térmico.

Com um processo produtivo parcialmente automatizado, com uma parcela semi-automatizada, a empresa possui diferentes fluxos de produção, que são definidos pelo proprietário após a aprovação do projeto e orçamento da peça pelo cliente. Na definição do fluxo de produção das peças, o proprietário procura otimizar seus equipamentos.

A empresa A possui quatro principais fornecedores. São empresas trefiladoras de médio porte, localizadas no Estado de São Paulo. A empresa mantém um intermediário para o fornecimento do aço, pois as usinas não fornecem o material nas especificações e nos prazos viáveis para a produção das peças.

O proprietário procura não concentrar os pedidos de matéria-prima em um único fornecedor, mantendo seus pedidos em quatro trefiladoras que fornecem a matéria-prima com qualidade semelhante, com possibilidades de negociação de preço e prazo de entrega.

Como a competição entre os fornecedores é acirrada, o proprietário tem a intenção de reduzir seus principais fornecedores para três empresas e estabelecer uma

relação de parceria com as mesmas, com o intuito de obter maior confiabilidade no prazo de entrega e preço competitivo.

7.3.2 EMPRESA B

A empresa B atua no ramo de engenharia civil. Dedicar-se a projeto, cálculo, fabricação e montagem de estruturas metálicas, voltando-se às diversas aplicações do produto no mercado empresarial do aço.

Atualmente, a empresa está instalada em uma área total de 7.500m². Tem 2.800m² de área construída, que deve ser aumentada, para otimizar o processo produtivo e possui 67 funcionários.

O proprietário da empresa tem formação acadêmica em engenharia civil, mestrado em estruturas e vasta experiência no meio acadêmico, pois ministrou durante 24 anos, em universidades, disciplinas que abordam a questão de estruturas metálicas. A participação do proprietário é de 100% do capital da empresa.

O faturamento anual da empresa foi de R\$ 3,4 milhões em 2001 e R\$ 3,2 milhões em 2000, registrando-se um aumento de 17% de 1998 para 1999 e 14% de 1999 para 2000. Este aumento deu-se devido ao crescimento da participação da empresa no mercado.

7.3.2.1 Histórico

A empresa B foi fundada em 1986, tendo como objetivo atuar na área de engenharia de estruturas metálicas. Fundada por dois ex-professores universitários, a empresa iniciou suas atividades com o intuito de fabricar estruturas projetadas pelos proprietários.

Em 1994, um dos sócios desvinculou-se da empresa e o atual proprietário passou a ter 100% do capital. Atualmente, a empresa está preparando-se para um processo sucessório, que ocorrerá nos próximos anos, e procurando profissionalizar sua estrutura organizacional. A profissionalização teve início em 1998, com a contratação de um engenheiro que passou a ser *staff* do proprietário e responsável pelas atividades administrativas e de produção da empresa.

7.3.2.2 Estrutura Organizacional

A empresa possui 67 funcionários, sendo 50 alocados em cargos operacionais e 17 em cargos administrativos. A empresa terceiriza alguns serviços como transporte, usinagem, galvanização e contabilidade. No entanto, o número de funcionários terceirizados é variável, dependendo diretamente dos projetos que estão em desenvolvimento.

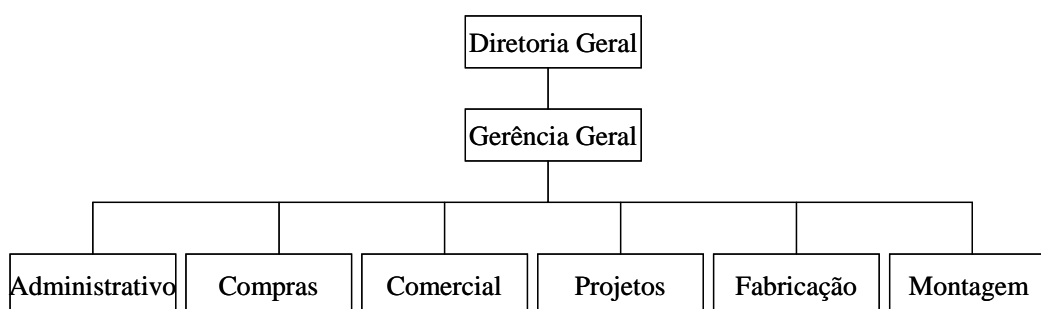


Figura 14: Organograma da Empresa B

O processo de profissionalização da estrutura organizacional pode ser visualizado no organograma, com as atividades do gerente geral, que tem como responsabilidade direta as áreas: administrativas, de compras, comercial, de projetos, fabricação e montagem.

7.3.2.3 Mercado de Atuação

A empresa atende, com seus produtos e serviços, os setores industrial, público e de serviços. De forma geral, a empresa B possui uma carteira diversificada de clientes de grande porte, localizados em sua grande maioria no Estado de São Paulo. Seus clientes são empresas que realizam obras sob licitação, indústrias e gerenciadoras de obras.

No entanto, como os projetos são de grande porte e a empresa possui capacidade produtiva para realizar poucos projetos ao mesmo tempo, o faturamento mensal apresenta-se concentrado em poucos clientes.

O mercado em que a empresa atua é altamente competitivo e seus principais concorrentes são empresas de grande porte localizadas nas regiões sudeste e sul do país.

A empresa, no mercado em que atua, está entre as cinco principais empresas nos ramos de estruturas metálicas em geral e de torres. Sua maior dificuldade é não possuir equipamentos automáticos.

7.3.2.4 Processo Produtivo

Os produtos da empresa B são fabricados sob encomenda sendo realizado um projeto específico para cada cliente e obra.

Com um processo produtivo semi-automatizado, a empresa possui uma capacidade de produção mensal de 200 toneladas de aço manufaturado. Como a produção é sob encomenda e depende de um projeto específico, não possui estoque final e intermediário, apenas estoque de matéria-prima resultante de materiais não utilizados nos projetos executados.

A organização do trabalho é considerada em parte como semi-automatizada e em parte como manual, caracterizando o trabalho como não-rotinizado.

Em relação aos fornecedores, a empresa B possui dois parâmetros para manter um fornecedor: confiabilidade no prazo de entrega e preço competitivo. Estes parâmetros foram definidos devido às seguintes características do mercado e da empresa:

- confiabilidade: como os projetos são específicos para a necessidade de cada cliente e a empresa não possui estoque suficiente de matérias-primas para a execução destes, a confiabilidade no prazo de entrega dos materiais é fundamental para a fabricação e a montagem no prazo acordado nos contratos;
- preço: o mercado em que a empresa atua é altamente competitivo e como nos últimos anos, o preço final da tonelada de estrutura metálica vem sendo reduzido, os preços dos fornecedores são altamente relevantes para que a empresa consiga ter o preço da tonelada de seu produto competitivo em relação aos seus concorrentes.

De forma geral, os principais fornecedores da empresa são de grande e médio porte e estão localizados no Estado de São Paulo. A competição entre os fornecedores de tinta e perfilados é acirrada, entre os fornecedores de aço a competitividade é menor. Já as empresas de galvanização, pelo fato de existirem poucas que prestam este serviço, a competitividade entre as empresas é pequena.

7.3.3 EMPRESA C

A empresa C atua no ramo de fabricação de máquinas e implementos agrícolas há 39 anos, podendo ser considerada tradicional devido ao tipo de maquinário, à tecnologia e à organização do trabalho.

Está instalada em uma área de 27 hectares, com uma área construída de 2.500 m². Tem planos de expansão de sua capacidade para otimizar o processo produtivo e minimizar a sazonalidade na produção. Possui 55 funcionários, que trabalham em um turno, e 12 vendedores autônomos.

Os proprietários da empresa são cinco irmãos, que fazem parte do conselho administrativo, sendo 20% do capital da empresa pertencente a cada um.

O faturamento anual da empresa foi de R\$ 7,8 milhões em 2001, registrando-se um aumento de 38%, entre 1998 a 1999, de 54% entre 1999 a 2000. Praticamente manteve-se estável de 2000 para 2001 (aumento de apenas 4%). O aumento do faturamento de 1998 para 1999 deve-se ao crescimento nas vendas e o aumento de 1999 para 2000 é em grande parte devido a um reajuste de preços, somado a um crescimento na participação no mercado.

7.3.3.1 Histórico

A empresa C foi fundada em 1963 pelo avô dos atuais proprietários. O agricultor, preocupado com o futuro de seus quatorze filhos, vinculado a uma propriedade agrícola, decidiu investir em um outro ramo de negócio. Assim, o agricultor vendeu uma parte de sua propriedade e investiu o capital na aquisição de algumas máquinas agrícolas, porque decidira fabricar implementos agrícolas, seguindo a sugestão de um grande industrial da cidade.

Com grande experiência no ramo agrícola, o primeiro implemento fabricado foi uma grade de discos de tração animal, criada pelos filhos do fundador. Posteriormente, este implemento foi modificado, sendo desenvolvida uma tração mecânica, composta de 4 conjuntos de discos reversíveis.

Inicialmente, as vendas da empresa C estavam concentradas na região de Sertãozinho e Ribeirão Preto e eram feitas da seguinte forma: a empresa produzia um lote, carregava alguns caminhões e os irmãos visitavam as fazendas para vender a produção. A partir de 1965 a empresa começou a fabricar um modelo de grade aradora baseada em dois modelos importados.

Com a experiência que os irmãos possuíam no ramo agrícola, procuravam atender as necessidades dos agricultores com seus produtos. Assim, com o crescimento da empresa, a linha de produtos aumentou. Por volta de 1967, a empresa lançou e patenteou no mercado um produto considerado inovador na época— uma grade niveladora flutuante. Este, dentre os produtos da empresa, é o mais vendido até os dias atuais.

A empresa C atende todo o território nacional com seus diversos implementos agrícolas, como grades aradoras mecânicas e de controle remoto, grades niveladoras, grades capinadeiras, grades hidráulicas, adubador de cobertura para plantio direto, arado subsolador, arruador e esparramador, arrancador de grama, barra para aplicação de herbicida, caçamba carregadeira, guincho, plaina, distribuidor de adubo e calcáreo, batedor de covas e sulcadores.

Atualmente, a empresa C está desenvolvendo um projeto para lançamento, no mercado, de mais um produto criado por um dos atuais proprietários.

7.3.3.2 Estrutura Organizacional

A empresa C possui 55 funcionários, sendo 46 alocados em cargos operacionais e 9 em cargos administrativos. Possui ainda 12 vendedores autônomos, que atuam em todos os estados do território nacional, e 2 funcionários terceirizados para o processo de solda.

As atividades da empresa C estão divididas entre os filhos dos proprietários que gerenciam as áreas de compras, de produção, administrativo/financeira, de

vendas, de assistência técnica e de gerência geral. Atualmente a empresa está em processo sucessório, no qual os sócios proprietários fazem parte de um conselho administrativo, não atuando diretamente na administração da empresa, e os filhos dos proprietários assumem os cargos de gerência.

Periodicamente reúnem-se os participantes do conselho administrativo e os gerentes em um comitê, para discutirem aspectos relacionados à gestão da empresa.

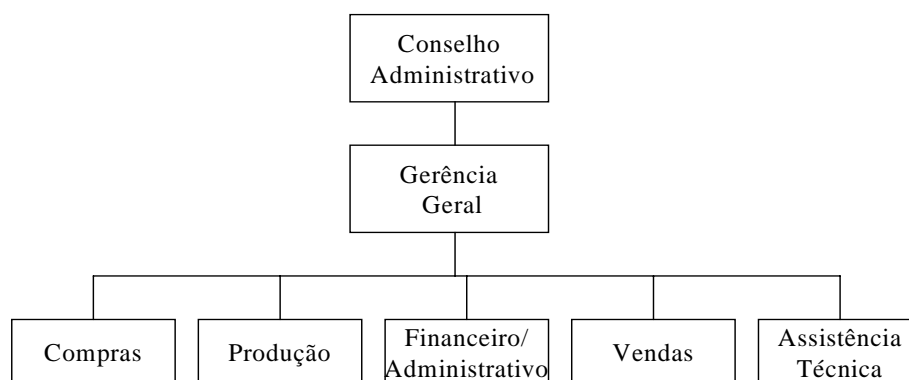


Figura 15: Organograma da Empresa C

7.3.3.3 Mercado de Atuação

A empresa C atende estabelecimentos agrícolas de grande, médio e pequeno portes localizados em todo o território nacional, através da comercialização de implementos agrícolas, realizada por revendedoras autorizadas. A carteira de clientes da empresa é diversificada, sendo as regiões de São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Rio Grande do Sul as que concentram maior parte das vendas da empresa.

Os principais concorrentes da empresa C estão localizados no Estado de São Paulo, sendo dois de grande porte e um de médio porte, que também atuam em todo o território nacional, tornando o mercado altamente competitivo.

7.3.3.4 Processo Produtivo

A empresa possui em sua linha, 23 produtos: as grades fabricadas sob encomenda e os demais produzidos para estocagem. O nível de estoque da empresa é

de 30 dias para matéria-prima e estoque intermediário e 15 dias para estoque final de produtos acabados.

Com um processo produtivo semi-automatizado, a empresa possui equipamentos modernos (torno CNC), equipamentos defasados tecnologicamente e equipamentos obsoletos, predominando os equipamentos com certa defasagem tecnológica, que representam cerca de 50% dos equipamentos da empresa.

A empresa C possui fornecedores de médio e grande porte, em sua grande maioria localizados no Estado de São Paulo. De forma geral, a competição entre os fornecedores é acirrada, aumentando o poder de barganha da empresa. Com os fornecedores de aço (usinas), a empresa não possui poder para negociação.

8

Apresentação e análise dos dados empíricos

Neste capítulo, em que se apresentam e analisam os dados empíricos, coletados na aplicação do roteiro nas empresas estudadas, o objetivo principal é descrever o processo estratégico vigente e a elaboração do planejamento estratégico em todas as etapas propostas no roteiro. Procura-se também confrontar a aplicação do roteiro e a revisão bibliográfica feita, com o intuito de se identificarem e analisarem similaridades, diferenças e novos aspectos relacionados à utilização desta ferramenta no segmento das pequenas organizações.

A aplicação do roteiro, onde os dados foram coletados, foi realizada pela pesquisadora. Para melhor compreender esta aplicação, destacam-se alguns aspectos da filosofia administrativa das empresas selecionadas, o processo atual de planejamento, as dificuldades encontradas pelos empresários, as particularidades que exercem maior influência no processo estratégico e os resultados esperados com a elaboração do planejamento estratégico, identificados nos dados coletados na entrevista baseada no roteiro Planejamento Estratégico na Pequena Empresa (Apêndice II). Em seguida, apresentam-se os dados coletados durante a observação livre, nas empresas estudadas, fornecidos por responsáveis pelo desenvolvimento das etapas e atividades do roteiro.

A análise dos dados realizou-se após a apresentação destes, abordando-se a aplicação do roteiro, bem como as facilidades, dificuldades e particularidades de gestão identificadas.

O roteiro prático para a elaboração do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte foi aplicado em três indústrias do setor metal-mecânico da cidade de São Carlos/SP, selecionadas conforme critério definido anteriormente. Como a metodologia utilizada nesta pesquisa caracterizou-se, de acordo com os procedimentos técnicos, como um estudo multicasos, não se exigiu uma abordagem comparativa das empresas estudadas. Desta forma, a análise dos dados empíricos foi realizada considerando aspectos, dificuldades, particularidades e resultados individuais de cada empresa.

8.1 EMPRESA A

8.1.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As etapas e atividades do roteiro foram desenvolvidas diretamente pelo proprietário que, durante a entrevista, comentou que seria necessário o auxílio do engenheiro de produção e da gerente de qualidade para a realização das atividades. Em nenhuma etapa deste trabalho, porém, solicitou a colaboração dos funcionários, desenvolvendo as atividades sozinho. Até o momento da aplicação do roteiro, o empresário realizava somente o planejamento da produção e de compras, cuja periodicidade é respectivamente 15 e 60 dias. As principais dificuldades encontradas no processo são as ferramentas utilizadas (planilha excel para o planejamento da produção e software específico para compras), devido à demora e tempo gasto, o que o levou a ressaltar que o planejamento da produção deveria ser reformulado para otimizar a utilização dos equipamentos.

Apesar de conhecer a técnica de planejamento estratégico, o empresário nunca o utilizara em sua empresa, tendo empregado alguns conceitos pertinentes ao assunto, na elaboração de seu trabalho de conclusão do curso de graduação, também não aplicados na empresa. O motivo que alegou para a não utilização do planejamento estratégico é a concentração de atividades em sua pessoa, falta de tempo e complexidade da ferramenta.

Segundo o empresário, para que fosse possível a elaboração do planejamento estratégico, seria preciso alocar mais tempo para pesquisas sobre o seu mercado de

atuação, seus clientes e concorrentes, visando identificar questões relevantes para o seu negócio. Destacou ainda a intenção de utilizar o planejamento estratégico, como ferramenta administrativa na gestão da empresa, e de desenvolver o roteiro, como uma oportunidade de aplicá-la.

De acordo com o empresário, as principais particularidades, as que exercem maior influência para a não realização do planejamento estratégico, em sua empresa, são as seguintes:

- falta de pessoal qualificado;
- falta de visão de longo prazo;
- falta de tempo e recursos;
- dificuldade em avaliar as ameaças de seu ambiente;
- visão subestimada da concorrência;
- dificuldade em avaliar seus pontos fracos;
- centralização do processo em suas mãos;
- dificuldade na definição de metas e objetivos claros;
- desconhecimento da estratégia atual.

O empresário não classificou as particularidades apresentadas acima por ordem de importância (classificação de 1 a 5), conforme solicitado na entrevista, pois, segundo ele, todas dificultam ou impedem a utilização da ferramenta.

Com referência à aplicação do roteiro para a elaboração do planejamento estratégico, o empresário espera, como resultado: mais segurança no trabalho, com identificação de onde se quer chegar, definição e estabelecimento de projetos futuros e diminuição dos riscos das ações futuras.

8.1.2 A APLICAÇÃO DO ROTEIRO

Conforme descrito no item 7.1.4, a coleta de dados realizou-se em reuniões que ocorreram periodicamente. Na empresa A as reuniões foram semanais, com duração aproximadamente de 1 hora e 30 minutos cada uma. Ao todo, houve 12 reuniões com o empresário, para o desenvolvimento das etapas e atividades propostas no roteiro e a realização de entrevistas, objetivando caracterizar a empresa, levantar o processo estratégico atual e identificar ajustes necessários ao roteiro. A

aplicação do roteiro foi feita diretamente com o empresário, a partir das etapas apresentadas abaixo.

8.1.2.1 Apresentação da técnica e conscientização do empresário

A apresentação da técnica e a conscientização do empresário iniciaram-se a partir dos conceitos apresentados nos capítulos 2, 3 e 5. A propósito, conforme mencionado anteriormente, o empresário já conhecia a técnica, assim como suas vantagens e limitações, embora não a utilizasse por achá-la complexa e demandar muito tempo. Ainda assim, em uma primeira reunião, o roteiro, com as etapas e atividades para a elaboração do planejamento estratégico, foi apresentado ao empresário. Aproveitou-se a oportunidade para o esclarecimento de eventuais dúvidas, considerando-se também o conhecimento anterior do assunto.

8.1.2.2 Visão geral da empresa

Para a realização desta etapa, composta pelas atividades de estabelecimento da missão, da visão e dos valores do empresário, foram necessárias duas reuniões.

O estabelecimento da missão foi elaborado a partir das respostas a questões previamente apresentadas:

- Qual é o negócio da empresa?
Fabricação de peças metálicas para diversos setores da indústria.
- Como a empresa está atualmente?
A empresa está procurando novas oportunidades de negócio no mercado, visando reverter sua situação financeira.
- Onde a empresa está?
Atualmente a produção da empresa está concentrada em clientes tradicionais.
- Onde a empresa quer chegar?
A empresa pretende pulverizar sua carteira de clientes.
- Quais são os clientes da empresa?
Grandes clientes do setor eletrodoméstico e automobilístico.

- Quais produtos/serviços a empresa oferece?
Flexibilidade na produção, prazo de entrega e forma de pagamento.
- Quais são as necessidades dos clientes?
Flexibilidade na produção das peças, custo baixo e prazo de entrega.
- Qual é o diferencial da empresa em relação à concorrência?
Qualidade nos produtos e flexibilidade na produção.
- Qual é a imagem da empresa no mercado?
Empresa tradicional e que fabrica produtos de qualidade.
- Qual é a imagem da empresa perante os funcionários?
É uma empresa que se preocupa com a formação profissional de seus funcionários.

Assim, o empresário estabeleceu a seguinte missão:

“Produzir e fornecer peças metálicas com confiabilidade e qualidade aos diversos setores industriais da economia, visando a satisfação plena dos clientes através de um relacionamento baseado em ética e fidelidade comum”.

O estabelecimento dos valores foi realizado a partir da identificação daqueles que o pequeno empresário e os principais agentes julgam relevantes para a empresa, relacionando-os aos funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores e concorrentes em seu cotidiano.

O pequeno empresário identificou os seguintes valores, crenças e princípios: ética, fidelidade, parceria, disciplina, organização, qualidade, pontualidade e desenvolvimento profissional. Outros valores de agentes da empresa foram levantados: rigidez com custos, não tolerância ao desperdício e à falta de ação dos funcionários (esposa do empresário); experiência e conhecimento (engenheiro); rigidez com resultado e ações para melhoria dos processos (gerente da qualidade).

Após o levantamento de crenças, valores e princípios, o pequeno empresário definiu de forma concisa e clara os valores relevantes na gestão da empresa: comportamento ético, fidelidade e relacionamento de parceria, profissionalismo, confiança e responsabilidade.

Durante a etapa do estabelecimento da visão da empresa (onde esta quer chegar), o empresário fez algumas reflexões quanto ao tipo de organização que ele espera ter no futuro.

- Questionou o retorno dos investimentos em máquinas e equipamentos para produção voltada ao setor industrial, com as seguintes perguntas: “até quando vai valer a pena investir para produzir para os outros?”, “vale a pena ser um intermediário na cadeia produtiva?”. O empresário planeja produzir um produto próprio para o mercado de consumo final (varejo) e, neste sentido, vem realizando algumas pesquisas de mercado para analisar a viabilidade do projeto. No entanto, alega que este é um projeto a longo prazo, pois a concentração de atividades, assim como a falta de tempo e de recursos dificultam o seu desenvolvimento.
- Também pretende reverter a situação financeira da empresa e atualmente está empenhado em buscar formas de aumentar a lucratividade e a produtividade, o que pretende alcançar em 1 ou 2 anos.
- Em relação às atividades futuras, visa melhorar o ambiente de sua empresa, através de alguns ajustes referentes a fatores como equipamento, funcionário e treinamento, entre outros.
- Percebeu a necessidade de melhorar a capacidade produtiva, mediante a otimização dos equipamentos e o aprimoramento do planejamento realizado.
- Pretende rever os custos e implantar um sistema de controle dos mesmos.

Assim, a partir das reflexões apresentadas acima, o pequeno empresário estabeleceu a seguinte visão:

“Ser, a longo prazo, uma empresa flexível e competitiva, através do aumento da capacidade produtiva e da redução do custo unitário dos produtos, atuando na produção de peças metálicas para os setores industriais e na comercialização de produtos para o mercado final (varejo)”.

8.1.2.3 Análise ambiental

Elaborou-se a análise externa com base nas informações que o pequeno empresário obteve, no seu dia-a-dia, em periódicos, como as revistas Exame, Fundação e Serviços, Metal-mecânica e o jornal Gazeta Mercantil, assim como em sites da internet, como os da FIESP/CIESP e do Banco Central do Brasil. Realizaram-se duas reuniões para a análise externa, com a identificação de ameaças e oportunidades.

O empresário considerou, em seu setor de atuação, os seguintes aspectos: econômico, tecnológico e político, referentes ao ambiente geral, e clientes, concorrentes e fornecedores, relativos ao ambiente operacional. As análises são explicitadas a seguir:

- O mercado, em seu setor, sofreu uma retração devido ao racionamento da energia elétrica. Antes da crise energética, estava aquecido e o número de clientes em ascensão, que acreditando-se assim que 2002 seria um dos melhores anos. No entanto, como o setor depende diretamente do mercado de energia elétrica, a crise demonstrou ser um fator de risco.
- Em termos de câmbio, o aumento do dólar afetou diretamente as vendas do setor de linha branca. A moeda teve uma variação de 20,32% no ano de 2001, chegando a 43,52% em outubro. Este aumento refletiu diretamente nas vendas da empresa e no custo da matéria-prima, que tem seu valor vinculado ao dólar.
- Relativamente à inflação, o índice projetado pelo Banco Central é de 3,7% a.a para 2002 e 2,5% a.a para 2003. A expectativa do empresário é a permanência dos índices abaixo dos 10% anuais, pois há grande dificuldade em repassar os aumentos da matéria-prima, decorrentes dos ajustes inflacionários, para os preços, visto que este reajuste poderia ocasionar um estreitamento na sua margem de lucro.
- Quanto à tecnologia, há uma crescente utilização do plástico nas peças produzidas pela empresa, especialmente nas peças de transmissão de máquinas de lavar.
- Relativamente ao mercado potencial, há uma tendência, no setor, em investir na produção de materiais injetados de alumínio e peças plásticas. Devido ao alto investimento inicial, o mercado de injetoras de alumínio usinado tende a ser mais atrativo para o setor em que a empresa A atua, pois aumentaria o número de itens a serem oferecidos aos clientes. No entanto, como o câmbio afeta diretamente o setor, já que o custo da matéria-prima tem sua cotação vinculada ao dólar, há uma tendência, no setor em que a empresa atua, em fabricar peças plásticas injetadas com peças metálicas. Para a empresa A, este

pode ser um mercado potencial, por terem estas peças as mesmas características técnicas que as produzidas atualmente.

- O mercado internacional apresenta a possibilidade de exportação de alguns produtos para a Alemanha e o México. O empresário está procurando parcerias para exportar suas peças.
- Em relação aos concorrentes, a empresa A atua com preços competitivos, mas tem uma lucratividade menor. Embora seus maiores concorrentes possuam programas de qualidade, não são flexíveis quanto a volume e prazo de entrega, mesmo estando localizados próximos aos clientes, em grandes centros urbanos, com mão-de-obra qualificada, seus custos são maiores. Quanto à sua estrutura de venda, compõe-se de vendedores autônomos, enquanto que, na empresa A, as vendas se concentram no proprietário. Existe a possibilidade de novos concorrentes entrarem no setor de atuação da empresa A. Recentemente algumas empresas européias fecharam contratos de fornecimento de peças usinadas para os clientes da empresa A.
- O relacionamento da empresa A com os fornecedores é considerado bom, registrando-se um esforço para se firmar uma parceria, referente a prazo de entrega, preço e volume de compra, procurando-se maior qualidade. Esta parceria visa evitar atrasos de entrega, ocorridos freqüentemente entre os fornecedores que, para trabalharem com um estoque baixo, demoram a comprar aço da usina, ocasionando atrasos nos pedidos da empresa A.
- Os clientes da empresa são geralmente grandes organizações nacionais e multinacionais, localizadas no Estado de São Paulo. O empresário vem procurando estabelecer um relacionamento de parceria com os clientes através da flexibilidade no prazo de entrega e da quantidade e qualidade de suas peças, relacionamento este que proporcionaria maior negociação de preços. Além disso, o empresário desenvolve projetos de peças para os clientes, também com o intuito de firmar contratos de parcerias.

A partir da análise do ambiente externo, as possíveis oportunidades e ameaças foram detectadas pelo empresário:

- oportunidades: expansão do mercado de linha branca, expansão do mercado automobilístico, fabricação de novos itens com tecnologia e possibilidade de exportação de peças;
- ameaças: redução da lucratividade do setor, entrada de novos concorrentes e novas tecnologias.

A análise interna foi realizada em duas reuniões. Através destas foi possível identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Na análise interna da empresa A identificaram-se alguns fatos descritos nos parágrafos seguintes.

- O crescimento das vendas está estabilizado, mas há uma tendência a aumentar devido à produção de novos itens para clientes novos e atuais.
- Com o racionamento da energia elétrica, houve uma diminuição de 20% nos pedidos (de 90.000 para 50.000 peças do setor de linha branca) e uma constante redução do volume de vendas das peças para o setor automotivo. No entanto, o empresário fechou um contrato de produção de 4 novos itens para empresas do setor automotivo e está negociando diferentes itens para outros clientes.
- Houve uma queda na produtividade da empresa nos últimos meses - de 94% para 87% do tempo trabalhado por operário e de 74% para 63% do tempo gasto em atividades produtivas. O empresário acredita que esta queda de produtividade dos operários está relacionada com a redução do número de horas extras e o desenvolvimento de novos itens, pois os encarregados e operadores de máquinas apresentam alto nível de dificuldade no preparo das máquinas para a produção de uma peça nova.
- Outro fator relacionado à queda da produtividade é o controle da qualidade, estruturado de forma tal que os próprios operários definam quais são as atividades prioritárias. Quanto a este aspecto, o pequeno empresário pretende fazer uma rotatividade interna, para detectar possíveis problemas de produtividade.
- Considera-se o nível de estoque mantido pela empresa alto, alegando-se, porém, que para reduzi-lo, deve-se “firmar um contrato de parceria com os fornecedores para não ficar sem matéria-prima”.

A partir da análise do ambiente interno, que contemplou aspectos de produção, vendas, organização, finanças e recursos humanos, os pontos fortes e fracos detectados pelo empresário foram os seguintes:

- pontos fortes: capacidade da empresa para produzir peças de qualidade superior, flexibilidade na produção, entrega de peças, desenvolvimento de novos itens e atendimento ao cliente;
- pontos fracos: custo do estoque, força de vendas, produtividade e reatividade dos funcionários, margem de lucro e situação financeira da empresa.

A identificação dos fatores críticos de sucesso para o ramo de atuação da empresa A foi realizada em uma reunião. Entre os recursos e as habilidades indispensáveis ao sucesso da empresa, no seu ramo de atuação, destacaram-se os seguintes fatores críticos:

- processo produtivo: custo baixo, produtividade alta e flexibilidade nas operações;
- fator humano: operacional e vendas;
- produto: maior valor agregado nos produtos e tecnologia.

8.1.2.4 Definição de objetivos e metas

A definição dos objetivos e das metas foi realizada em duas reuniões. Os objetivos estabelecidos pelo pequeno empresário, em um primeiro momento, foram os seguintes: aumentar a produtividade, aumentar a lucratividade, diminuir os custos indiretos com a otimização de sua estrutura e melhorar o relacionamento interno.

Durante a segunda reunião, quando o empresário passou a definir as metas para atingir os objetivos desejados, achou melhor revisar os objetivos previamente identificados. Assim, os objetivos, as metas e os prazos definidos pelo empresário foram os seguintes:

- aumentar a produtividade:
 - redução da distância entre os indicadores de tempo trabalhado (total de horas dispendidas pelo operário nas operações da fábrica) e o tempo

- gasto (total de horas efetivamente trabalhadas na operação da máquina)– meta igual ou abaixo de 5% - 2º semestre de 2002;
- percentual nos indicadores de tempo trabalhado e tempo gasto – meta acima de 90% - 2º semestre de 2002;
- índice de rejeição na inspeção final – meta 10% - 2º semestre de 2002;
- redução do custo hora/máquina em 50% - 1º semestre de 2003;
- continuidade ao treinamento e à qualificação profissional – 2002;
- contratação de pessoas qualificadas – recrutamento interno e externo – 2002;
- realização do processo treinamento TS 16.649 – 2003;
- contratação do gerente de produção – 2º semestre de 2002;
- implantação do plano de cargos e salários – 2º semestre de 2003;
- diminuição do não cumprimento de procedimentos – meta abaixo 10% - 2º semestre de 2002;
- diminuição do índice de produto não conforme no processo em 25% (10.000 ppm para 7.500 ppm) – 2º semestre de 2003;
- aumentar a lucratividade:
 - com relação à gestão de estoque, diminuição do prazo de estocagem para 20 dias e implantação de gestão de estoque por família de peças – 2º semestre de 2002;
 - aumento da produção de itens técnicos: direcionamento das ações de vendas para os itens com maior margem de contribuição – 1º semestre de 2003;
 - terceirização da produção de itens não técnicos e com margem de lucro abaixo de 10% - 2º semestre de 2002;
 - aumento do faturamento por cliente em 15% - 1º semestre de 2003;
 - lançamento de um novo produto no mercado – 2º semestre de 2004;
- pulverizar a carteira de clientes:
 - aumento da produção do número de itens por clientes – meta: 5 itens – 2º semestre de 2003;
 - desenvolvimento de clientes para exportação – meta: 2 clientes – 2º semestre de 2002;

- desenvolvimento de novos clientes no setor automobilístico – 2º semestre de 2003.

Nesta atividade o pequeno empresário não definiu as responsabilidades diretas pelo cumprimento das metas, alegando estarem todas sob sua responsabilidade e que, após a apresentação do plano aos membros da empresa, iria repassar as responsabilidades de cada meta para os agentes da empresa.

8.1.2.5 Elaboração da estratégia

Para a realização desta etapa, composta pelas atividades de identificação da estratégia atual, escolha da estratégia futura e elaboração do plano de ação, foram necessárias duas reuniões.

Para a identificação da estratégia atual, levantaram-se as principais ações, os investimentos e as decisões tomadas durante o último ano na empresa A. O empresário identificou como relevantes alguns acontecimentos relatados a seguir.

- Contratação de uma gerente de qualidade, implicando dois aspectos relevantes para a gestão da empresa: a concentração de ações na qualidade e a divisão de tarefas. A gerente passou a ser responsável pelas atividades de certificação da ISO e implantação do sistema da qualidade, que anteriormente estavam concentradas no empresário e no engenheiro industrial, funcionário este que passou a se responsabilizar pelo controle e pela expedição da produção e por visitas técnicas a clientes atuais.
- Relacionamento de parceria com os fornecedores, procurando-se estabelecer com estes um bom relacionamento. Com relação a este aspecto, analisa-se uma redução do número de fornecedores e contratos jurídicos.
- Modificação do processo produtivo, com alteração do eixo de entrada: processo que era terceirizado passa a ser realizado internamente.
- Pressões sobre a empresa para a redução da margem de lucro, por um grande cliente, que busca produtos de qualidade, mas valoriza os preços competitivos na negociação.

- Investimento de R\$ 400 mil em uma linha de produção para um cliente da indústria automobilística, apesar de o volume de pedidos deste cliente ser pequeno e a empresa ainda ter obtido o retorno deste investimento.
- Adiamento do projeto para implantar QS 8000 pela empresa, devido à falta de recursos, ao fato de não haver necessidade desta certificação no momento, aliados a dificuldades e não cumprimento de procedimentos referentes a atividades em andamento no programa de qualidade atual. As razões das dificuldades apresentadas para o programa de qualidade são: a falta de organização da produção, a falta de um padrão para as atividades e a falta de tempo dos trabalhadores.
- Situação financeira delicada da empresa no último ano, apresentando prejuízo por vários meses consecutivos. O empresário alegou displicência na sua gestão quanto aos aspectos financeiros da empresa.

Diante dos fatos apresentados, o pequeno empresário identificou estar adotando a seguinte estratégia: a empresa procurou manter-se no ramo de peças usinadas atuando de forma especializada em dois segmentos de mercado (eletrodomésticos – lavadoras e automobilístico), voltando-se para a liderança em custos em um nicho e para a diferenciação em outro.

A escolha da estratégia futura definiu-se a partir da análise das etapas anteriores com os seguintes objetivos: identificar uma estratégia condizente com a realidade da empresa e que proporcione a concretização dos objetivos, explore os pontos fortes e as oportunidades, amenize as ameaças e os pontos fracos, considere as ações dos concorrentes e os fatores críticos de sucesso. Desta forma, o empresário fez uma releitura das etapas anteriores e, procurando analisar a empresa de fora para dentro e considerar a melhor forma desta relacionar-se com o ambiente, estabeleceu a seguinte estratégia futura em três aspectos:

- 1) a empresa voltará suas ações para a diferenciação de seu produto no mercado, ressaltando a qualidade e a tecnologia de suas peças, continuando a investir na redução do custo de seu processo para ter preços competitivos, destacando, porém, a qualidade de suas peças;

- 2) a empresa adotará a estratégia de desenvolvimento do negócio dentro do ramo atual de atuação, procurando confeccionar novos produtos para clientes de outros setores;
- 3) por fim, a empresa desenvolverá novos mercados, através da comercialização de um novo produto para o varejo.

O plano de ação foi elaborado a partir da identificação de ações, projetos, investimentos etc., necessários para atingir objetivos e metas propostos através da estratégia descrita acima. Assim, o empresário estabeleceu as seguintes ações para os objetivos serem alcançados:

- realizar o levantamento de tempo dos processos de produção;
- realizar um programa de manutenção preventiva;
- revisar os processos produtivos;
- implantar o controle estatístico em todos os processos em operação;
- implantar um processo de planejamento de compras;
- levantar os itens técnicos que terão ações concentradas de vendas;
- fazer um levantamento de custos dos itens técnicos para realizar o orçamento com mais precisão e ser mais competitivo;
- implantar o contrato de parceria com os fornecedores;
- entrar em contato com os clientes potenciais para exportação;
- identificar a participação da empresa em cada item;
- identificar novos itens que a empresa possa desenvolver com os clientes atuais;
- realizar uma pesquisa de mercado para a avaliação do lançamento do novo produto;
- desenvolver o protótipo do novo produto;
- entrar em contato com clientes potenciais e clientes inativos;
- desenvolver um site com informações sobre os produtos da empresa;
- desenvolver um CD room com informações da empresa e enviá-lo para clientes potenciais;
- aumentar o número de funcionários para a produção de itens técnicos;
- revisar a descrição dos cargos da empresa;
- implantar o plano de cargos e salários;

- implantar um sistema de premiação para os funcionários que cumprirem as metas, com medição e controle realizados pelo índice de produto, não conforme o processo.

Feito o levantamento de ações e projetos a serem realizados no período de tempo em que o empresário pretende alcançar os objetivos, será necessário apresentá-lo à organização, com o intuito de comunicar aos funcionários a estratégia e a importância do engajamento de todos no sucesso da empresa. O dirigente da empresa A irá fazer esta apresentação durante o programa de treinamento de funcionários que ocorrerá no início de do 2º semestre de 2002.

8.1.3 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO ROTEIRO

A aplicação do roteiro para elaboração do planejamento coube à pesquisadora e, na empresa A, o responsável pelo desenvolvimento das atividades propostas foi o proprietário, que, em nenhum momento, solicitou auxílio ou informações de outros funcionários, quer durante a análise do ambiente interno, para identificação dos pontos fortes e fracos e estudo das principais atividades da empresa, quer na elaboração dos objetivos e das metas. Esta atitude contradiz a resposta do empresário, na entrevista para levantamento do processo estratégico existente, quando comentou que precisaria da colaboração do engenheiro industrial e da engenheira de qualidade para o desenvolvimento das atividades do roteiro.

Um dos pré-requisitos para neutralizar as dificuldades de desenvolvimento do planejamento estratégico é fazer com que outros funcionários participem das atividades, visando um maior comprometimento destes e uma redução da resistência durante o processo de sua implantação. A não participação de outros funcionários demonstra a centralização do processo no pequeno empresário.

O empresário conhecia a ferramenta, assim como suas vantagens e limitações, o que facilitou o seu comprometimento na aplicação do roteiro. Em todas as etapas e atividades de elaboração do planejamento estratégico, demonstrou-se interessado, chegando, muitas vezes, durante as atividades de análise interna e definição de objetivos e metas, a levantar ou mesmo atualizar indicadores de sua gestão para dar suporte ao processo.

No tocante às reuniões, o empresário cancelou três, devido a compromissos marcados posteriormente ao agendamento das mesmas e, em todos os casos, estes estavam vinculados a reuniões ou visitas a dois grandes clientes da empresa. As reuniões tiveram início e fim nos horários pré-determinados, demonstrando sua disciplina no processo.

Dentre as razões citadas, antes da aplicação do roteiro, para a não elaboração do planejamento estratégico, encontram-se algumas características relacionadas à forma de gestão do empresário, ao ambiente externo, ao porte e à estrutura da empresa, explicitadas abaixo.

Entre aquelas que se referem à forma de gestão do empresário estão a centralização de atividades, a falta de visão de longo prazo e a visão subestimada da concorrência. Quanto às que dizem respeito ao ambiente externo da empresa, destaca-se a dificuldade em avaliar as ameaças do ambiente. Quanto às características relacionadas ao porte e à estrutura da empresa, têm-se a dificuldade em avaliar os pontos fracos, a falta de recursos, a dificuldade no estabelecimento de metas e objetivos, o desconhecimento da estratégia atual e a falta de pessoal qualificado. No entanto, segundo o próprio empresário, a principal razão para a não elaboração do planejamento estratégico é a falta de tempo, afirmando o seguinte: “eu sou responsável pelo processo de compra, venda e produção...todo o meu dia é tomado por atividades rotineiras e nunca tenho tempo para planejar como a empresa vai estar no futuro... estou sempre resolvendo problemas”.

Nota-se que, segundo as razões citadas pelo empresário para a não elaboração do planejamento estratégico, são três as referentes à forma de gestão, uma relacionada ao ambiente externo e cinco referentes à estrutura. Isto demonstra, de acordo com o levantamento bibliográfico realizado, que as características relacionadas ao porte da empresa apresentam-se em um número maior, embora, conforme o próprio empresário afirma, a principal razão seja a gestão centralizada, que acarreta falta de tempo para dedicar-se a esta atividade.

Após a aplicação do roteiro, o empresário alegou que continua tendo duas dificuldades no processo: a visão subestimada da concorrência e a centralização de atividades sob sua responsabilidade. Estas dificuldades refletem aspectos pessoais do

empresário e sua forma de gestão, demonstrando a importância destas características na administração da empresa A.

8.1.3.1 Facilidades e dificuldades encontradas pelo empresário no desenvolvimento do roteiro

Durante a aplicação do roteiro o empresário encontrou facilidades e dificuldades, cuja análise, feita por ele mesmo e pela pesquisadora, é apresentada a seguir. Também se faz uma avaliação do nível de entendimento e facilidade de desenvolvimento do roteiro pelo empresário em cada uma das etapas e atividades.

As atividades que o empresário desenvolveu com maior facilidade foram as que fazem parte da etapa de estabelecimento da visão geral da empresa – estabelecimento da visão, da missão e dos valores da empresa. De acordo com o dirigente, é fácil estabelecer a missão e a visão da empresa, pois, mesmo que informalmente, já estão estabelecidas, destacando que “os valores da empresa refletem os valores da direção da empresa”, sendo, por esta razão, fáceis de identificar. Acredita-se que a maior facilidade encontrada nesta etapa deve-se principalmente à sua realização com base em questões previamente definidas no roteiro, como referentes ao estabelecimento da visão e missão.

A análise ambiental ou análise externa, interna e identificação dos fatores críticos de sucesso, foram as atividades que exigiram maior dedicação e tempo do empresário.

Durante a realização da análise externa, o empresário identificou, como maior dificuldade, a falta de conhecimento do mercado e de informações sobre os produtos, concorrentes e clientes. Segundo ele, seria necessário fazer uma pesquisa de mercado esporadicamente, para de fato conhecer seu ambiente externo e identificar as reais oportunidades e ameaças. Pode-se afirmar que a análise do ambiente externo, não sendo realizada sistematicamente na empresa A, apresenta-se como uma atividade nova e complexa para o empresário.

Ao analisar o ambiente operacional, o empresário informou não possuir informações sobre a forma de gestão e atuação no mercado de seus maiores concorrentes, alegando que o número deles é muito grande para se fazer um

monitoramento e que estes não divulgam informações. Já quanto às informações sobre os clientes atuais e potenciais, apresentou-se confiante e acreditando conhecer os atuais, embora, por mais de uma vez, tenha perdido grandes negócios sem esperar, fato que implicou demissões e quedas bruscas em seu faturamento. Outro problema enfrentado pelo empresário foi a dificuldade para identificar e avaliar mercados e clientes potenciais, também devido à falta de informações. Para se fazer a análise do ambiente geral, o empresário não possuía e não buscou muitas informações sobre este, mas, ao mesmo tempo, notou-se que tem uma visão definida das prováveis tendências de seu setor de atuação.

A análise interna foi realizada em duas reuniões. Na primeira notou-se que o empresário tinha vários dados de sua gestão, que, no entanto, encontravam-se desorganizados e desatualizados, fato que impedia um exame, mesmo que superficial, da situação interna da empresa. Assim, nesta primeira reunião, a análise foi intuitiva e, somente após um tempo maior de dedicação do empresário para reunir e atualizar seus dados, a segunda reunião foi feita, ocasião em que este pôde então definir seus pontos fortes e fracos. Devido à sua grande experiência prática, conhecia os pontos fortes e fracos da sua empresa, mas, apenas após a análise de alguns dados referentes a produção, vendas e situação financeira, teve uma real idéia de como vinha funcionando a sua organização. A empresa vinha apresentando resultados negativos por vários meses consecutivos, sendo este um dos pontos-chave que o empresário busca reverter nas ações futuras. Assim, esta atividade foi considerada fácil de realizar, segundo o empresário, devido à quantidade de dados que possuía e principalmente pelo conhecimento da empresa conquistado nos vários anos em que nela vinha atuando. Porém, para realizar a análise interna da gestão da empresa, é necessário ter informações e não apenas dados. Considera-se, portanto, que as dificuldades encontradas pelo empresário, nesta atividade, são a sistematização dos dados relevantes e sua transformação em informação.

Na identificação de fatores críticos de sucesso, o empresário informou que nunca havia refletido sobre os fatores relevantes dentro de seu setor de atuação, sendo novo para ele este conceito. Apesar de ter mencionado a identificação dos fatores críticos de sucesso como uma das atividades em que encontrara dificuldade, pois “o conceito não estava claro”, o empresário identificou de forma clara e rápida

os fatores relevantes para uma empresa ter êxito em seu setor. Acredita-se que esta polaridade deve-se ao fato de o empresário não ter conhecimento do conceito, mas, ao mesmo tempo, possuir grande experiência prática, por atuar há mais de 30 anos na empresa.

Na etapa seguinte, que contempla as atividades de definição dos objetivos e das metas, o empresário teve como dificuldades: definir o que é um objetivo e o que é uma meta (problema conceitual) e mensurar e definir a forma de avaliação dos objetivos e das metas. No entanto, apesar de ter mencionado tais dificuldades, conseguiu rapidamente definir objetivos e metas e estabelecer a forma de mensurá-los. Seu problema foi definir a forma de avaliação e acompanhamento dos objetivos e das metas, não deixando claro como iria realizar seu acompanhamento. Apenas afirmou que estes seriam monitorados através dos diversos índices e dados que possui sobre a sua gestão.

A etapa da escolha da estratégia foi realizada através de duas atividades: a identificação da estratégia atual e a escolha da estratégia futura. O empresário conseguiu identificar a estratégia atual de forma clara e rápida, um trabalho feito a partir do levantamento das principais ações da empresa no último ano. Na atividade da escolha da estratégia futura, segundo o empresário, houve dificuldade para identificar quais ações seriam relevantes para a empresa, dificuldade esta decorrente de outras com que deparou durante a análise interna e externa, pois a escolha da estratégia futura está baseada nas etapas da visão geral da empresa e análise ambiental. Assim, o resultado destas etapas é fundamental para a escolha da estratégia futura.

Em relação às possíveis alternativas para sanar as dificuldades encontradas na aplicação do roteiro, o dirigente apontou a necessidade de um maior detalhamento das atividades acima, facilitando o seu entendimento – “seria interessante ter um manual das atividades com os procedimentos necessários para a realização do planejamento”. Segundo o empresário, as dificuldades citadas acima ocorreram por não fazerem parte do dia-a-dia da gestão da empresa.

No entanto, apesar das dificuldades encontradas, quando questionado sobre o nível de dificuldade de entendimento do roteiro, o empresário respondeu que o “roteiro é muito fácil de entender”, embora não considerasse da mesma forma a sua

aplicação, que classificou como “média”. Acredita-se que esta polaridade envolvendo o nível de dificuldade de entendimento e a aplicação do roteiro deve-se à operacionalização das atividades em que o empresário mencionou ter maior dificuldade, pois, além de estas atividades não serem habituais (análise ambiental, definição de objetivos e metas e elaboração da estratégia), no roteiro foram apresentadas de forma menos estruturada, sem perguntas ou exercícios previamente estabelecidos, uma vez que as mesmas dependem diretamente de atividades da empresa, nível de detalhamento do plano etc..

Para o empresário, a aplicação do roteiro foi positiva à medida que auxiliou no estabelecimento de diretrizes, identificou possíveis dificuldades, forneceu uma visão do futuro, vislumbrou maneiras de aproveitar as oportunidades, explorar as potencialidades e enfrentar as dificuldades. Para o dirigente, o roteiro auxiliou-o a aplicar a teoria, pois “sem o roteiro eu não sairia do conceito”. Ainda ressaltou que implantaria o plano de ação e realizaria o planejamento estratégico, nos próximos anos, utilizando o roteiro e solicitando o auxílio de seus funcionários. Por fim, o empresário demonstrou-se satisfeito com o resultado do processo e comunicou que pretendia utilizá-lo como documento interno da sua empresa.

8.1.3.2 Particularidades identificadas

Durante a aplicação do roteiro na empresa A, foram identificadas diversas particularidades de gestão que influenciam, facilitam ou mesmo dificultam o processo de elaboração do planejamento estratégico. As particularidades encontradas foram, em sua maioria, citadas na revisão bibliográfica, mas outras foram levantadas durante o processo de aplicação.

As particularidades encontradas nas atividades desenvolvidas são as seguintes:

- apresentação da técnica e conscientização do dirigente: gestão intuitiva, utilização da improvisação e falta de tempo para aplicar a ferramenta;
- estabelecimento da missão: conservadorismo;

- estabelecimento dos valores: valores do empresário que se sobressaem e confundem com os valores da empresa, propriedade e administração exercidas pela mesma pessoa;
- estabelecimento da visão: falta de visão de longo prazo, falta de tempo e imediatismo de resultados;
- análise externa: centralização de atividades, visão subestimada da concorrência, falta de informações externas, visão subestimada dos clientes e mercados potenciais, dificuldade em avaliar as ameaças e falta de tempo;
- análise interna: individualismo, centralização de atividades, excesso de dados e falta de informações, não utilização de técnicas gerenciais e falta de tempo;
- identificação dos fatores críticos de sucesso: desconhecimento do conceito e centralização de atividades;
- definição de objetivos: conservadorismo, individualismo, centralização de atividades, falta de visão de longo prazo, gestão informal, imediatismo de resultados, falta de tempo e de pessoal qualificado;
- definição das metas: individualismo, centralização de atividades, gestão informal, falta de pessoal qualificado, falta de tempo e imediatismo de resultados;
- identificação da estratégia atual: gestão intuitiva e desconhecimento da estratégia atual;
- escolha da estratégia futura: conservadorismo, dificuldade em aceitar mudanças;
- elaboração do plano de ação: individualismo, centralização de atividades, falta de recursos, falta de tempo e dificuldade de acesso a treinamento;
- apresentação do plano para a organização: informalidade nas relações, administração não-profissional e resistência em divulgar informações aos funcionários.

Nota-se, a partir do levantamento das particularidades encontradas na aplicação do roteiro e pelo próprio relato do empresário, que as particularidades que exercem maior influência no processo estratégico da empresa A são aquelas referentes a aspectos pessoais e forma de gestão do empresário, dentre as quais, em especial, está a forma de gestão centralizada do pequeno empresário, que acarreta na

falta de comprometimento dos funcionários, e a falta de tempo deste para dedicar-se à atividade.

8.2 EMPRESA B

8.2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os responsáveis pelo desenvolvimento do roteiro, na Empresa B, foram o gerente geral e o proprietário. Esta empresa realiza o planejamento geral das obras, que é o maior instrumento de planejamento atualmente, incluindo o da produção. As dificuldades encontradas neste planejamento são a amplitude e a imprevisibilidade das variáveis que interferem nos eventos produtivos.

O empresário não conhecia a técnica de planejamento estratégico, mas a principal razão para não utilizá-la até o momento era a falta de interesse em conhecê-la e aplicá-la, considerando que a empresa tinha outras prioridades. Como a empresa vem passando por uma reestruturação, o empresário considerou o desenvolvimento do roteiro uma excelente oportunidade para analisar os seus negócios.

De acordo com o empresário, as particularidades que mais contribuem para a não realização do planejamento estratégico em sua organização são:

- desconhecimento da técnica;
- falta de pessoal qualificado;
- imediatismo de resultados;
- falta de tempo;
- dificuldade na identificação da missão;
- valores do empresário confundindo-se com os valores da empresa;
- dificuldade na definição das metas e dos objetivos.

Dentre as particularidades citadas acima, o empresário ressaltou o imediatismo de resultados e a falta de tempo como causas extremamente relevantes para a não realização do planejamento estratégico até o presente momento.

Em relação ao desenvolvimento do roteiro para a elaboração do planejamento estratégico, disse que esperava, como resultado: uma melhor utilização de sua estrutura a longo prazo; análise e identificação de possíveis mudanças no ambiente;

direcionamento das ações da empresa e operacionalização deste instrumento administrativo na rotina de trabalho da empresa.

8.2.2 A APLICAÇÃO DO ROTEIRO

Conforme descrita no item 7.1.4, a coleta de dados foi realizada em reuniões periódicas que, na Empresa B, tiveram a duração de 1 hora e 30 minutos aproximadamente e foram agendadas segundo a disponibilidade do gerente. Houve necessidade de 11 reuniões para o desenvolvimento do roteiro e a realização das entrevistas com o objetivo de fazer a caracterização geral da empresa, o levantamento do processo estratégico atual e a identificação de ajustes necessários ao roteiro. As reuniões foram realizadas diretamente com o gerente geral, com base em algumas orientações do empresário, a partir das etapas apresentadas abaixo.

8.2.2.1 Apresentação da técnica e conscientização do empresário

A apresentação da técnica e conscientização do empresário foram realizadas a partir dos conceitos apresentados nos capítulos 2, 3 e 5. Esta etapa foi desenvolvida em uma única reunião, onde se procurou esclarecer eventuais dúvidas. O gerente geral conhecia anteriormente a técnica, assim como suas vantagens e limitações, mas não utilizava esta ferramenta administrativa por acreditar que demanda muito tempo e que a empresa tem outras prioridades. Ainda nesta primeira reunião, o roteiro, com as etapas para a elaboração do planejamento estratégico, foi apresentado.

8.2.2.2 Visão geral da empresa

Esta etapa, composta por três atividades - estabelecimento da missão, da visão e dos valores do empresário - foi realizada na mesma reunião.

O estabelecimento da missão foi elaborado a partir das respostas a questões previamente apresentadas:

- Qual é o negócio da empresa?

Projeto, fabricação e comercialização de estruturas metálicas.

- Como a empresa está atualmente?
Em fase de reestruturação interna.
- Onde a empresa está?
Atuando em um mercado altamente competitivo.
- Onde a empresa quer chegar?
Otimização de sua estrutura e satisfação de seus clientes externos e internos.
- Quais são os clientes da empresa?
Empresas que realizam obras sob licitação, indústrias e gerenciadoras de obras.
- Quais produtos/serviços a empresa oferece?
Projetos, fabricação e comercialização de estruturas metálicas sob encomenda.
- Quais são as necessidades dos clientes?
Flexibilidade, custo baixo e prazo de entrega.
- Qual é o diferencial em relação à concorrência?
Condição técnica diferenciada.
- Qual é a imagem no mercado?
Empresa com qualificação técnica e responsabilidade perante seus clientes.
- Qual é a imagem perante os funcionários?
A empresa preocupa-se com a formação de seus funcionários (pessoal e profissional).

Assim, de acordo com as respostas às questões acima apresentadas, a missão estabelecida é a seguinte:

“Fabricar e comercializar produtos e serviços de qualidade superior através da viabilização de soluções em engenharia de estruturas metálicas, visando a satisfação plena dos clientes, a otimização de sua estrutura organizacional, o crescimento profissional e humano dos funcionários e o desenvolvimento sustentável”.

O responsável pelo desenvolvimento das atividades propostas no roteiro explicitou a necessidade de difundir a missão aos agentes da empresa, objetivando uma tradução da mesma em idéias, ações e comprometimento.

O estabelecimento dos valores foi realizado a partir da identificação dos valores que o pequeno empresário julga relevantes para a empresa, com relação aos funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores e concorrentes em seu cotidiano. Assim, o empresário identificou os seguintes valores, crenças e princípios em relação:

- aos funcionários: profissionalização e multifuncionalidade, assiduidade, responsabilidade, desenvolvimento profissional, comportamento coletivo, competência técnica, interesse e iniciativa;
- aos clientes: confiabilidade (execução e desenvolvimento das obras), cumprimento do contrato (prazo, qualidade, preço, etc.) e profissionalismo;
- aos fornecedores: relação de parceria.

Após o levantamento das crenças, dos valores e dos princípios, foram definidos os valores relevantes na gestão da empresa: relacionamento de parceria, profissionalismo, responsabilidade e competência técnica.

Durante a etapa do estabelecimento da visão (onde a empresa quer chegar), identificou-se que a empresa visa ser flexível e competitiva, otimizando sua estrutura a um volume produtivo, isto é, buscando ser competitiva através do aumento do volume de capacidade produtiva e conseqüente diminuição do custo unitário dos produtos.

8.2.2.3 Análise ambiental

A etapa da análise ambiental foi realizada em quatro reuniões, durante as quais o gerente geral examinou o ambiente externo, para identificação das oportunidades e ameaças do mercado, o ambiente interno, para identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, e fez o levantamento dos fatores críticos de sucesso.

A análise externa foi realizada com base nas informações que o gerente geral obteve em seu dia-a-dia, em periódicos (Revista Construção Metálica, Revista de Engenharia, Revista Brasileira do Aço e jornais) e através da Associação Brasileira da Construção Metálica.

O gerente alegou que não faz a análise do ambiente de forma sistemática, mas freqüentemente procura ampliar as percepções do ambiente, consultando revistas especializadas e por meio de conversas informais com fornecedores, tendo o objetivo de identificar novos negócios e definir novos investimentos. A não realização da análise ambiental deve-se à falta de tempo, no dia-a-dia para dedicar-se a esta atividade.

O setor de atuação, com relação ao ambiente geral, foi analisado sob os aspectos: econômico, tecnológico e político e, com relação ao ambiente operacional, considerando clientes, concorrentes e fornecedores. As análises foram as seguintes, conforme descritas abaixo:

- O mercado de estrutura metálica apresenta uma perspectiva de crescimento. Esta análise baseia-se em dois aspectos. O primeiro deles diz respeito ao fato de os cursos de engenharia civil, que sempre valorizaram o concreto, estarem inserindo a estrutura metálica na construção, como uma alternativa com grande vantagem, o prazo. O segundo refere-se às siderúrgicas, que estão desenvolvendo um produto voltado para a construção metálica, posicionando-se como parte de uma cadeia industrial racionalizada. Outro ponto analisado foi a grande demanda de investimento existente no país, na área industrial, representando uma grande oportunidade para a construção de fábricas. Ainda há um mercado mais específico, que tem uma grande demanda, o de infraestrutura (torres, plataformas industriais, subestações etc.), um nicho de mercado que exige, no entanto, um preço mais competitivo.
- A taxa de juros, considerada excessivamente alta para o financiamento de equipamentos mais modernos, tende a se reduzir gradualmente nos próximos anos.
- A incerteza gerada pelas eleições e a indefinição quanto ao rumo da política econômica influenciam diretamente os investimentos a serem realizados, gerando uma tendência recessiva no mercado de construção civil e infraestrutura, assim como no industrial. A tendência para o segundo semestre deste ano é uma diminuição na carteira de orçamentos da empresa.
- O câmbio, isto é, o aumento do dólar influencia a decisão de adquirir novos equipamentos em uma fase de estabilização da moeda americana. No entanto,

com a turbulência do mercado, a cotação da moeda americana não apresenta uma tendência de queda para os próximos meses, tornando o produto da indústria brasileira de estrutura metálica competitivo no cenário externo, o que favorece a exportação do produto.

- A política internacional do aço fixa o preço desta matéria-prima em dólar, registrando-se um aumento de 40% em 2001. A influência dos grandes fabricantes da matéria-prima do aço tem se configurado como determinante no estabelecimento de preços para a comercialização mundial. E, devido ao sucateamento e a falta de competitividade das siderúrgicas americanas, os Estados Unidos, no intuito de proteger sua indústria, impôs barreiras alfandegárias para a entrada do produto no país, o que refletiu no preço do produto mundialmente. Devido ao alto consumo interno do produto nos Estados Unidos e à política de condução interna do preço neste país, há uma tendência ao aumento da rentabilidade das indústrias americanas em relação aos demais fabricantes mundiais, o que poderá gerar um aumento dos preços na indústria em todo o mundo.
- Em termos de tecnologia, os equipamentos automatizados, utilizados pelas grandes empresas do setor de construção metálica, são importados, principalmente da Itália e dos Estados Unidos. A automatização da linha de produção apresenta-se como uma necessidade para a redução dos custos e conseqüentemente para preços mais competitivos.
- Os concorrentes da empresa B estão localizados no Estado de São Paulo e na região Sul. Novos concorrentes surgiram, nos últimos anos, devido ao grande aquecimento do mercado de construção civil. Grande parte destes entraram no mercado para atuarem no nicho de infra-estrutura (fabricação de torres de transmissão e subestações elétricas).
- O porte da empresa é determinante para a definição do mercado de atuação da indústria. A empresa B atua no segmento das pequenas e médias empresas e, para novos entrantes neste segmento, é necessário capital e pouca tecnologia.
- Os preços praticados no mercado estão altamente competitivos, ressaltando-se uma necessidade de automatização da produção para aumento da competitividade.

- Outra questão analisada é o gerenciamento da obra, que deve ser realizado com competência, pois é fator determinante para a condição de se estar ou não competindo neste ramo.
- O fornecedor de matéria-prima, a siderúrgica, apresenta grande poder de barganha, determinando preço e condições de pagamento. Outros fornecedores, como fábricas de tintas, parafusos e telhas, por exemplo, são mais flexíveis nas condições de negociação (preço, prazo e forma de pagamento, prazo de entrega e especificações do produto).
- Os clientes da empresa B são grandes construtoras, gerenciadores de obra de instalação pública e escolas, mas não possuem um perfil definido.

As oportunidades e ameaças detectadas pelo gerente geral e pelo pequeno empresário foram as seguintes:

- oportunidades: expansão do mercado de construção civil e infra-estrutura; nicho de gerenciamento de obras e mercado externo;
- ameaças: competitividade baseada em preço, reduzindo a margem das empresas e diminuindo a flexibilização; incertezas no cenário político-econômico; velocidade do processo de automatização industrial dos concorrentes e entrada de novos concorrentes.

Na análise interna identificou-se que a empresa B apresenta um grande diferencial em relação a seus concorrentes, ou seja, a qualidade técnica de seus projetos e de seu produto acabado, muito valorizados pelo mercado.

Houve um significativo crescimento do volume de vendas no ano de 2001, sendo necessário o estabelecimento de contratos de parceria com outras pequenas indústrias de estruturas metálicas, para que a empresa conseguisse honrar seus contratos. A garantia de qualidade do produto vem sendo obtida através de controles e inspeção da empresa B.

O ramo de atuação da empresa B apresenta as seguintes características:

- o produto é fabricado sob encomenda, assim o ciclo de negócios da empresa depende diretamente do fechamento de contratos, necessitando de um volume de contratos constante;

- o processo produtivo necessita de flexibilização, visando atender a demanda em determinados momentos de pico e seu enxugamento em momentos de baixa.

Assim, a empresa B precisa contratar funcionários para a produção e investir em uma expansão da área comercial, visando um volume maior e constante de contratos e a identificação de novos nichos de mercado (exemplo: escolas e universidades). Para isto, pretende adotar uma postura pró-ativa no mercado e estabelecer parcerias com fábricas de estrutura metálica para subcontratação.

A margem de lucro da empresa é de cerca de 12% (13 a 15% para estruturas, perfis metálicos e plataformas e 10% para torres) e a tendência é que esta margem seja reduzida com o aumento de competitividade do mercado.

Os pontos fortes e fracos detectados são os seguintes:

- pontos fortes: qualidade técnica dos projetos e produtos acabados; bom relacionamento com parceiros para subcontratação de projetos;
- pontos fracos: área comercial com estrutura inadequada; capacidade produtiva e baixo grau de automação da planta industrial.

Entre os recursos e as habilidades indispensáveis ao sucesso da empresa no seu ramo de atuação, o empresário destacou os seguintes fatores críticos de sucesso:

- fator humano - corpo técnico de qualidade;
- processo produtivo – flexibilidade, com alto nível de produtividade;
- área comercial – inserida nos diversos nichos de negócio do mercado;
- gerenciamento de obra – competência.

8.2.2.4 Definição dos objetivos e das metas

As atividades de definição dos objetivos e das metas foram realizadas em três reuniões. Inicialmente, o gerente geral identificou dois objetivos: buscar maior competitividade através da ampliação da capacidade produtiva e expansão da área comercial visando uma diluição dos custos fixos, de modo a resultar em um menor preço unitário do quilo do aço fabricado; e operacionalizar o processo sucessório na empresa visando a impessoalidade e o profissionalismo na gestão.

No entanto, durante a conversão dos objetivos em metas, o gerente geral especificou os objetivos e as metas para alcançá-los da seguinte forma:

- otimização da estrutura organizacional, através de:
 - ampliação da estrutura física;
 - aumento do padrão mínimo de faturamento mensal em 50%;
 - aumento da carteira de orçamento de obras em 30%;
 - obtenção de obras com lucro bruto de 20 a 25%;
 - automação da planta industrial;
- profissionalização da gestão da empresa, considerando:
 - a implantação do processo de melhoria e qualificação para o gerenciamento de contratos de cliente e empresas terceirizadas;
 - a implantação do sistema de gestão de custos;
 - a ampliação da política de desenvolvimento pessoal.

De acordo com o gerente geral, o prazo para o alcance dos objetivos e das metas acima explicitados é o final de 2003, exceto para a automação da planta industrial, que deverá ser alcançada em 2004. Os prazos foram detalhados em ações, projetos e investimentos necessários, a serem apresentados na posteriormente.

8.2.2.5 Elaboração da estratégia

A etapa de elaboração da estratégia, composta pelas atividades de identificação da estratégia atual, escolha da estratégia futura, elaboração do plano de ação e apresentação deste para a organização, foi realizada em duas reuniões.

Realizou-se a identificação da estratégia atual através do levantamento das principais ações, dos investimentos e das decisões tomadas no último ano na empresa

B. O gerente geral identificou como relevantes os seguintes itens:

- contratação de profissionais para a área administrativa;
- aquisição de um software para desenvolvimento do projeto;
- estabelecimento dos critérios para seleção de fornecedores;
- estabelecimento do relacionamento de parceria com fornecedores para produção – subcontratação de empresas;

- atuação da empresa em determinados nichos – fábricas, escolas e torres.

Diante dos fatos apresentados, foi identificada a seguinte estratégia atual para a empresa B: a busca de penetração no mercado através de ações focadas no aumento de sua participação, baseadas na exploração do produto atual e visando o desenvolvimento de novos negócios. A empresa adota, como estratégia de competição, a atuação em um escopo competitivo estreito (foco).

A escolha da estratégia futura foi realizada a partir da análise das etapas anteriores, com os seguintes objetivos: identificar uma estratégia condizente com a realidade da empresa e que proporcione a concretização dos objetivos, explore os pontos fortes e as oportunidades, amenize as ameaças e os pontos fracos, considere as ações dos concorrentes e os fatores críticos de sucesso. Para a realização desta atividade, o gerente geral fez uma releitura das etapas anteriores e definiu a seguinte estratégia a ser adotada pela empresa B: focar suas ações na diferenciação de seu produto no mercado, explorando a qualidade e flexibilidade do projeto e do produto final e o prazo de entrega. A empresa pretende investir na automação de seu processo produtivo, visando redução de custos e conseqüente aumento de competitividade para atuar em determinados nichos, mas destaca a qualidade como diferencial. Como a empresa B pretende desenvolver novos negócios, focando suas ações de venda em obras com maior rentabilidade, a estratégia que adotará é o desenvolvimento de mercado com foco (atuar em determinados nichos) e diferenciação (qualidade técnica).

O plano de ação foi elaborado através da identificação de ações, projetos, investimentos etc., necessários para se atingirem os objetivos e as metas propostas, levando em conta a estratégia descrita acima. Este plano contempla os seguintes aspectos:

- ampliação da estrutura física, em duas etapas:
 - 1) planta atual com mais 2.000 m², a partir da aquisição de um terreno – 2º semestre de 2002;
 - 2) construção de uma filial, com uma nova planta industrial a ser instalada em um terreno de 30.000 m² – 2º semestre de 2003;
- inserção da área comercial nos negócios de estrutura metálica – 2º semestre de 2002:

- 1) coordenação da área de vendas;
 - 2) inserções em revistas especializadas;
 - 3) desenvolvimento do site da empresa na internet;
- análise dos processos e negócios das obras potenciais, visando a seleção das obras no nicho e perfil definido pela empresa – 1º semestre de 2002;
 - definição dos padrões de contrato para as empresas terceiras – 2º semestre de 2002;
 - identificação de novas empresas terceiras – 1º semestre de 2002;
 - implantação da gestão de custos:
 - 1) definição do sistema de integração dos dados – 1º semestre de 2002;
 - 2) implantação do processo gerencial – 2º semestre de 2002;
 - política de desenvolvimento pessoal:
 - 1) definição do plano de carreira – 1º semestre de 2002;
 - 2) qualificação dos gestores das áreas de produção, recursos humanos, finanças e comercial – treinamento em técnicas administrativas – atividade iniciada e com previsão de término no 2º semestre de 2003;
 - implantação do sistema de despesas, baseado em orçamento pré-definido – 1º semestre de 2003;
 - automatização do processo produtivo, a ser realizada em duas fases:
 - 1) melhoria do sistema atual através da automatização dos processo das máquinas e dos equipamentos atuais – 2º semestre de 2002;
 - 2) aquisição de máquinas automáticas:
 - novas máquinas para a ampliação fabril atual – 2º semestre de 2002;
 - aquisição de máquinas CNC para a filial – 2º semestre de 2004;
 - implantação de um sistema de gestão da qualidade – 2º semestre de 2003.
- A apresentação do plano à organização, com a comunicação das ações necessárias para alcançar as metas e os objetivos propostos, será feita em algumas etapas, visando o engajamento dos funcionários e o sucesso da empresa:
- 1) apresentação do plano aos gerentes da área comercial, de recursos humanos, produção e finanças;
 - 2) detalhamento das ações com os gerentes da empresa;
 - 3) inserção de algumas atividades do plano nos boletins internos da empresa e

- 4) reunião com os funcionários para se comunicar a estratégia da empresa.

8.2.3 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO ROTEIRO

As atividades propostas no roteiro foram desenvolvidas pelo gerente geral da empresa B. O empresário demonstrou interesse pela pesquisa, no entanto não participou diretamente da aplicação do roteiro. O gerente geral, através do processo de profissionalização que a empresa vem realizando atualmente, tem sob sua responsabilidade as áreas administrativa, de compras, comercial, de projetos, fabricação e montagem, possuindo conhecimento e autonomia para a elaboração do planejamento estratégico. Segundo ele, “este trabalho será muito útil para definirmos o futuro da empresa”.

A não utilização da ferramenta, na empresa B, não se deve ao desconhecimento da técnica e, sim, segundo o gerente geral, à “falta de oportunidade e prioridade na empresa”. Acredita-se que, até o momento não se priorizou esta utilização na gestão da empresa B, uma vez que o empresário, apesar de não conhecer a ferramenta, conta com pessoal qualificado e tem, portanto, oportunidade para aplicá-la.

Todas as etapas e atividades do roteiro foram desenvolvidas pelo gerente geral, que, em nenhum momento, solicitou a participação de outros funcionários da empresa. Assim, apesar deste processo ter-se realizado sob a responsabilidade de um profissional, evidenciou centralização e individualismo na gestão da empresa B, além de imediatismo de resultados e falta de tempo do proprietário.

O gerente conhecia a ferramenta, assim como suas vantagens e limitações, o que facilitou o comprometimento durante a aplicação do roteiro. Em todas as etapas e atividades de elaboração do planejamento estratégico, demonstrou-se interessado nos resultados.

Dentre as razões citadas, antes do desenvolvimento do roteiro, para a não elaboração do planejamento estratégico, até a realização deste trabalho, encontram-se características que se referem à forma de gestão do empresário e ao porte e estrutura da empresa, apresentadas abaixo.

Entre as características relacionadas à forma de gestão do empresário estão o desconhecimento da técnica, o imediatismo de resultados, a falta de tempo e o fato de os valores do empresário confundirem-se com os da empresa. Quanto às características relacionadas ao porte e à estrutura da empresa estão a falta de pessoal qualificado, a dificuldade no estabelecimento da missão, das metas e dos objetivos. Apesar de citar a falta de pessoal qualificado, o gerente geral, que conhecia a técnica, não a utilizou anteriormente nem solicitou o auxílio ou acompanhamento de outros funcionários na aplicação do roteiro.

Após a conclusão do trabalho, o gerente citou, como particularidades que continuarão a exercer influência no processo estratégico, o imediatismo de resultados e a falta de tempo (ambas características relacionadas a aspectos pessoais do empresário). Para o gerente, as outras características citadas não influenciarão os próximos planejamentos, pelas seguintes razões:

- o desconhecimento da técnica não interferirá, pois esta atividade está sob sua responsabilidade;
- o imediatismo de resultados foi eliminado com a visão de longo prazo desenhada no processo;
- a missão foi identificada neste processo e deverá ser mantida por um longo prazo ou, pelo menos, atualizada;
- os valores do pequeno empresário refletirão na gestão da empresa com menor intensidade devido ao processo de profissionalização e
- a definição de objetivos e metas, realizada através do roteiro, deverá ser utilizada como base nos próximos anos.

8.2.3.1 Facilidades e dificuldades encontradas pelo gerente no desenvolvimento do roteiro

A pesquisadora observou algumas facilidades e dificuldades do gerente durante a aplicação do roteiro. Abaixo são analisadas as dificuldades e facilidades avaliadas pelo gerente e pela pesquisadora e, posteriormente, é feita uma avaliação do nível de entendimento e da facilidade de desenvolvimento do roteiro demonstrados pelo gerente em cada uma das etapas e atividades.

As atividades da etapa de estabelecimento da visão geral da empresa foram desenvolvidas com facilidade pelo gerente, tendo como ponto de partida questões previamente estabelecidas, que foram respondidas no decorrer das reuniões e serviram de base para o estabelecimento da missão, da visão e dos valores da empresa. O gerente demonstrou preocupação em estabelecer uma visão abrangente, que envolvesse seus clientes e funcionários e refletisse o real propósito da empresa. No estabelecimento da visão sentiu dificuldade em “adequar e explicitar a visão do proprietário com relação à empresa”, uma vez que ele mesmo estava desenvolvendo a atividade. Entretanto, no estabelecimento dos valores, não houve esta dificuldade pelo fato de os valores do empresário estarem explícitos e presentes na gestão da empresa.

Na análise externa, o gerente seguiu as orientações do roteiro e procurou salientar aspectos relevantes quanto ao ambiente geral e operacional da empresa. Embora se notasse que o gerente possuía conhecimento do funcionamento e das tendências do setor de atuação da empresa B, observou-se, porém, que realizou as análises de forma intuitiva, com base em informações de revistas e jornais da área. O gerente não realizou análises minuciosas ou mais detalhadas das projeções e tendências de seu ambiente externo, demonstrando certa dificuldade em identificar, obter e analisar as informações relevantes de seu setor.

A análise interna foi realizada de forma intuitiva e informal, utilizando-se informações extraídas da experiência do gerente na empresa. Desta forma, as análises, baseadas na situação atual da empresa, refletem o imediatismo de resultado e a falta de visão de longo prazo da empresa B. Entretanto, apesar de não ter feito uma análise mais detalhada da gestão da empresa, o gerente não teve dificuldade em avaliar os seus pontos fortes e fracos, devido à sua experiência.

O gerente considerou o estabelecimento dos fatores críticos de sucesso uma atividade difícil de se realizar, pois “o ciclo de negócio da empresa caracteriza-se por diferentes fatores de sucesso para cada tipo de obra (negócio)”. Por esta razão, estabeleceu os fatores críticos de sucesso baseando-se no tipo de negócio em que a empresa deverá focar suas atividades.

Para a definição dos objetivos, partiu-se da visão geral da empresa e da análise ambiental. Inicialmente o gerente demonstrou certa dificuldade em explicitar

os objetivos em alguns tópicos, porém, na segunda reunião, após um refletir sobre o ambiente, os objetivos da empresa B foram redefinidos de forma clara. Segundo o gerente não houve dificuldade nesta atividade, pois os objetivos estavam previamente determinados, faltando apenas decidir a forma de operacionalização das atividades para alcançá-los.

Na atividade de definição das metas, o gerente mencionou uma dificuldade, referente à “sazonalidade da ocupação fabril que intensifica a mudança quanto ao tempo de realização das metas”. Sua dificuldade, portanto, era estabelecer o prazo para o cumprimento das metas, devido à sazonalidade de seu setor. Nota-se também que o gerente demonstrou dificuldade em definir os responsáveis pelo cumprimento das metas, justificando que esta atividade seria definida juntamente com o proprietário, em um momento oportuno. Tal situação demonstra a forte presença do proprietário na gestão da empresa B e a informalidade nas relações.

Quanto à etapa de escolha da estratégia, o gerente identificou, através da atividade do roteiro, de forma rápida e clara, a estratégia atual que a empresa vem adotando. A escolha da estratégia futura foi realizada com base nas atividades anteriores, sendo que o gerente procurou explorar seu diferencial no mercado. O gerente observou que esta atividade é difícil, pelo fato de que as “variantes circunstanciais em que a empresa se enquadra podem alterar as estratégias”. Porém, como é um fato relevante de seu mercado de atuação, considerou que a estratégia da empresa deve abrangê-lo, devendo ser atualizada sempre que necessário. Acredita-se que esta dificuldade está relacionada a aspectos do setor de atuação da empresa B e não ao roteiro.

Durante a elaboração do plano, com o estabelecimento das principais ações e os projetos para se atingirem os objetivos propostos, o gerente fez uma revisão tanto dos objetivos quanto das metas, deixando claro que ações seriam desenvolvidas. Entretanto, mais uma vez, não definiu os responsáveis nem a forma de mensuração, acompanhamento e controle das mesmas.

Na última atividade, a apresentação da estratégia para a empresa, o gerente encontrará facilidade, devido à informalidade presente na gestão da empresa e respeito dos funcionários pela sua pessoa. Porém, definiu uma possível dificuldade a ser encontrada pelos funcionários que é “a falta de conhecimento que pode causar

uma reação de estranheza quanto à técnica”. No entanto, não será apresentada a técnica aos funcionários e, sim, serão fornecidas informações quanto ao propósito da organização, os objetivos e as responsabilidades de cada um para o sucesso da empresa.

Em relação às dificuldades encontradas acima, o gerente sugeriu, como alternativa para solucioná-las, uma “sistematização do planejamento sob uma rotina de ação e ter sempre algum fato (elemento) externo que possa fomentar e avaliar as ações”. De acordo com o gerente, as atividades do planejamento estratégico têm que estar presentes nas ações cotidianas dos funcionários e um agente externo (consultor, por exemplo) auxiliaria na avaliação do processo. Nota-se, pelas afirmações do gerente, que os gestores da empresa B acreditam que um agente externo iria ajudar a disciplinar e a operacionalizar o processo estratégico, mas, devido ao pessoal qualificado e à organização, a empresa B possui plenas condições de aplicar continuamente a ferramenta sem o auxílio deste.

Devido às características de gestão das pequenas empresas, a inserção do processo na rotina da empresa amenizaria particularidades que se apresentam inibidoras ou mesmo dificultadoras do processo, como, por exemplo, a falta de tempo do pequeno empresário, a falta de visão de longo prazo, a gestão intuitiva, entre outras. No entanto, o elemento ou fato externo, aqui mencionado pelo gerente como um consultor ou pesquisador, poderia ser substituído por uma maior participação dos funcionários no processo, que poderiam avaliar, criticar e sugerir novos caminhos e ações.

Em relação ao entendimento do roteiro, o gerente acredita que “para as pessoas que já possuem conhecimento do processo de planejamento estratégico o entendimento é fácil e o roteiro eficiente, porém, a difusão dos conceitos para toda a organização poderá ser difícil”. Por esta razão, o gerente avaliou o entendimento do roteiro como médio. No entanto, a aplicação do roteiro poderia ser uma oportunidade para outros funcionários tomarem conhecimento da ferramenta, mas, mesmo assim, o gerente preferiu aplicá-lo sozinho e, posteriormente, difundir os conceitos para o restante da organização. Contudo não são todos os funcionários que devem possuir um “domínio” dos conceitos, o importante é que alguns funcionários-chave

participem do processo, facilitando o seu desenvolvimento e o engajamento dos demais no que diz respeito aos resultados.

Já o desenvolvimento do roteiro foi considerado fácil. A maior dificuldade encontrada refere-se à atividade de definição das metas e ações para atingir os objetivos propostos, conforme mencionado anteriormente.

O desenvolvimento das etapas e das atividades do roteiro, na empresa B, auxiliou na “explicitação dos valores, planos de ação de forma mais sistematizada e integrada”, minimizando as dificuldades existentes no processo. E, segundo o gerente, a empresa continuará realizando o planejamento estratégico nos próximos anos, com base no roteiro e no resultado da elaboração do planejamento realizado.

8.2.3.2 Particularidades identificadas

Algumas particularidades de gestão foram identificadas durante a aplicação do roteiro na empresa B. Tais particularidades auxiliam, inibem ou dificultam o processo de elaboração do planejamento estratégico. Abaixo encontram-se as particularidades encontradas nas atividades desenvolvidas:

- apresentação da técnica e conscientização do dirigente: gestão intuitiva, utilização da improvisação, falta de visão de longo prazo, imediatismo de resultado e falta de tempo para aplicar a ferramenta;
- estabelecimento da missão: falta de comprometimento dos funcionários no processo;
- estabelecimento dos valores: valores do empresário que se sobressaem e confundem com os da empresa, propriedade e administração referentes à mesma pessoa e administração não-profissional;
- estabelecimento da visão: falta de visão de longo prazo, propriedade e administração referentes à mesma pessoa, valores do empresário confundindo-se com os da empresa, falta de tempo e imediatismo de resultados;
- análise externa: centralização de atividades, visão subestimada da concorrência, falta de informações externas, dificuldade em realizar a segmentação do mercado e falta de tempo;

- análise interna: gestão intuitiva, individualismo, centralização de atividades, falta de informações internas sistematizadas e não utilização de técnicas gerenciais;
- identificação dos fatores críticos de sucesso: centralização de atividades;
- definição de objetivos: conservadorismo, imediatismo de resultados, falta de pessoal qualificado e propriedade e administração exercidas pela mesma pessoa;
- definição das metas: individualismo, centralização de atividades, gestão informal, falta de pessoal qualificado, imediatismo de resultados;
- identificação da estratégia atual: gestão intuitiva e desconhecimento da estratégia atual;
- escolha da estratégia futura: conservadorismo, dificuldade em aceitar mudanças;
- elaboração do plano de ação: individualismo, centralização de atividades, falta de recursos, falta de tempo e dificuldade de acesso a treinamento;
- apresentação do plano para a organização: informalidade nas relações, administração não-profissional, resistência em divulgar informações aos funcionários, forte presença dos valores do empresário.

Nota-se, na aplicação do roteiro na empresa B, que as particularidades que exercem maior influência são o imediatismo de resultados, a gestão centralizadora e o fato dos valores do empresário confundirem-se com os valores da empresa. Tais características estão relacionadas a aspectos pessoais do empresário e sua forma de gestão, hoje refletidos nas ações do gerente geral.

8.3 EMPRESA C

8.3.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As atividades propostas no roteiro foram desenvolvidas pela filha de um dos sócios, que ocupa o cargo de gerente geral da empresa C. Durante a realização da entrevista, a responsável comentou a necessidade do envolvimento dos outros

gerentes e posterior aval dos sócios para o plano de ação final. A empresa não utiliza nenhum tipo de planejamento, mas recentemente contratou um consultor para implantar o planejamento de vendas e produção, visando otimizar os recursos. Assim, pretende-se iniciar uma programação de vendas baseada na projeção dos vendedores autônomos, mas atualmente a perspectiva de vendas é baseada no seu histórico.

As principais dificuldades que a empresa vem encontrando para realizar o planejamento de produção e vendas são: a ampla linha de produtos e a identificação, quanto ao tipo de plantação e colheita, que seus clientes vão realizar, pois os implementos variam para cada tipo de safra.

A gerente geral não conhece a técnica de planejamento estratégico. Ela relatou que se interessou anteriormente, mas não deu andamento no processo, pois “vive apagando incêndio e não tem tempo para nada”, demonstrando a má gestão do tempo nos dirigentes da pequena empresa.

De acordo com a gerente, as principais particularidades, as que exercem maior influência para a não realização do planejamento estratégico em sua empresa, são as seguintes:

- desconhecimento da técnica;
- falta de visão de longo prazo;
- imediatismo de resultado;
- dificuldade em aceitar mudanças;
- falta de tempo e recursos;
- dificuldade na identificação da missão;
- dificuldade em avaliar as ameaças;
- visão subestimada da concorrência;
- dificuldade em avaliar os pontos fracos;
- dificuldade na definição de metas e objetivos claros;
- desconhecimento da estratégia atual;
- dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários.

Em relação à elaboração do planejamento estratégico, a empresa C espera ter como resultado o direcionamento das ações, o conhecimento das atividades prioritárias para a empresa e a visão de longo prazo.

8.3.2 A APLICAÇÃO DO ROTEIRO

Conforme descrito no item 7.1.4, a coleta de dados na empresa C foi realizada em reuniões periódicas, com a presença da gerente geral, durando 3 horas aproximadamente. Ao todo foram realizadas 6 reuniões para o desenvolvimento das etapas e atividades abaixo descritas e a realização das entrevistas para caracterização da empresa, levantamento do processo estratégico vigente e identificação dos ajustes necessários.

8.3.2.1 Apresentação da técnica e conscientização do empresário

A apresentação da técnica e conscientização do empresário foram realizadas a partir dos conceitos apresentados nos capítulos 2, 3 e 5. Esta etapa deu-se em uma única reunião, onde se procurou apresentar conceitos e esclarecer eventuais dúvidas. Como havia interesse da gerente na elaboração do planejamento estratégico, foi necessário apenas esclarecer suas vantagens e limitações. Ainda, nesta primeira reunião, o roteiro com as etapas para a elaboração do planejamento estratégico foi apresentado.

8.3.2.2 Visão geral da empresa

Estas três atividades - estabelecimento da missão, da visão e dos valores do empresário, que compõem a etapa da definição da visão geral da empresa, foram realizadas na mesma reunião.

O estabelecimento da missão foi elaborado a partir das respostas a questões previamente apresentadas:

- Qual é o negócio da empresa?

Fabricação de máquinas e implementos agrícolas.

- Como a empresa está atualmente?
A empresa irá completar 40 anos e encontra-se em uma fase de transição (diminuição da participação dos sócios no processo de gestão).
- Onde a empresa está?
Produzindo para clientes (agricultores) de todo o Brasil.
- Onde a empresa quer chegar?
Pretende diminuir a sazonalidade da produção, aumentar o número de produtos e o volume de vendas.
- Quais são os clientes da empresa?
Agricultores de grande, médio e pequeno porte, que adquirem os implementos através de revendedoras.
- Quais são os produtos/serviços que a empresa oferece?
Implementos agrícolas (23 produtos), assistência técnica e prazo de pagamento flexível.
- Quais são as necessidades dos clientes?
Preço baixo e produtos de qualidade.
- Qual é o diferencial da empresa em relação à concorrência?
Qualidade dos produtos e assistência técnica.
- Qual é a imagem da empresa no mercado?
Imagem de confiança - empresa tradicional com produtos de qualidade.
- Qual é a imagem da empresa perante os funcionários?
Empresa que se preocupa com a formação de seus funcionários.

A missão estabelecida pela empresária, baseada nas respostas às questões acima, foi a seguinte:

“Produzir máquinas e implementos agrícolas com qualidade e preços competitivos, visando a satisfação plena das necessidades dos clientes dos diversos setores agrícolas, proporcionando crescimento profissional aos funcionários”.

O estabelecimento dos valores foi realizado a partir da identificação dos valores que a empresária julga relevantes para a empresa com relação aos sócios, funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores e concorrentes em seu cotidiano. Assim, a empresária identificou os seguintes valores, crenças e princípios:

compromisso com a qualidade dos produtos e pontualidade na entrega, fidelidade, relacionamento de parceria com as revendas e profissionalismo do quadro administrativo.

Para o estabelecimento da visão, foram considerados os seguintes aspectos: o número de funcionários pertencentes à família é grande, o que gera dificuldade e falta de consenso na definição das ações futuras, e há necessidade de crescimento para se acompanhar a demanda do mercado e a concorrência, uma vez que a empresa opera com grande sazonalidade na produção, precisando diminuí-la ou eliminá-la.

Assim, a partir das reflexões apresentadas acima, foi estabelecida a seguinte visão: “ser a longo prazo, uma empresa profissional, enxuta e competitiva, com uma produção e venda distribuída durante todo o ano”.

8.3.2.3 Análise ambiental

O desenvolvimento das atividades que compõem a análise ambiental – análise externa, análise interna e identificação dos fatores críticos de sucesso, deu-se em duas reuniões.

A análise externa foi realizada com base nas informações que a gerente obteve com os vendedores autônomos, as revendas e consultas ao departamento agrícola da Associação Brasileira de Máquinas e Implementos Agrícolas e à Cooperativa dos Citricultores de Bebedouro.

O setor de atuação foi analisado sob os seguintes aspectos: econômico e tecnológico, com relação ao ambiente geral, e clientes, concorrentes e fornecedores, referentes ao ambiente operacional. As análises foram as seguintes, conforme abaixo explicitadas.

- O Governo Federal vem há 3 anos aumentando o montante de financiamento agrícola, o que influencia positivamente o mercado de atuação da empresa C. O aquecimento do setor agrícola depende diretamente do volume de financiamento liberado pelo governo. No entanto como é muito difícil saber como será a safra dos próximos anos, a gerente procura identificar as tendências através dos revendedores e na feira agropecuária de Ribeirão Preto/SP (Agrishow). Há ainda a considerar, os programas estaduais, que são

bastante significativos para o aquecimento do mercado agrícola, como, por exemplo, alguns estados da região Centro-Oeste e Norte, com programas especiais.

- O maior fabricante mundial de tratores e implementos iniciou sua atuação no mercado brasileiro através da instalação de uma fábrica no Rio Grande do Sul, mas, no momento, está atuando apenas na fabricação de tratores.
- Em termos de tecnologia, há uma tendência, na agricultura, em utilizá-la via satélite, para análise do solo e preparo da terra para plantio em algumas culturas, proporcionando maior produtividade. A utilização desta tecnologia afeta diretamente o mercado de implementos agrícolas utilizados para o preparo da terra.
- Há uma tendência, nas grandes plantações de grãos, de se utilizar a técnica de plantio direto, onde a terra passa a ser arada a cada 5 ou 6 anos e não mais anualmente, como se faz no plantio tradicional, afetando, também, o mercado de implementos agrícolas para o preparo da terra.
- Em relação ao mercado potencial, há uma tendência, no setor, em atuar no mercado externo. Ainda há um grande mercado potencial interno sendo desenvolvido, que são os produtos voltados às necessidades dos agricultores que utilizam o plantio direto. O mercado internacional apresenta-se como um mercado potencial, devido à qualidade e ao preço do produto brasileiro. Existe a possibilidade de exportação de alguns produtos para a América do Sul e, por esta razão, a empresa C está desenvolvendo uma parceria para auxiliar na identificação de clientes e no processo de exportação.
- Quanto à concorrência, a competição entre as empresas participantes do mercado é acirrada. Os preços praticados estão nivelados e o diferencial para atuação no mercado é a qualidade dos produtos. Os concorrentes da empresa C, localizados na região de São Carlos/SP, têm grande participação nas vendas de grades niveladoras e aradoras. O processo produtivo dos concorrentes é automatizado e, conseqüentemente, seus custos de produção são mais baixos. A estrutura de vendas dos concorrentes era baseada em funcionários próprios, no entanto, devido à redução de despesas, passaram a atuar com vendedores autônomos comissionados, assim como a empresa C.

Existe a possibilidade de novas empresas virem a atuar no mercado, mas a margem de lucro praticada tem sido uma barreira de entrada. A distribuição dos produtos dos concorrentes também é realizada através de revendedoras autorizadas em todo o Brasil e algumas destas empresas atuam também em outros países.

As oportunidades e ameaças, identificadas no ambiente externo da empresa C, foram as seguintes:

- oportunidades: aumento da produção agrícola, exportação e desenvolvimento de novos produtos;
- ameaças: redução da lucratividade do setor, novas tecnologias e novos concorrentes.

A análise interna foi realizada a partir do exame das principais funções que refletem a forma de atuação vigente da empresa C, procurando-se identificar os seus pontos fortes e fracos. A análise das variáveis relevantes, feita pela gerente encontra-se abaixo descrita.

- Identificou-se que as vendas da empresa estão aumentando, mas não acompanham o crescimento do mercado. O seu faturamento aumentou consideravelmente nos últimos anos, no entanto o volume de vendas está concentrado em duas famílias de produtos - grades niveladoras e grades aradoras - que juntas representam 59% do faturamento total da empresa. Durante muito tempo este faturamento esteve concentrado nas vendas de grades niveladoras, mas, nos últimos anos, a empresa conseguiu maior participação no mercado com as grades aradoras. O ano de 2001 foi o primeiro em que as vendas das grades aradoras (33% do faturamento) apresentaram-se em um nível maior que o das grades niveladoras (29% do faturamento). O faturamento da empresa está concentrado nas vendas realizadas no segundo semestre. O mix de seus produtos está voltado para o preparo do solo e, por esta razão, suas vendas e sua produção apresentam alta sazonalidade.
- A empresa C estima que a grade niveladora possui grande participação no mercado do Estado de São Paulo. Embora atue em todo o território nacional,

suas vendas estão concentradas nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Goiás.

- A compra de matéria-prima está sendo realizada a partir de cotações, mas a empresa está sentindo a necessidade de fazer as cotações de preços de forma mais rigorosa. Atualmente a empresa está procurando novos fornecedores para materiais fundidos.
- A empresa não possui controle de estoque, chegando a ocorrer atrasos na produção devido à falta de matéria-prima, o que ocasiona também atrasos na entrega de pedidos. Atualmente, a empresa pretende iniciar a organização do estoque e, para isso, está realizando a codificação das peças para estabelecer o controle.
- Quanto à capacidade produtiva, o seu volume de produção aumentou consideravelmente no 2º semestre de 2001, chegando a operar no seu limite, durante alguns meses, com o pagamento de horas extras para os funcionários. A empresa planeja expandir a capacidade instalada.
- A empresa contratou um consultor para reorganizar e realizar o planejamento da produção. Atualmente este planejamento é realizado pela área de vendas, de acordo com os pedidos recebidos diariamente.
- A grade niveladora, criada pela empresa, tem um desempenho superior aos outros produtos do mercado. De forma geral, os seus produtos apresentem um desempenho superior e a empresa C tem no mercado, a imagem de uma empresa confiável, que oferece produtos de qualidade. No entanto, possui um mix de produtos menor que as concorrentes.
- As vendas são realizadas por vendedores autônomos comissionados e através de empresas revendedoras presentes em todos os estados brasileiros. Os vendedores autônomos fazem uma estimativa de vendas para a produção.
- Os funcionários, em sua maioria, trabalham há muitos anos na empresa. De acordo com a gerente, os funcionários, em especial os ligados à produção, são comprometidos com suas funções e responsabilidades e apresentam boa produtividade.

- A empresa apresenta uma situação financeira saudável. O controle das contas a pagar e receber é rigoroso e o nível de inadimplência é considerado muito baixo.
- A empresa não possui um controle de custos. A implantação de um sistema de custos depende de codificação das peças, identificação dos itens, levantamento dos processos e medição do tempo destes.
- O serviço de assistência técnica é avaliado pelas revendas e pelos clientes, sendo considerado muito bom. Os serviços solicitados à assistência técnica referem-se, em sua maioria, a problemas gerados por produtos não fabricados pela empresa C, ou seja, peças fabricadas por seus fornecedores.

Os pontos fortes e fracos, identificados pela empresa C, a partir das reflexões acima, são os seguintes:

- pontos fortes: desempenho dos produtos e, em especial, da grade niveladora, situação financeira da empresa, assistência técnica, imagem da empresa, funcionários (produtividade e comprometimento).
- pontos fracos: sistema de compras, controle de estoque, mix de produtos, capacidade instalada, sazonalidade nas vendas, planejamento e controle da produção.

Os fatores críticos de sucesso foram identificados a partir da análise das condições consideradas necessárias (ainda que não suficientes) para que uma empresa, que atue no ramo de fabricação de máquinas e implementos agrícolas, tenha sucesso no mercado. Assim, de acordo com a gerente, as condições que a empresa deveria ter, para um desempenho no mínimo satisfatório em relação aos concorrentes. e para ter êxito em seu empreendimento são os seguintes:

- no processo produtivo: custo baixo e alta produtividade;
- no produto: variedade e qualidade;
- na assistência técnica: atendimento pós-venda.

8.3.2.4 Definição dos objetivos e das metas

As atividades de definição de objetivos e metas foram realizadas em uma mesma reunião, a partir da análise das etapas anteriores, considerando a dinâmica do setor de atuação. Os objetivos, as metas e os prazos para a realização destes são apresentados a seguir:

- aumentar a participação no mercado:
 - iniciar a exportação de produtos – 1º semestre de 2003;
 - lançar novos produtos no mercado para diferentes culturas – 1º semestre de 2003;
 - implantar um sistema de vendas – 2º semestre de 2002;
 - realizar o monitoramento dos produtos e preços das empresas concorrentes – 1º semestre de 2002;
- otimizar a capacidade de produção:
 - implantar um sistema de custos – 2º semestre de 2003;
 - implantar o planejamento e controle da produção – 1º semestre de 2003;
- organizar o processo de gestão da empresa:
 - implantar um novo sistema de informações – 2º semestre de 2003;
 - implantar um processo para controle de qualidade na recepção de peças e matéria-prima – 2º semestre de 2002.

8.3.2.5 Elaboração da estratégia

Esta etapa, composta pelas atividades de identificação da estratégia atual, elaboração da estratégia futura, elaboração do plano com as ações a serem desenvolvidas, foi realizada em uma só reunião, que durou aproximadamente três horas e trinta minutos.

A primeira atividade desta etapa, denominada identificação da estratégia atual, foi realizada a partir do levantamento de principais ações, investimentos e decisões tomadas no último ano, que contribuíram para posição atual da empresa no mercado:

- formação do conselho administrativo;
- formação do comitê administrativo;
- cargos da gerência assumidos pelos filhos dos proprietários;
- contratação de um consultor para administração da produção;
- início do desenvolvimento do projeto de um novo produto e
- distribuição dos produtos em todo o território nacional.

A estratégia que a empresa vem desenvolvendo foi identificada como sendo a seguinte: no segmento de fabricação de implementos agrícolas, o escopo da empresa está voltado à atuação em todos os estados brasileiros com a vantagem competitiva baseada no preço de venda. A empresa está buscando uma profissionalização do seu processo de gestão, focando suas ações no aumento da participação da empresa no mercado. Assim, a estratégia da empresa C pode ser definida como crescimento e a competitividade de seus produtos baseada em preço.

A atividade de escolha da estratégia futura foi realizada a partir da análise da missão e visão, dos valores, das ameaças e oportunidades, dos pontos fortes e fracos e dos fatores críticos de sucesso. A empresa C pretende empreender ações para desenvolver novos mercados para os produtos atuais, mas o seu foco será explorar o mercado de atuação através do lançamento de novos produtos e ações de vendas para os produtos atuais, focando a qualidade e a confiabilidade da sua linha de produtos. Assim, a estratégia definida para a empresa C foi a seguinte: estratégia de crescimento visando o aumento de sua participação de mercado com a vantagem competitiva baseada na diferenciação de seu produto.

As ações necessárias para alcançar os objetivos e as metas, definidos na etapa anterior, através da estratégia escolhida, são as seguintes:

- iniciar as vendas para o mercado externo com os contatos realizados – 1º semestre de 2002;
- identificar novos intermediários para o processo de exportação – 2º semestre de 2002;
- iniciar as ações de venda para exportação – 1º semestre de 2003;
- lançar o produto, que está em fase de teste, no mercado – 1º semestre de 2002;
- desenvolver um novo projeto de produto, realizar os testes e iniciar as vendas – 2º semestre de 2002;

- realizar pesquisa para desenvolvimento de novos produtos, desenvolver protótipos e testes – 1º semestre de 2003;
- estabelecer metas para os vendedores autônomos por família de produtos – 2º semestre de 2002;
- implantar um controle para as metas dos vendedores – 2º semestre de 2002;
- realizar um acompanhamento dos produtos e preços dos concorrentes de grades niveladoras e aradoras – 2º semestre de 2002;
- levantar o custo mensal médio da assistência técnica para consideração da possibilidade de aumentar o prazo de garantia dos produtos – 1º semestre de 2003;
- codificar os itens para o sistema de custos – 1º semestre de 2002;
- implantar o controle de estoque – 1º semestre de 2003;
- realizar o levantamento dos custos de cada produto – 1º semestre de 2003;
- desenvolver novos fornecedores e negociar a flexibilidade para o prazo de pagamento – 1º semestre de 2002;
- estabelecer os padrões de qualidade das peças e matérias-primas com os fornecedores – 2º semestre de 2002;
- realizar um controle de qualidade na entrega das peças e matérias-primas – 2º semestre de 2002;
- adquirir um novo sistema de informações, que integre as áreas de produção, vendas, recursos humanos e finanças – 2º semestre de 2002.

A apresentação do plano para a organização será realizada da seguinte maneira: primeiramente para os membros do comitê, onde o plano será detalhado e discutido, e, após um consenso, para os demais funcionários da empresa.

8.3.3 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO ROTEIRO

As atividades de elaboração do planejamento estratégico foram realizadas pela gerente geral que, após a conclusão do trabalho, encarregou-se de apresentá-lo aos demais membros da família, para estabelecerem um consenso quanto à estratégia

da empresa. A gerente geral não conhecia a técnica de planejamento estratégico, mas demonstrou interesse e empenho durante o processo.

Na empresa C, as reuniões foram mais extensas, chegando a ter duração de três horas e trinta minutos. Inicialmente a gerente elencou diversas dificuldades no processo, que refletem algumas características relacionadas à forma de gestão dos dirigentes, ao ambiente externo da empresa, bem como ao seu porte e à estrutura.

Entre as características relacionadas à forma de gestão do empresário ou a aspectos pessoais deste estão o desconhecimento da técnica, a falta de visão de longo prazo, o imediatismo de resultado, a dificuldade em aceitar mudanças, a falta de tempo, a visão subestimada da concorrência e a dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários. As características relacionadas ao ambiente externo da empresa são a falta de informações e a dificuldade em avaliar as ameaças do ambiente. As características referentes ao porte e à estrutura da empresa são a dificuldade na identificação da missão, a dificuldade em avaliar os pontos fracos, a falta de recursos, o desconhecimento da estratégia atual e a dificuldade na definição de metas e objetivos claros.

No entanto, segundo a gerente, a dificuldade maior no processo estratégico é a falta de consenso dos dirigentes quanto às prioridades da empresa, revelando uma característica particular de gestão da empresa C.

A gerente considerou positivo o desenvolvimento do roteiro, pois “mostrou o caminho para a aplicação da técnica” e auxiliou na identificação das ações em que a empresa deve se concentrar no futuro. Por fim, a gerente afirmou que o roteiro minimizou as dificuldades existentes no processo de elaboração do planejamento estratégico e que “com certeza” continuará realizando o planejamento, utilizando o roteiro prático.

8.3.3.1 Facilidades e dificuldades encontradas pela gerente no desenvolvimento do roteiro

Durante a aplicação do roteiro a gerente encontrou facilidades e dificuldades nas atividades e etapas desenvolvidas. Abaixo são analisadas as dificuldades e facilidades, avaliadas pela gerente e pela pesquisadora. Posteriormente, é feita uma

avaliação do nível de entendimento e facilidade de desenvolvimento do roteiro, demonstrado pela gerente em cada uma das etapas e atividades.

A etapa do estabelecimento da visão geral da empresa, que envolve a realização de atividades para a definição da visão, da missão e dos valores da empresa, foi desenvolvida com facilidade pela gerente. A empresa C nunca havia explicitado sua missão devido à dificuldades de consenso entre os gerentes. Com apoio nas questões previamente definidas, as atividades do estabelecimento da visão e missão foram desenvolvidas com facilidade pela gerente. A identificação dos valores da empresa, funcionários e proprietários também foi feita facilmente, a partir do levantamento dos valores relevantes para a empresa e os seus principais agentes.

Durante a atividade da análise externa, a gerente apresentou dificuldades devido à falta de informações sobre o mercado. “As informações referem-se a aspectos externos à empresa e, as informações sobre o ramo de implementos agrícolas são difíceis de conseguir. Esta atividade depende de um acompanhamento do mercado, mas não temos tempo no nosso dia-a-dia para dedicar a esta atividade. Vivemos apagando incêndios”. Acredita-se, porém, que a dificuldade encontrada nesta atividade deve-se não somente à falta de informações externas e, sim, à não dedicação de tempo e esforço na identificação e análise do ambiente geral e, principalmente, do ambiente operacional. A empresa C possui poucas informações e análises da concorrência e de seus clientes atuais e potenciais.

Na análise interna, identificou-se também que a empresa C possui dados e não informações relevantes para a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa. Porém, a gerente não identificou dificuldade nesta atividade, alegando conhecimento do ambiente interno da empresa que está sob sua gestão.

Os fatores críticos de sucesso foram identificados com facilidade e este conceito, apesar de novo, estava claro na gestão da empresa C. Esta facilidade deve-se em grande parte à tradição da empresa C, que atua no mesmo mercado há quase 40 anos. O roteiro auxiliou nesta atividade à medida que explicitou o conceito e alguns fatores relevantes a serem considerados.

No desenvolvimento da etapa de definição dos objetivos e das metas, a gerente encontrou dificuldade em formular os objetivos e, através destes, as metas. Segundo a gerente, “a empresa é familiar e a sua gestão depende de várias pessoas

que possuem objetivos divergentes. A definição dos objetivos e metas da empresa não depende exclusivamente de mim, tem que haver um consenso de todos os gestores”. Acredita-se que a participação de outros gerentes no processo minimizaria ou excluiria esta atividade, no entanto a gerente não solicitou a presença de outros gerentes ou funcionários nas atividades desenvolvidas na aplicação do roteiro.

A etapa da elaboração da estratégia, que abrange a identificação da estratégia atual e a escolha da estratégia futura, foi realizada sem dificuldade pela gerente. Inicialmente, esta demonstrou-se preocupada por não conhecer sua estratégia atual, mas, com o levantamento das principais ações desenvolvidas pela empresa no último ano, a estratégia atual ficou clara e foi utilizada como base para a escolha da estratégia futura, foi realizada a partir de uma análise detalhada das atividades anteriores.

O plano para atingir os objetivos foi elaborado a partir do resultado da etapa da definição de objetivos e metas. Segundo a gerente, não houve dificuldade no processo, pois, como afirmou: “agora estão claras as ações relevantes a serem desenvolvidas”.

A apresentação do plano e da estratégia para a organização foi programada para ser realizada em duas etapas. A primeira diz respeito à apresentação para os gerentes e o conselho administrativo, visando um consenso quanto ao processo desenvolvido. Somente após o consenso geral, o plano será divulgado aos demais funcionários.

De forma geral, segundo avaliação da gerente, houve grande facilidade na maioria das etapas e atividades do roteiro. Registraram-se dificuldades apenas nas atividades de análise externa e definição de objetivos e metas, por não serem desenvolvidas sistematicamente pela empresa. Acredita-se que as dificuldades enfrentadas pela gerente devem-se a três fatores: o desconhecimento da técnica, a falta de consenso interno quanto às atividades prioritárias e a não realização da análise interna e externa pela empresa C. O roteiro auxiliou, minimizando ou mesmo excluindo dois destes fatores (desconhecimento da técnica e não realização da análise interna e externa). Porém, como a falta de consenso entre os dirigentes é uma característica própria da empresa, espera-se que o resultado deste trabalho seja uma

diretriz para o estabelecimento de objetivos condizentes com as oportunidades e o propósito da empresa como um todo e não apenas de uma área.

Relativamente às possíveis alternativas para amenizar as dificuldades encontradas no roteiro, a gerente ressaltou a necessidade de um acompanhamento do ambiente externo, inserido na rotina da empresa, e a definição de um consenso quanto aos seus objetivos. Segundo a gerente, o comitê formado pelos gerentes e o conselho administrativo auxiliaria nesta segunda atividade.

A gerente considerou, no entendimento das atividades do roteiro, um nível médio de dificuldade, pois as atividades de análise externa e definição dos objetivos e metas não estavam claras quanto aos procedimentos. A não sistematização dos procedimentos destas atividades deve-se ao fato de estarem diretamente relacionadas com características próprias de cada setor de atuação. No entanto, nota-se que a maior dificuldade encontrada pela gerente não se refere ao roteiro e, sim, à falta de informações relevantes e atuais sobre o seu ambiente externo e interno, dificultando assim a análise deste e, conseqüentemente, a definição dos objetivos e das metas. Contudo, a gerente avaliou o roteiro como sendo muito fácil de desenvolver, dizendo que “a dificuldade está em implantar e fazer as coisas acontecerem na empresa. A implantação deverá acontecer gradualmente devido à resistência a mudanças existente na empresa”.

8.3.3.2 Particularidades identificadas

Durante a aplicação do roteiro, na empresa C, foram identificadas diversas particularidades de gestão que influenciam, facilitam ou mesmo dificultam o processo de elaboração do planejamento estratégico. As particularidades encontradas foram, em sua maioria, citadas na revisão bibliográfica, embora outras tenham sido identificadas. São estas as particularidades:

- na apresentação da técnica e conscientização do dirigente: desconhecimento da ferramenta, gestão intuitiva e utilização da improvisação;
- no estabelecimento da missão: desconhecimento da missão e dificuldade em estabelecê-la, falta de tempo e consenso;

- no estabelecimento dos valores: valores do empresário, que se sobressaem e confundem com os valores da empresa, e conservadorismo;
- no estabelecimento da visão: falta de visão de longo prazo e imediatismo de resultados;
- na análise externa: centralização de atividades, visão subestimada da concorrência, falta de informações externas, visão subestimada dos clientes e mercados potenciais, dificuldade em avaliar ameaças e falta de pessoal qualificado;
- na análise interna: centralização de atividades, excesso de dados, falta de informações, dificuldade em identificar os pontos fracos, falta de pessoal qualificado e não utilização de técnicas gerenciais;
- na identificação dos fatores críticos de sucesso: desconhecimento do conceito e centralização de atividades;
- na definição de objetivos: falta de consenso, conservadorismo, centralização de atividades, falta de visão de longo prazo, gestão informal, imediatismo de resultados, falta de tempo, resistência a mudanças e falta de pessoal qualificado;
- na definição das metas: falta de consenso, centralização de atividades, gestão informal, falta de pessoal qualificado, falta de tempo e imediatismo de resultados;
- na identificação da estratégia atual: gestão intuitiva e desconhecimento da estratégia atual;
- na escolha da estratégia futura: conservadorismo, dificuldade em aceitar mudanças;
- na elaboração do plano: individualismo, centralização de atividades, falta de recursos e tempo;
- na apresentação do plano para a organização: informalidade nas relações, administração não-profissional, resistência em divulgar informações aos funcionários, resistência a mudanças e falta de consenso entre os dirigentes.

Acima foram apresentadas as particularidades identificadas em cada atividade desenvolvida na aplicação do roteiro prático. Porém as particularidades de gestão identificadas como cruciais, que influenciam o processo estratégico na empresa C,

são a falta de consenso entre os dirigentes, a resistência a mudanças e a não priorização da atividade no cotidiano da empresa, decorrente da falta de administração do tempo dos dirigentes.

9 **Análise das metodologias, particularidades identificadas e a proposição de ajustes**

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma análise das metodologias de planejamento estratégico estudadas nos capítulos 3 e 5 e utilizadas para o desenvolvimento do roteiro aplicado neste trabalho. A análise foi realizada com base na aplicação do roteiro em três empresas de pequeno porte do setor metal-mecânico, visando o levantamento da adequação, facilidade e dificuldade dos pequenos empresários em utilizá-las frente às suas particularidades de gestão.

Ainda, neste capítulo, encontra-se uma síntese das particularidades identificadas nas empresas A, B e C em cada atividade do roteiro, apresentadas segundo suas características. Por fim, são propostos alguns ajustes no roteiro, de acordo com as principais dificuldades encontradas no desenvolvimento das etapas e atividades.

9.1 METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem, na vasta literatura sobre estratégia empresarial, diversas metodologias de planejamento estratégico e, para realizar este estudo, foram selecionadas seis, que formaram a base para o desenvolvimento do roteiro prático.

Conforme mencionado anteriormente, as metodologias apresentam as atividades do processo de forma mais detalhada ou sintética, ressaltando algumas em especial, direcionando sua utilização para um determinado segmento de empresas ou mudando a sua forma de apresentação, mas têm a mesma finalidade: propor uma metodologia para elaboração, implementação e controle de estratégias.

Para as pequenas empresas, mais relevante que a denominação ou a ordem na qual as atividades propostas são realizadas, ou mesmo a escolha de uma determinada metodologia, são a conscientização do empresário e seu engajamento no processo, além do envolvimento dos funcionários que implementarão o plano estratégico.

Para o segmento das pequenas organizações, onde as particularidades de gestão influenciam, dificultam ou mesmo inibem o processo, o fundamental é considerá-las neste. Nota-se que a pequena empresa necessita de um processo de elaboração de estratégias que esteja presente no seu dia-a-dia e nas atividades dos dirigentes e funcionários. As metodologias de planejamento estratégico, de forma geral, estão voltadas aos aspectos práticos e à operacionalização da técnica, contribuindo para a ação do empresário e desmistificação do processo, não desenvolvendo um pensamento estratégico e uma visão do negócio, conforme afirma MINTZBERG (1994).

Abaixo são apresentadas algumas análises sobre o processo de elaboração de estratégias, proposto nas metodologias estudadas para o desenvolvimento do roteiro. As etapas de implementação, avaliação e controle não são objetos do roteiro, portanto não foram analisadas. Embora a experiência, neste trabalho, esteja relacionada a três empresas, o objetivo, ao realizar esta análise, é identificar de modo geral a adequação e as possíveis dificuldades dos pequenos empresários no desenvolvimento das metodologias.

9.1.1 METODOLOGIA PROPOSTA POR FISCHMANN (1987)

O autor propõe uma metodologia baseada em vários treinamentos e consultorias empresariais na área de planejamento estratégico. Esta metodologia, que se apresenta em três estágios e oito etapas, é detalhada, didática e de fácil compreensão. Seu grande diferencial está na etapa 0, onde se destaca a atividade de avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer o planejamento estratégico. Somente após esta etapa é que se inicia a identificação da missão e da estratégia vigente.

Na metodologia proposta por Fischmann, a elaboração da estratégia se dá em três etapas: formulação de estratégias alternativas, estabelecimento de critérios e

seleção de estratégia. Assim, primeiramente são elaboradas as possíveis estratégias, logo após são identificados os critérios mensuráveis a serem aplicados a estas e, finalmente, escolhidas as estratégias. O foco do trabalho do autor está na fase de transição entre a elaboração e a operacionalização do processo, que é a implementação, onde se encontra a maioria das causas de fracasso dos planos estratégicos.

Fischmann, juntamente com Almeida, publicou o livro “Planejamento estratégico na prática” (1991), no qual, através de exemplos didáticos, apresentam a realização das etapas do planejamento e a conseqüente evolução da empresa com a aplicação da metodologia. Esta publicação, por meio dos exemplos simples e cotidianos que contém, facilita a compreensão do pequeno empresário, embora a operacionalização das atividades não considere as dificuldades existentes no processo.

As considerações feitas quanto à metodologia de FISCHMANN (1987) são referentes ao primeiro estágio, que é o momento onde se finaliza o processo de elaboração das estratégias e se inicia a implementação destas.

Quanto à aplicação da metodologia nas pequenas empresas, a etapa 0 é de grande valia, pois nesta, há a conscientização do empresário e o seu engajamento no processo. Na pequena empresa, onde as particularidades comportamentais decorrentes de aspectos pessoais do pequeno empresário são extremamente relevantes para o processo, a dedicação, o engajamento, o amadurecimento e a preparação do empresário e de sua equipe para o início do planejamento diminuem as chances de o processo ser paralisado nas primeiras dificuldades. A etapa 0 ainda considera as atividades de identificação da missão e avaliação da estratégia vigente, para cuja realização, o pequeno empresário precisa de um detalhamento maior tanto na identificação quanto no estabelecimento de formas para avaliá-la.

A etapa 1, a análise do ambiente da empresa, na qual os empresários encontram maior dificuldade, é considerada pelo autor como a primeira atividade do processo de planejamento estratégico efetivamente. Esta etapa contempla a análise interna, através da qual são verificadas as potencialidades e vulnerabilidades, que possibilitam ao empresário refletir sobre a sua forma de gestão, e a análise externa,

que permite identificar as oportunidades e ameaças, que poderão favorecer ou dificultar o sucesso da empresa no seu setor de atividades.

É importante ressaltar que o autor frisa a necessidade de se estabelecer a análise ambiental a longo prazo, procurando evitar a miopia estratégica decorrente de análises estáticas no tempo, característica esta, presente nas análises ambientais da pequena empresa. Acredita-se que, também nesta etapa, o pequeno empresário necessite de um maior detalhamento quanto ao tipo de informação, fonte e forma de analisá-la para minimizar suas dificuldades.

A etapa 2, definição de objetivos e metas, está vinculada às etapas posteriores ao primeiro estágio, em que se finaliza a elaboração das estratégias. Assim, durante a realização das etapas 3, 4 e 5, ajustes deverão ser realizados na etapa 2. Acredita-se que, pelas dificuldades apresentadas no estabelecimento de objetivos e metas realizado na aplicação do roteiro, os pequenos empresários poderão encontrar dificuldade no estabelecimento dos objetivos e das metas também nesta fase do processo.

A etapa 3, formulação de estratégias alternativas, pode ser entendida como uma reflexão sobre os possíveis caminhos a seguir pelo pequeno empresário, sendo uma etapa relevante para a escolha de uma estratégia futura.

A etapa 4, estabelecimento de critérios, auxilia o pequeno empresário na definição destes e das formas de mensuração do atingimento dos objetivos e da viabilidade da estratégia. De modo geral, os pequenos empresários apresentam dificuldade no estabelecimento das formas de acompanhamento e no controle de definição de responsabilidades.

A última etapa, seleção de estratégias, deve ser realizada segundo critérios estabelecidos. As estratégias que deverão ser operacionalizadas e ter projetos específicos correspondentes.

É importante ressaltar que a metodologia apresentada pelo autor não foi desenvolvida para o pequeno empresário, assim como para suas características de gestão e dificuldades no processo.

9.1.2 METODOLOGIA PROPOSTA POR OLIVEIRA (1991; 1998)

O autor, que atua como consultor e possui diversas publicações na área de estratégia empresarial, apresenta uma metodologia composta por cinco fases. No entanto, antes de iniciar o processo, o autor propõe a realização de algumas atividades, denominando esta fase de sustentação para o delineamento das estratégias empresariais. Assim, esta fase inicial integra as atividades de diagnóstico estratégico (análise interna e externa), o estabelecimento da missão da empresa, a realização do levantamento de cenários estratégicos e a identificação de objetivos. Estas atividades são a base da metodologia e têm como propósito munir a empresa de informações para melhor desenvolver a estratégia.

A atividade de diagnóstico estratégico determina a situação atual da empresa, verificando também suas potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças. Esta análise pode ser considerada como base para o processo de elaboração da estratégia, pois fornece ao empresário a visão atual e futura de suas condições ambientais, assim como a de seus concorrentes. O autor apresenta uma lista com diversas sugestões de itens a serem analisados pelo empresário em seu ambiente externo e interno, auxiliando o pequeno empresário quanto à definição dos fatores relevantes a serem analisados no ambiente interno e externo. Porém, como o pequeno empresário não realiza análises complexas, torna-se necessária também, uma melhor identificação, dentre estes fatores, das fontes e informações relevantes a serem analisadas.

Para o estabelecimento da missão, o autor deixa claro que o empresário deve determinar o propósito da empresa, frisando “aonde quer ir”, delimitando, porém, o seu setor de atuação e respeitando a sua situação interna e externa atual. Acredita-se que o pequeno empresário não terá dificuldades em estabelecer a missão da empresa a partir destas considerações.

A atividade para a realização do levantamento dos cenários estratégicos baseia-se na definição, preparação e identificação dos prováveis acontecimentos no futuro da empresa, ajudando a delinear a visão de longo prazo do pequeno empresário.

A identificação de objetivos determina a situação futura ou o alvo que o empresário busca chegar. Esta atividade, aplicada na pequena empresa, auxilia na identificação de ações, no delineamento da visão de longo prazo, que não se restringe

apenas a ações com resultado imediato, entre outros aspectos. No entanto, nota-se que o pequeno empresário necessita de um maior detalhamento do procedimento para a realização desta atividade.

A elaboração de estratégias compreende as fases 1, 2 e 3. A fase 1, formulação de estratégias empresariais, é considerada pelo autor a primeira etapa do processo estratégico. Exige uma reflexão sobre as atividades anteriores, uma análise detalhada das forças que controlam o setor de atuação e a criatividade do pequeno empresário para formular estratégias, considerando a ótica do mercado da empresa, a concorrência, o ambiente econômico e a integração da empresa e seu ambiente. A fase 2, formulação e escolha de estratégias empresariais alternativas, tem como objetivo a definição de várias possíveis alternativas para a melhor integração da empresa e o mercado, considerando seus valores, sua missão, sua ideologia, seus recursos e outros fatores. A fase 3, escolha das estratégias empresariais a serem implementadas, tem como finalidade a seleção da estratégia que possui o menor risco e o maior retorno, de acordo com os recursos e perspectivas da empresa. Nota-se que o autor separou o processo de elaboração em três grandes fases, sendo estas um processo de evolução. A primeira fase está voltada para as condições externas, a segunda considera aspectos internos da organização e a terceira é o processo de seleção, que, de forma geral, é complexo e impreciso para o pequeno empresário. A divisão do processo de elaboração da estratégia poderia auxiliar o pequeno empresário nesta atividade, no entanto acredita-se que a maior dificuldade do empresário está na identificação das possíveis alternativas e na resistência às mudanças, fatores que deveriam ser considerados no processo.

9.1.3 METODOLOGIA PROPOSTA POR CERTO & PETER (1993)

Os autores apresentam uma metodologia para elaboração, implementação e controle da estratégia empresarial. As atividades que compõem a etapa de elaboração, denominada pelos autores de planejamento, estão divididas em três grupos: análise do ambiente (geral, operacional e interno), estabelecimento da diretriz organizacional, que consiste em realizar uma reflexão sobre as condições ambientais, em estabelecer a missão organizacional, os objetivos e as metas e a formulação da estratégia.

Os autores apresentam diversos fatores a serem analisados nos diferentes níveis da organização, assim como técnicas de análise, previsão e avaliação a serem utilizadas nesta etapa. A proposta dos autores está voltada para análises complexas e detalhadas, porém ressaltam a necessidade de se avaliar a relevância de cada análise para o negócio da empresa. Em relação à análise ambiental na pequena empresa, acredita-se que a dificuldade não esteja na complexidade da etapa, cuja solução seria uma simplificação, mas no fato de o pequeno empresário não contar com conhecimento, recursos, informações e pessoal qualificado para realizar a análise proposta pelos autores. Acredita-se que uma possível solução para os pequenos empresários seria uma sistematização desta atividade, com transformação dos dados em informações relevantes sobre o ambiente da empresa, minimizando a falta de recursos e pessoal qualificado.

A etapa 2 consiste no processo de estabelecimento da missão e dos objetivos. O estabelecimento da missão envolve a definição da missão e sua importância e informações relevantes para elaborá-la. Esta atividade deverá ser realizada com facilidade pelo pequeno empresário, porém um detalhamento das informações relevantes para o universo dos pequenos empresários auxiliaria o dirigente nesta fase. A atividade de definição dos objetivos é apresentada a partir do conceito e da importância destes, dos tipos e das áreas em que são estabelecidos. Nesta etapa, os autores apresentam um processo, através do qual, partindo-se da análise das atividades anteriores, estabelecem-se, objetivos para a organização como um todo, posteriormente uma hierarquia destes e, por fim, as metas. A aplicação desta atividade na pequena empresa requer conhecimento do pequeno empresário, sendo que este, muitas vezes, devido a imediatismo de resultados, gestão intuitiva, não utilização de técnicas gerenciais, não necessita de um processo complexo para estabelecimento de objetivos e metas.

Na etapa 3, denominada formulação de estratégias, os autores sugerem uma análise dos pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades ambientais como base para se entender a situação atual da empresa e identificar estratégias adequadas. A formulação de estratégias proposta engloba a análise, o planejamento e a seleção de estratégias organizacionais, de negócios e funcionais. Esta etapa demonstra o processo de formulação de estratégias em grandes corporações, que possuem estes

níveis de estratégias em seu processo. As pequenas organizações necessitam de estratégias de negócios e funcionais condizentes com a sua realidade, não estando, portanto, esta atividade dentro de suas necessidades.

9.1.4 METODOLOGIA PROPOSTA POR BETHLEM (1998)

O autor, que atua como professor de estratégia e consultor de empresas, apresenta uma metodologia baseada em alguns exercícios e atividades, sempre focando a interação da empresa com os seus vários aspectos ambientais.

BETHLEM (1998) ressalta a necessidade de se transmitirem alguns conceitos, técnicas e definições para o grupo que deverá realizar o planejamento, procedimento que, promovendo a confiança no grupo e diminuindo possíveis resistências, pode ser considerado um ponto positivo nesta metodologia.

Esta metodologia diferencia-se das demais por utilizar exercícios, atividades e um roteiro que contemplam o processo decisório no estabelecimento da estratégia. O autor inicia o processo com as atividades de estabelecimento de objetivos e estratégias, realizadas a partir da análise dos recursos e das circunstâncias da empresa. Estas atividades englobam a análise dos desejos e aspirações dos proprietários, a definição da visão da empresa, as previsões do mercado e a análise dos desafios e das prioridades, que dão suporte para a definição das melhores estratégias a serem adotadas.

Inicialmente faz-se um levantamento dos desejos e das aspirações da estrutura do poder. Esta atividade é relevante para o processo estratégico da pequena empresa, uma vez que os valores e desejos, as aspirações e ideologias do pequeno empresário estão presentes no cotidiano da empresa.

As próximas atividades são o estabelecimento da visão da situação atual da empresa, a realização de previsões sobre as condições ambientais futuras e o levantamento de prioridades e desafios a serem enfrentados pela organização. Para desenvolvê-las, o autor sugere algumas perguntas básicas, apresentadas em um roteiro, que servirão de suporte e auxiliarão o pequeno empresário na sua realização.

Por fim, serão realizadas as decisões estratégicas. Esta atividade é desenvolvida a partir da identificação do futuro desejado e do futuro esperado, que

também podem ser delineados a partir de perguntas básicas sugeridas pelo autor. A partir do delineamento do futuro, as estratégias genéricas e os objetivos genéricos são escolhidos.

Todo o processo apresentado por BETHLEM (1998) é didático e flexível, acreditando-se que poderá ser utilizado com sucesso pelo pequeno empresário.

9.1.5 METODOLOGIA PROPOSTA POR THOMPSON JR. & STRICKLAND III (2000)

Os autores apresentam uma metodologia detalhada em algumas tarefas, sempre ressaltando a necessidade ou a possibilidade de melhora ou mudanças caso houver necessidade, imprimindo uma certa flexibilidade ao processo.

O início do processo é a definição da missão e visão estratégica do negócio, que fornece a base para as próximas tarefas, à medida que identifica os propósitos a longo prazo da empresa. O autor sugere o estabelecimento da visão sob a forma de missão estratégica do negócio, focando-a na situação atual da empresa, deixando clara a expectativa de longo prazo dos dirigentes. Acredita-se que a junção de missão e visão estratégica na mesma declaração não auxiliaria o pequeno empresário no processo, pois este tem dificuldades para delinear ações de longo prazo, devido ao imediatismo de resultados preponderante em sua administração.

O passo seguinte é a conversão da visão e missão estratégica em objetivos financeiros e estratégicos (tão importante quanto a tarefa anterior) da empresa. Para esta tarefa, os autores propõem a determinação de objetivos claros, com prazos específicos, valores, quantidades e responsabilidades. A distinção entre objetivos estratégicos e financeiros poderá auxiliar o pequeno empresário nesta atividade, uma vez que os dirigentes possuem, como característica, concentrarem-se em atividades que propiciem o maior retorno no menor tempo, sem se preocuparem com a sustentação e melhora de sua posição no mercado, que auxiliam na competitividade da organização a longo prazo.

A tarefa 3, denominada elaboração de estratégias, é subdividida conforme se elaborem as estratégias corporativa, de negócios, funcional e operacional, envolvendo vários níveis hierárquicos. Durante o processo de elaboração das estratégias, os autores propõem uma análise criteriosa dos fatores situacionais

externos e internos que definem a situação estratégica da empresa. Esta atividade demonstra que esta metodologia foi desenvolvida para grandes empresas diversificadas, que atuam em diversos segmentos. A pequena empresa, neste caso, não necessita deste nível de detalhamento na elaboração de suas estratégias e análise dos fatores situacionais.

9.1.6 METODOLOGIA PROPOSTA POR ALMEIDA (1994; 2001)

O autor, consultor e professor da área de estratégia empresarial com foco em pequenas empresas, propõe uma metodologia direcionada às pequenas organizações, procurando englobar algumas de suas características no processo. A metodologia é apresentada de forma simples e está voltada aos aspectos práticos do dia-a-dia, como, por exemplo, o dirigente poder realizar as atividades através do preenchimento de algumas planilhas. No entanto, as atividades do dia-a-dia do dirigente são não-rotineiras, o que irá exigir uma certa disciplina do pequeno empresário para o desenvolvimento das atividades.

A metodologia inicialmente apresentada pelo autor é direcionada a grupos de pequenas empresas e visa a acessibilidade dos custos de um consultor externo e treinamentos. Assim, para utilizar a metodologia, a empresa deverá estar disposta a desenvolver estratégias em conjunto com outras empresas, o que poderia fortalecer a estratégia, mas, infelizmente, não são todas as pequenas organizações que aceitam este procedimento.

Após algumas aplicações desta metodologia, com a publicação de um “Manual de planejamento estratégico” (2001), o autor complementou e detalhou as etapas inicialmente propostas em planilhas, possibilitando a sua utilização por pequenas organizações individualmente. A partir do preenchimento das planilhas eletrônicas, que vão desde o histórico da empresa até a definição do cronograma, com prazos e responsabilidades pelas atividades, as estratégias vão sendo delineadas, o que facilita a escolha da estratégia e a definição de objetivos e metas.

A primeira etapa proposta pelo autor consiste na preparação do empresário para iniciar o processo. Nesta há a transmissão de conhecimento teórico através de palestras, vídeos, leitura, exemplos etc., com o objetivo de conscientizar e engajar o pequeno empresário, orientando-o na administração de seu tempo. Acredita-se que

esta etapa é fundamental para o sucesso de todo o processo, considerando-se que o autor procura abordar várias características de gestão da pequena empresa que dificultam e impedem o desenvolvimento do planejamento estratégico nas pequenas organizações, como a falta de tempo ou a má gestão do tempo, o desconhecimento da técnica e a não utilização da ferramenta por não considerar sua importância.

A etapa 2 é composta por uma série de exercícios realizados a partir do preenchimento de planilhas pré-estabelecidas. Estes exercícios abordam a identificação da vocação da empresa, a comparação desta vocação com o campo de atuação, a análise ambiental, a identificação dos pontos fortes e fracos e o conhecimento da estratégia vigente.

Almeida inicia a metodologia identificando a vocação da empresa, pois, conforme justifica, os pequenos empresários possuem maior facilidade para identificar sua vocação (extensão do proprietário) associada à análise do mercado de atuação, aos tipos de clientes e linhas de produto, do que para identificar a razão de ser da empresa. Nas empresas estudadas, os dirigentes não apresentaram dificuldades em estabelecer a missão, porém é importante ressaltar a necessidade de o empresário fazer uma reflexão sobre o propósito da empresa, seja em forma de missão ou vocação. O dirigente deverá fazer uma comparação da vocação com o campo de atuação da empresa para identificar as atividades condizentes com o negócio.

A análise ambiental proposta por ALMEIDA (1994) está restrita aos assuntos relevantes, internos e externos, da empresa, visando identificar seus pontos fortes e fracos e suas oportunidades e ameaças. Este aspecto é fundamental para a pequena empresa, uma vez que o dirigente tem dificuldade em realizar análises mais complexas e extensas, o que, no entanto, não significa que estas devam ser superficiais, pois serão a base para o estabelecimento da estratégia. Este ponto poderia ser reforçado com o levantamento de informações e fontes relevantes para as análises a serem realizadas pelos pequenos empresários.

Ainda nesta etapa de exercícios, o pequeno empresário deverá identificar a sua estratégia vigente, pois, como os dirigentes não utilizam um processo formal de elaboração de estratégias, é comum que a desconheçam ou mesmo acreditem que não possuem uma estratégia. Esta atividade é realizada a partir do levantamento e da justificativa das ações mais relevantes tomadas na empresa nos últimos meses.

A etapa 3, denominada finalização, é a última do processo de elaboração do planejamento estratégico, sendo composta pelas seguintes atividades: estabelecimento da estratégia, estabelecimento dos objetivos e verificação de sua viabilidade e proposição de projetos para a implementação do plano estratégico.

O estabelecimento da estratégia é realizado a partir de uma síntese das planilhas preenchidas pelo empresário, proporcionando uma visão realista de diversos aspectos que influenciam na escolha da estratégia. Assim, o autor sugere que o empresário selecione uma estratégia semelhante à atual, que proporcione a exploração de oportunidades e potencialidades e a minimização de ameaças e fragilidades. Nesta atividade o autor aborda a dificuldade e resistência a mudanças na pequena empresa, propondo modificações graduais nas estratégias a serem selecionadas.

Uma característica da metodologia proposta pelo autor é a identificação dos objetivos e das metas quantificáveis após o estabelecimento da estratégia. Esta atividade poderá auxiliar o empresário, pois, segundo as empresas estudadas nesta pesquisa, a identificação de objetivos, metas e ações é uma das atividades em que os empresários apresentam maior grau de dificuldade. Sendo realizada após o estabelecimento da estratégia, os dirigentes encontrarão maior facilidade para definir o caminho que devem seguir.

A última atividade do processo é a proposição de projetos para a implementação do plano estratégico, ou seja, de ações a serem desenvolvidas pela empresa nos próximos anos. Estas ações devem ser delineadas em forma de projetos, com prazos e responsabilidades definidos. A definição de responsabilidades e prazos foi identificada como uma dificuldade para o pequeno empresário, devido à centralização de suas atividades, ao individualismo e ao imediatismo de resultados.

A metodologia de ALMEIDA (2001) proporciona ainda, para o estabelecimento de ações, o preenchimento de planilhas de projeção de vendas, classe de produto, estoque, contas a pagar e receber, imobilizado, balanço e fluxo de caixa. Após o estabelecimento das ações, o autor apresenta um cronograma para a realização das atividades e o atingimento dos objetivos estabelecidos.

Acredita-se que a operacionalização destas atividades nas planilhas de excel, apresentada por ALMEIDA (2001), seja a maior contribuição desta metodologia,

pois aborda diversas características de gestão do pequeno empresário e o auxilia a desenvolver o processo de forma simples e no tempo de que dispõe para a atividade, contribuindo, portanto, para a disciplina no desenvolvimento do planejamento estratégico.

As planilhas eletrônicas, desenvolvidas pelo autor, foram utilizadas pela pesquisadora na organização dos dados coletados na aplicação do roteiro. Foram usadas planilhas referentes às atividades do roteiro prático para a elaboração do planejamento apresentado nesta pesquisa, conforme mencionado no item 7.1.4. Pode-se afirmar que as planilhas, que constituem a forma de operacionalização da metodologia apresentada por ALMEIDA (2001), são de fácil utilização e auxiliam na organização, no delineamento e no desenvolvimento das atividades.

9.2 PARTICULARIDADES IDENTIFICADAS NAS EMPRESAS A, B e C

Esta seção tem com objetivo não apenas fazer uma síntese das particularidades encontradas na análise dos dados, coletados nas empresas A, B e C, assim como ressaltar aquelas que exercem maior influência no processo.

Durante a aplicação do roteiro nas empresas selecionadas, identificou-se que particularidades comportamentais, contextuais e estruturais, explicadas a seguir, exerceram influência no processo estratégico.

- **Comportamentais:** estão relacionadas a aspectos pessoais do pequeno empresário, refletem seus valores, suas ambições, sua ideologia, sua visão, sua forma de gestão etc.. As particularidades comportamentais identificadas são o conservadorismo, o individualismo, a centralização de atividades, a falta de tempo, a falta de visão de longo prazo, a visão subestimada da concorrência, o desconhecimento da técnica pelo pequeno empresário, o imediatismo de resultados, o fato de os valores do empresário confundirem-se com os da empresa, a dificuldade ou resistência em aceitar mudanças, a gestão intuitiva, a dificuldade em identificar os pontos fracos, a falta de consenso e a dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários.

- Contextuais: referem-se ao ambiente externo da empresa e não estão sob o controle da ação individual dos dirigentes. As particularidades contextuais encontradas são a dificuldade em avaliar as ameaças do ambiente, a carência de informações sobre o mercado e a dificuldade de acesso a fontes de treinamento gerencial compatíveis com suas necessidades.
- Estruturais: referem-se a aspectos internos, decorrentes da organização da pequena empresa, refletindo seu porte e sua estrutura. As particularidades estruturais identificadas são a dificuldade para obter informações internas, a falta de recursos, a dificuldade no estabelecimento da missão, a dificuldade em estabelecer metas e objetivos, o desconhecimento da estratégia atual, a falta de pessoal qualificado, a falta de recursos, a informalidade das relações, a administração não-profissional e a não utilização de técnicas gerenciais.

Nota-se que, a partir do levantamento das características do processo estratégico da pequena empresa, as particularidades contextuais, estruturais e comportamentais influenciam, facilitam ou mesmo dificultam o desenvolvimento das atividades do processo. Porém é importante ressaltar que as estruturais e contextuais, por serem decorrentes do porte e da forma de organização das pequenas empresas, sempre existirão em maior ou menor grau. Por esta razão, o roteiro deve minimizá-las à medida que as aborda no processo. Quanto às comportamentais, estas são realmente as que devem ser trabalhadas para serem minimizadas ou extintas, pois dependem exclusivamente da dedicação e abertura do pequeno empresário. O primeiro passo nesta direção é a conscientização do empresário quanto à importância da técnica.

Outro ponto relevante a ser considerado nas particularidades identificadas é que as empresas, onde o roteiro foi aplicado, nunca haviam desenvolvido um planejamento estratégico ou mesmo uma reflexão estratégica quanto ao futuro e a ações prioritárias. Assim, acredita-se que, com o processo de continuidade das atividades desenvolvidas, várias destas particularidades serão minimizadas ou não serão mais encontradas.

As particularidades identificadas durante a aplicação do roteiro prático, nas empresas A, B e C, são descritas no quadro abaixo:

Tabela 9: Particularidades do processo estratégico identificadas na aplicação do roteiro

ATIVIDADE	PARTICULARIDADES
Apresentação da técnica e conscientização do dirigente	Desconhecimento da ferramenta, falta de tempo, improvisação, falta de visão de longo prazo, imediatismo de resultado e gestão intuitiva
Estabelecimento da missão	Desconhecimento da missão e dificuldade em estabelecê-la, conservadorismo, falta de consenso, falta de comprometimento dos funcionários e falta de tempo
Estabelecimento dos valores	Conservadorismo e valores do empresário confundindo-se com os da empresa, administração não-profissional, propriedade e administração exercidas pela mesma pessoa
Estabelecimento da visão	Falta de visão de longo prazo, falta de tempo, valores do empresário confundindo-se com os da empresa, imediatismo de resultado, propriedade e administração exercida pela mesma pessoa
Análise Externa	Centralização de atividades, falta de informações, dificuldade em avaliar as ameaças, falta de pessoal qualificado, falta de tempo, visão subestimada da concorrência e de mercados potenciais
Análise Interna	Individualismo, centralização de atividades, falta de informações, dificuldade em identificar os pontos fracos, falta de pessoal qualificado, não utilização de técnicas gerenciais, falta de tempo e gestão intuitiva
Fatores críticos de sucesso	Centralização de atividades, falta de tempo e desconhecimento do conceito
Definição de objetivos	Conservadorismo, centralização de atividades, falta de visão de longo prazo, dificuldade em estabelecer os objetivos, imediatismo de resultados, falta de tempo, falta de consenso entre os dirigentes, gestão informal, falta de pessoal qualificado, propriedade e administração exercidas pela mesma pessoa, individualismo e resistência a mudanças
Definição de metas	Individualismo, centralização de atividades, dificuldade em estabelecer metas, falta de pessoal qualificado, falta de tempo, falta de consenso entre os dirigentes, gestão informal, imediatismo de resultados
Identificação da estratégia atual	Gestão intuitiva e desconhecimento da estratégia atual
Escolher uma estratégia	Conservadorismo, dificuldade em aceitar mudanças
Elaborar um plano para atingir os objetivos	Individualismo, dificuldade de acesso a treinamento, falta de recursos, falta de tempo, centralização de atividades
Apresentar o plano e a estratégia para a organização	Dificuldade em divulgar informações aos funcionários, informalidade nas relações, administração não-profissional, resistência a mudanças, falta de consenso entre os dirigentes, forte presença dos valores do empresário

9.3 AJUSTES PROPOSTOS PARA O ROTEIRO

Dadas as dificuldades encontradas na análise do ambiente externo e na identificação de objetivos e metas, propõem-se alguns ajustes no roteiro prático, visando minimizá-las no processo, como se explica a seguir.

- 1) Para se fazer a análise do ambiente, as pequenas empresas possuem dados suficientes a serem convertidos em informações relevantes e necessárias para a atividade. No entanto, como também têm grande dificuldade para identificá-los e analisá-los, devido à complexidade desta operação, faz-se necessário um detalhamento de ajustes nesta etapa. Assim sendo, apresentam-se abaixo propostas para a análise externa e interna.
 - Na análise do ambiente externo, constatando-se que o principal problema detectado é a falta de informações ou, explicando melhor, é a dificuldade em encontrar e analisar informações relevantes, entende-se ser preciso identificar possíveis fontes de informações e detalhar as que são relevantes para o processo estratégico da pequena empresa. Cabe ressaltar, no entanto, que este detalhamento está associado não só ao levantamento de informações mas também à identificação da melhor forma de obtê-las, uma vez que, no segmento das pequenas empresas, tais informações dependem diretamente do setor de atuação de cada unidade.
 - Na análise do ambiente interno, que consiste em identificar os dados relevantes e a forma de convertê-los em informações relevantes ao processo estratégico, é preciso, em primeiro lugar, realizar um levantamento de informações, para posteriormente identificar quais devem ser consideradas e que forma de analisá-las deve ser utilizada.
- 2) A atividade de definição de objetivos e metas deve ser realizada após a elaboração da estratégia, pois, neste momento, o pequeno empresário terá, a partir das condições ambientais e da escolha da melhor forma de atuação no mercado (escolha do caminho a seguir), melhores condições para identificar os objetivos e as metas e, em seguida, definir as ações necessárias para alcançar os objetivos.

- 3) A designação de responsabilidades aos membros da organização diz respeito ao envolvimento dos gerentes e responsáveis pelas principais atividades da empresa no estabelecimento das metas e na identificação das ações necessárias à implementação das estratégias. A participação de outros funcionários ou dirigentes é fundamental para o delineamento de um planejamento realista, compatível com a situação da empresa e a exploração de suas potencialidades e oportunidades, implicando o comprometimento destes com o sucesso da organização.

O roteiro prático para a elaboração do planejamento estratégico pode ser aplicado em 6 etapas, envolvendo 13 atividades, que são as seguintes:

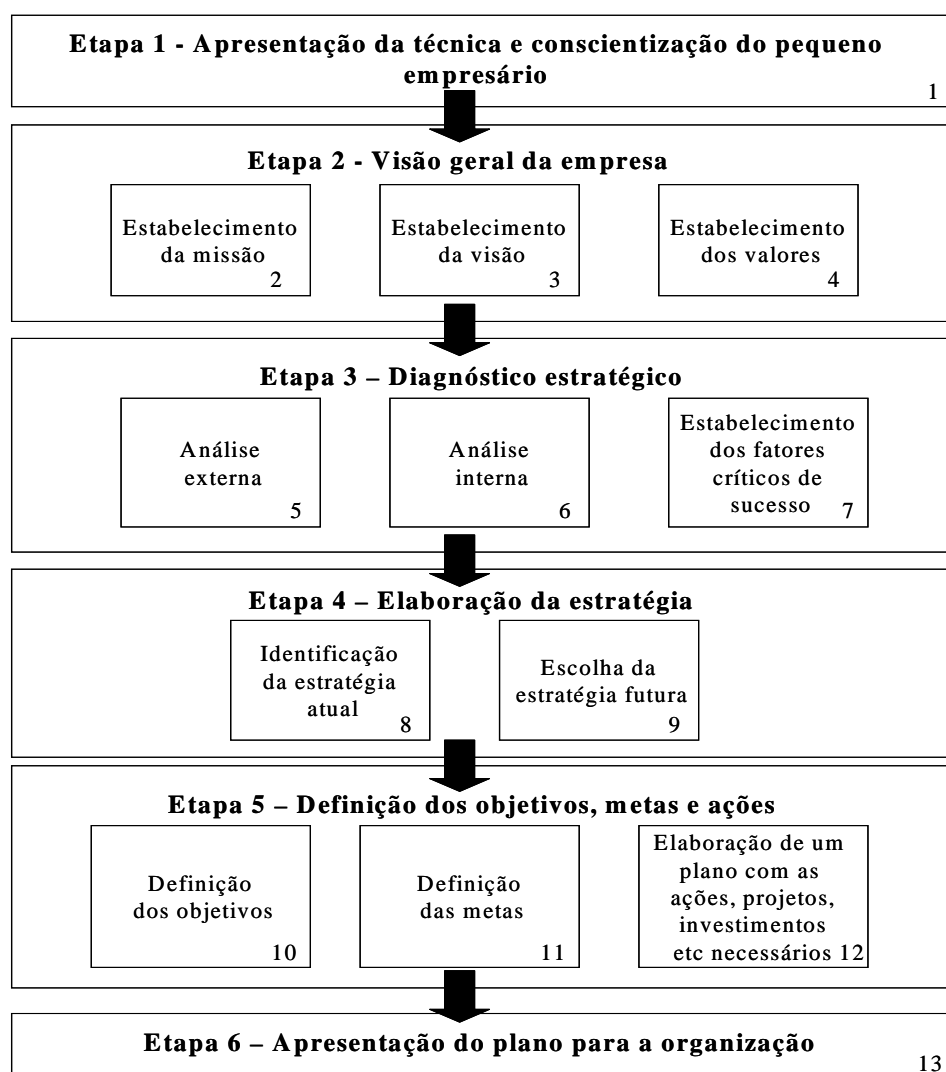


Figura 16: Roteiro prático com os ajustes propostos

10

Considerações finais

Conforme descrito nos capítulos anteriores, as pequenas empresas são um poderoso fator de promoção econômico-social de uma nação. No caso brasileiro, a atuação das pequenas empresas no mercado significa geração de empregos, impostos, tecnologia, conhecimento, renda e desenvolvimento social.

A competição entre as empresas vem tornando-se cada vez mais acirrada e as pequenas empresas, para sobreviverem no mercado, precisam utilizar da melhor forma possível seus recursos e suas habilidades, superar as ameaças ambientais, explorar oportunidades e estabelecer os melhores meios para atuar no mercado. Assim, o planejamento estratégico pode ser entendido como uma ferramenta que auxilia no seu processo de gestão, possibilitando o aperfeiçoamento de seus produtos e serviços, frente às necessidades dos clientes, à análise do setor de atuação, do mercado, dos concorrentes, dos valores a serem oferecidos ao cliente, das vantagens a longo prazo, da lucratividade, entre outros aspectos.

O planejamento estratégico é uma das ferramentas administrativas que vem recebendo maior número de críticas nos últimos anos, críticas estas, em sua maioria, relacionadas a alguns aspectos, como rigidez do processo, dificuldade na implementação de estratégias, imprevisibilidade quanto ao futuro, e ao fato de não representar um pensamento estratégico. No entanto pode-se dizer que as metodologias de planejamento estratégico possuem aspectos positivos e negativos. A turbulência ambiental de fato torna a previsão do ambiente uma tarefa difícil, mas o planejamento deve ser visto como uma ferramenta que, possibilitando reflexões e análises sobre os possíveis acontecimentos futuros, também propicia à empresa

conhecer melhor seu ambiente de atuação, preparar-se para mudanças e, se possível, antecipar-se a estas. Embora o processo formal e rígido de planejamento estratégico dificulte a agilidade e a flexibilidade necessárias ao processo de gestão nos dias de hoje, deve ser utilizado de modo a permitir uma interação maior da empresa com suas condições ambientais e, por esta razão, deve ser sempre flexível, passível de adaptação, reavaliação ou mesmo modificação esporádica. As atividades do processo estratégico devem estar presentes no cotidiano da empresa e não devem ser utilizadas apenas como uma forma de operacionalizar o processo de elaboração, implementação e controle de estratégias empresariais. O processo estratégico nas empresas desenvolve-se com o tempo e, para serem competitivas, as empresas precisam não apenas concentrar-se em adotar estratégias condizentes com seus recursos, suas habilidades e condições ambientais, mas devem também desenvolver ações voltadas ao desenvolvimento de suas potencialidades. Assim, como afirma PRAHALAD (2000), o processo estratégico necessita do estímulo e da alavancagem de recursos, não apenas da alocação destes.

O planejamento estratégico não deve ser visto como uma ferramenta que, por si só, garanta a melhor estratégia para a empresa, melhor utilização e desenvolvimento de seus recursos e suas habilidades atuais, mas como uma ferramenta que pode auxiliá-la na identificação e operacionalização de estratégias em um processo flexível, presente em todos os níveis da organização.

A realização de estudos relacionados a instrumentos de gestão para as pequenas organizações é extremamente relevante, dada à sua carência de utilização. Este trabalho deriva de um esforço conjunto, realizado pelo Grupo de Estudo em Pequenas Empresas do Departamento de Engenharia de Produção da EESC/USP, que, através de pesquisas sobre as ferramentas administrativas e o comportamento do administrador, busca entender o universo deste segmento e contribuir na gestão das pequenas empresas.

Existe uma grande lacuna entre as teorias desenvolvidas para as grandes empresas e a sua utilização pelas organizações de pequeno porte. O planejamento estratégico mostra-se uma ferramenta administrativa com inúmeros benefícios para a competitividade das empresas, porém os pequenos empresários praticamente a ignoram. Este trabalho visa contribuir para diminuir esta lacuna existente no

planejamento, à medida que propõe a consideração das particularidades da pequena empresa na utilização da ferramenta e, no caso em questão, na aplicação do roteiro prático.

Esta pesquisa foi desenvolvida com o intuito de desenvolver, aplicar e avaliar um roteiro prático de elaboração do planejamento estratégico, a ser utilizado nas pequenas organizações, a fim de que este segmento passe a usar esta ferramenta para conhecer melhor seu mercado (clientes, concorrentes, produtos etc), definir sua estratégia competitiva e tornar-se mais competitivo. Neste contexto é relevante a análise das particularidades que interferem no processo estratégico das pequenas empresas, procurando-se identificar a melhor forma de explorá-las como diferencial competitivo.

A partir da definição do problema e dos objetivos, o próximo passo desta pesquisa foi a realização de um embasamento teórico, a partir de levantamento bibliográfico. Constatou-se, no entanto, que o segmento das pequenas empresas também é carente em termos de estudos, pesquisas, dados e, principalmente, material sobre o processo estratégico. De um modo geral, os autores abordam o processo estratégico na pequena empresa a partir de uma simplificação da teoria. Assim, o capítulo que aborda o processo estratégico na pequena empresa foi elaborado analisando-se as particularidades no processo, o planejamento estratégico utilizado como uma ferramenta de competitividade, o processo de planejamento e uma metodologia proposta para este segmento.

Após a revisão bibliográfica, a pesquisadora iniciou o contato com pequenas empresas, selecionadas de acordo com critério estabelecido a partir de um levantamento das pequenas empresas do setor metal-mecânico da cidade de São Carlos/SP, realizado pelo grupo de estudo. Algumas dificuldades para a aplicação do roteiro nestas empresas surgiram já nesta fase. Embora duas empresas contatadas tenham demonstrado grande interesse em realizar a pesquisa, uma terceira, inicialmente selecionada, revelou certa resistência em dedicar-se à pesquisa científica. A pesquisadora então contactou um outro pequeno empresário, que atua no ramo de automação de linhas de produção. Este, por sua vez, alegou falta de tempo para dedicar-se à pesquisa, justificando que o seu processo e ramo de atuação inviabilizariam o trabalho. Assim, a pesquisadora procurou um terceiro pequeno

empresário, que demonstrou interesse em abrir a porta da sua empresa para a realização da pesquisa. Outros imprevistos na investigação empírica, como atrasos nas reuniões, seu cancelamento ou adiamento etc., influenciaram no cronograma de trabalho, mas não interferiram no resultado final. Nas três empresas em que a aplicação do roteiro foi feita, os resultados foram significativos e refletiram, em todas elas aspectos da gestão dos dirigentes.

Com a realização de entrevistas para o início do trabalho empírico, constatou-se que o pequeno empresário, que fazia apenas o planejamento da produção, tinha a expectativa de que, através da aplicação da metodologia, via roteiro, a empresa viesse a ter: uma visão definida; projetos baseados em análises de longo prazo, que diminuíssem, assim, o risco de suas ações futuras; um melhor aproveitamento de sua estrutura e a possibilidade de se preparar para possíveis mudanças no ambiente. Em suma, esperavam que o planejamento estratégico se constituísse em um balizador e direcionador das ações da empresa e o roteiro em um mecanismo para operacionalizá-lo e torná-lo freqüente.

A empresa A, fabricante de peças de usinagem, empenhou-se na elaboração da estratégia, por acreditar que esta seria uma oportunidade de iniciar a aplicação da ferramenta na empresa. Destacaram-se a disciplina e o interesse do empresário nas atividades e etapas desenvolvidas. Notou-se, na aplicação do roteiro, que a empresa possuía muitas informações do ambiente externo (exceto da concorrência) e em especial do ambiente interno (o empresário realiza o levantamento de dezenas de indicadores financeiros e de produtividade relacionados à sua gestão), mas revelava certa dificuldade em analisá-las no processo estratégico. O empresário, pelo fato de possuir, no presente e no passado, uma carteira de clientes concentrada, teve que reduzir a sua produção e o quadro de funcionários consideravelmente, procurando estabelecer ações para pulverizar a carteira de clientes e também reverter a situação financeira da empresa. Com o início de algumas atividades estabelecidas no plano de ação, no primeiro trimestre do ano de 2002 o empresário teve um resultado favorável, comparado com o dos últimos anos. Constatou-se que o empresário tem consciência de que atua em um mercado altamente competitivo, de que atende grandes clientes, de que, na maioria dos casos, pequenas variações no preço final do produto determinam ou não o fechamento dos pedidos e de que seus clientes

precisam de peças com tecnologia e qualidade. A propósito, este último fator levou-o a adotar a estratégia de foco com diferenciação, não apenas por pretender concentrar seus esforços em determinados segmentos que precisam de produtos de qualidade e os valorizam, mas, ao mesmo tempo, por querer promover algumas ações internas para melhorar sua produtividade e ter preços competitivos.

A decisão acima referida deve-se em parte ao fato de a empresa A ser tradicional e estar atuando no mercado há muitos anos. O empresário demonstrou ter receio de alterar algumas atividades que, mesmo não promovendo o resultado esperado, sempre foram realizadas da mesma forma na gestão de sua empresa, fato que evidencia seu conservadorismo e sua resistência a mudanças. Embora caiba ao empresário realizar o monitoramento de seu ambiente com maior frequência e delegar responsabilidades aos seus funcionários, observou-se que, durante o estabelecimento de metas e ações para o alcance dos objetivos, não designou responsabilidades para os funcionários, o que certamente dificultará o engajamento destes na estratégia adotada pela empresa.

A empresa B, fabricante de estruturas metálicas, atua em um mercado altamente diversificado e competitivo, tendo, como concorrentes diretos, empresas de grande porte. Nela, o processo de elaboração da estratégia foi totalmente assumido pelo gerente geral, que tem sob sua responsabilidade as demais áreas da organização, com o aval do proprietário. O gerente, que tinha a intenção de utilizar a ferramenta anteriormente, demonstrou interesse em realizar a atividade proposta pela pesquisadora, pois viu nesta uma oportunidade para aplicar a técnica. Apesar de ter feito algumas críticas ao planejamento estratégico, relacionadas à sistematização e falta de visão do todo que as atividades desenvolvidas separadamente provocam, ressaltou que, se o planejamento não fosse realizado em etapas, não teria tempo suficiente para dedicar-se à atividade. Apesar de ter uma postura mais agressiva em relação ao mercado, de ter ótimos resultados financeiros e estar se preparando para um processo sucessório e de profissionalização, a empresa B ainda assim precisaria definir melhor sua forma de atuação no mercado, razão pela qual se optou pelo desenvolvimento de seu mercado, atuando em novos nichos, e pela valorização do diferencial de seu produto: a qualidade e a flexibilidade, que vão do projeto à entrega do produto final. Por estar em uma fase de transição, também não foram designados

os responsáveis pelo cumprimento das metas, já que esta atividade deveria envolver, além do gerente, outros membros, devendo ser desenvolvida em conjunto com outras atividades. No entanto, o gerente concluiu ser esta uma atividade fundamental, sem a qual não seria possível o início da implementação do planejamento estratégico.

A empresa C, que atua no ramo de fabricação de máquinas e implementos agrícolas, possui a característica de uma organização familiar, que está realizando um processo de sucessão. Como este ramo vem se tornando cada dia mais competitivo, a empresa C optou por realizar a elaboração do planejamento estratégico, visando um melhor posicionamento no mercado. Apesar de ter desenvolvido todas as atividades do roteiro, o resultado, que deverá ser analisado pelos outros membros da família, possivelmente sofrerá modificações e somente após um consenso as responsabilidades serão designadas e o processo de implementação terá início. A empresa, procurando aumentar sua participação e tornar-se mais competitiva, optou pela estratégia de crescimento, baseada na diferenciação de seu produto: qualidade e confiabilidade. Por não monitorar o ambiente externo regulamente, necessita implantar esta atividade em seu cotidiano.

Notou-se, com a aplicação do roteiro, grande influência das particularidades de gestão da pequena empresa, dificuldades estas baseadas em características referentes a aspectos internos, que decorrem da organização da empresa (estruturais), externos, que não estão sob a gestão do pequeno empresário (contextuais), e principalmente pessoais (do pequeno empresário), que refletem na gestão da empresa (comportamentais). Convém lembrar, no entanto, que as particularidades estruturais e contextuais sempre irão existir, pois são conseqüência do porte da empresa, enquanto que os aspectos comportamentais são passíveis de modificação, ainda que, por estarem relacionados ao processo estratégico, sejam os que exercem maior influência, pois o desenvolvimento do processo depende diretamente do engajamento do proprietário. Desta forma, faz-se necessário trabalhar, nesta organização, as particularidades comportamentais no processo estratégico.

O processo estratégico na pequena empresa não precisa estar atrelado à aplicação de uma metodologia. Em muitos casos, um processo informal ou mesmo uma reflexão podem contribuir para um melhor posicionamento e desempenho. É

preciso, no entanto, ressaltar que a realização de algumas atividades, mesmo que simplificada, fornece subsídios para o delineamento da estratégia.

É importante desenvolver um pensamento estratégico para delinear as ações do pequeno empresário. Nota-se, no trabalho empírico, que as metodologias formais (conforme item 9.1), assim como o roteiro prático, proposto na pesquisa, auxiliam na operacionalização das atividades, pois abordam os elementos essenciais da ferramenta, mesmo considerando as particularidades da pequena empresa no processo.

Para que o pequeno empresário crie uma visão de longo prazo, tenha uma visão real da concorrência e do seu mercado de atuação, fatores estes apontados como razões para o fracasso do processo na pequena empresa, aspectos comportamentais devam ser considerados e explorados, devido a sua influência na gestão da pequena empresa.

A análise ambiental na pequena empresa é fundamental para a identificação de possíveis oportunidades, ameaças, pontos fortes, pontos fracos e fatores críticos de sucesso, possibilitando uma reflexão para a identificação das melhores estratégias a serem adotadas. No entanto, é fundamental que seja realista, completa e impessoal, uma vez que o pequeno empresário tende a minimizar as ameaças e pontos fracos e supervalorizar as oportunidades e pontos fortes, facilitando a adoção de uma estratégia não condizente com sua real situação. A análise ambiental, na pequena empresa, pode ser vista como uma fonte de atualização e monitoramento do ambiente. A partir da realização constante desta atividade, o dirigente terá melhores condições de estabelecer ações condizentes com sua missão, sua visão e suas potencialidades.

Espera-se que, com a utilização da ferramenta de planejamento estratégico, a pequena empresa adote uma postura pró-ativa de gestão, tornando-se mais competitiva, ágil e adaptativa em relação às mudanças e aos acontecimentos presentes em seu ambiente.

A partir da aplicação do roteiro, espera-se que o pequeno empresário desenvolva o planejamento estratégico e, através das atividades sugeridas, passe a analisar seu ambiente, explorar suas potencialidades e oportunidades, inibir suas fraquezas e definir ações para as ameaças e, ainda, metas, objetivos e ações coerentes

com sua missão e visão, pensando em seu posicionamento, e ações a longo prazo no mercado.

A aplicação de um roteiro prático, para a elaboração do planejamento estratégico nas pequenas empresas, tem o intuito de ser um agente facilitador, que auxilie e direcione o pequeno empresário no processo, uma vez que procura englobar as características da pequena empresa que podem, muitas vezes, dificultar ou mesmo inibir este processo.

Na aplicação empírica do roteiro, foram identificados alguns obstáculos e pontos favoráveis para a elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa. Entre os obstáculos, destacam-se a concentração de atividades no pequeno empresário, a falta de participação de outros funcionários, o imediatismo de resultados, a falta de consenso entre os dirigentes e a falta de visão de longo prazo. Entre os aspectos positivos, podem-se destacar a disciplina e dedicação dos empresários e o interesse em estabelecer ações futuras planejadas.

Quanto às questões da pesquisa, apresentadas no capítulo 7, podem-se estabelecer algumas conclusões.

- Existe uma relação entre a não elaboração do planejamento estratégico nas pequenas empresas e a complexidade desta ferramenta empresarial. Em princípio, os pequenos empresários acreditam que a utilização da ferramenta é difícil e que não conseguirão aplicá-la. No final da aplicação do roteiro, porém, manifestam surpresa quanto à facilidade encontrada no desenvolvimento das etapas e atividades propostas.
- As características de gestão da pequena empresa influenciam o processo de elaboração do planejamento estratégico. Apresentadas como particularidades comportamentais, estruturais e contextuais, de fato interferem no processo, e especialmente, as comportamentais. No entanto, a partir do momento em que há a conscientização quanto à importância da ferramenta e o engajamento do pequeno empresário, os obstáculos podem ser vencidos. Para que o processo tenha sucesso, é fundamental desenvolver uma cultura, na pequena empresa, que valorize o processo estratégico e a visão de longo prazo do dirigente.
- Acredita-se que o desenvolvimento do roteiro prático auxiliou o pequeno empresário na elaboração do planejamento estratégico, à medida que esteve

voltado para a operacionalização das atividades e contemplou diversas particularidades de gestão da pequena empresa.

A aplicação do roteiro possibilitou aos pequenos empresários elaborarem o planejamento estratégico, em primeiro lugar refletindo sobre sua forma de atuação, oportunidades a serem exploradas no mercado, possíveis ameaças relacionadas a seus produtos e, posteriormente, estabelecendo ações e mantendo os recursos da empresa em atividades relevantes, de acordo com a sua realidade.

Notam-se, a partir do trabalho de campo, algumas contradições em relação ao levantamento bibliográfico, tais como as que se explicam a seguir.

- O empresário desconhece a ferramenta. Nas empresas pesquisadas, o empresário A conhecia a ferramenta, o empresário B não, porém o gerente geral detinha conhecimentos sobre esta e diversas outras ferramentas administrativas. Somente na empresa C não se conhecia a ferramenta, sua importância e suas vantagens.
- O pequeno empresário é relutante em se dedicar à elaboração do planejamento estratégico. Não se constatou resistência na aplicação do roteiro nas empresas selecionadas, mas, sim, dedicação e interesse pelo resultado do processo.
- A centralização do poder na pequena empresa deve-se à falta de estrutura. Esta centralização, conforme se verificou nas empresas pesquisadas, deve-se ao fato de o empresário não querer delegar responsabilidades, pois, tinham, sob sua responsabilidade, diversas atividades que poderiam ser repassadas a funcionários.
- Na pequena empresa é mais importante ajudar o pequeno empresário a operacionalizar o processo que convencê-lo da utilidade da ferramenta. Acredita-se que a principal razão para o fracasso do planejamento estratégico, na pequena empresa, é a falta de consciência do empresário quanto à importância da ferramenta e a conseqüente falta de seu engajamento no processo.

No entanto, diversos aspectos apresentados na revisão bibliográfica, foram verificados, como os descritos abaixo.

- O pequeno empresário direciona seu trabalho às tarefas do dia-a-dia e, por esta razão, não se dedica às atividades de planejamento. Nas empresas pesquisadas a maior dificuldade levantada pelos empresários foi a falta de tempo para dedicar-se ao processo, devido à concentração de atividades em sua pessoa.
- O pequeno empresário tende ao obsoletismo. Verificaram-se necessidade e vontade de adotar novos processos de gestão e, ao mesmo tempo, uma certa resistência dos empresários quanto ao sucesso destes procedimentos.
- As atividades administrativas se concentram no pequeno empresário e, entre estas, está a elaboração do planejamento estratégico. Os empresários, exceto o da empresa B, foram os responsáveis diretos pela elaboração do planejamento estratégico e, em nenhum momento, solicitaram a participação de funcionários no processo.
- A dedicação e o esforço dos dirigentes são fatores positivos no processo. Acredita-se que, sem o engajamento do proprietário, o sucesso e a prioridade do processo ficariam comprometidos.
- O relacionamento informal pode causar transtornos na comunicação de metas e estratégias aos funcionários. Os dirigentes têm dificuldade em divulgar, designar responsabilidades e prazos para o cumprimento das metas e estratégias, acreditando que estas podem ser comunicadas informalmente, no cotidiano da empresa. No entanto, verifica-se que o não compartilhamento de objetivos compromete o engajamento dos funcionários no processo.
- O proprietário tem dificuldades em detalhar os programas. As análises realizadas genericamente pelos dirigentes poderiam ser detalhadas com a participação de funcionários de diversos departamentos, uma vez que estes poderiam contribuir com soluções e idéias úteis para os problemas da empresa.
- A administração não-profissional influencia o processo de estabelecimento da estratégia, devido à presença de familiares dos proprietários em cargos-chave. Nota-se que a presença de familiares dos proprietários dificulta o desenvolvimento das etapas e atividades propostas, uma vez que a falta de consenso e as diferentes expectativas muitas vezes emperram o processo;

- Há grande carência de informações internas e externas nas pequenas empresas. A maior dificuldade encontrada, na aplicação do roteiro, foi a análise ambiental, devido, principalmente, à carência de informações. No entanto, grande parte da falta de informações é devida à falta de consciência da importância destas ou mesmo à forma de organização dos dados da empresa.
- A utilização de algumas perguntas auxilia o pequeno empresário no processo. As atividades em que os empresários demonstraram maior facilidade foram desenvolvidas a partir de questões pré-estabelecidas no roteiro.

A pesquisa desenvolvida apresenta algumas limitações. Como primeira limitação, tem-se o desenvolvimento de um roteiro restrito ao processo de elaboração do planejamento estratégico, não tratando das fases de implementação, avaliação e controle. Esta limitação se impôs devido ao tempo para desenvolvimento de uma pesquisa de mestrado, não sendo possível, portanto, abordar as demais fases. A segunda limitação está na heterogeneidade das pequenas empresas. Definir a pequena empresa é uma tarefa complexa, devido à diversidade de critérios existentes. Nota-se que, de forma geral, as pequenas empresas são heterogêneas quanto a estrutura administrativa, nível de tecnologia, perfil do empresário, nível de produtividade, entre outras características. Assim, o critério estabelecido na pesquisa limitou a sua aplicação em empresas com características diferentes. Como última limitação tem-se o número de empresas nas quais o roteiro foi aplicado - apenas três - devido ao tempo necessário para a referida aplicação, pela pesquisadora e ao tempo de dedicação exigido do empresário.

Sugere-se, para trabalhos futuros, na área de estratégia empresarial, em empresas de pequeno porte, o desenvolvimento de pesquisas que abordem o comportamento dos proprietários, pois esta é a particularidade que exerce maior influência na gestão das pequenas organizações. A escolha de empresas de pequeno porte de um determinado pólo de negócios também mostra-se relevante, porque, assim sendo, podem-se minimizar as diferenças substanciais existentes entre as inúmeras pequenas organizações. Para pesquisas futuras, outra sugestão é a abordagem da gestão estratégica do ambiente na pequena empresa, através da gestão das informações internas e externas, para o delineamento e posicionamento

estratégico das empresas deste segmento. Em relação à abordagem da gestão estratégica do ambiente na pequena empresa, sugere-se ainda a identificação dos tipos de informações e de suas possíveis fontes, para a realização da análise interna e externa.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, M. I. R. (1994). *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas*. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.
- ALMEIDA, M. I. R. (2001). *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel*. São Paulo, Atlas.
- ALMEIDA, M. I. R., TEIXEIRA, M. L. M., MARTINELLI, D. P. (1993). Por que administrar estrategicamente recursos humanos? *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, p.12-24, mar/abr.
- ANSOFF, I (1977). *Estratégia empresarial*. São Paulo, Atlas.
- ANSOFF, I. (1990). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo Ed. Atlas.
- ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. São Paulo, Atlas.
- BATALHA, M. O.; DEMORI, F. (1990). *A pequena e média indústria em Santa Catarina*. Florianópolis, UFSC.
- BEHR, R. R.; LIMA, A. A. T. F. C. (1999). Participação, criatividade e planejamento estratégico. In: VI SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. <http://www.bauru.unesp.br/acontece/simpep.html>. (nov/2000).
- BERNDT, A. ; COIMBRA, R. (1995). As organizações como sistemas saudáveis. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, FGV, v. 35, n. 4, p.33-41.
- BETHLEM, A. (1998). *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. São Paulo, Atlas.

- BORTOLI NETO, A. (1980) *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas*. Dissertação (Mestrado). São Paulo, FEA-USP.
- BORTOLI NETO, A. (1997). A virada dos pequenos. *Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios*, n. 100, p. 37.
- BUCHELE, R. B. (1980). *Diagnóstico de empresas em crescimento*. São Paulo, Atlas.
- CERTO, S. S.; PETER, J. P. (1993). *Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia*. São Paulo, Makron Books.
- CHER, R. (1990). *A gerência da pequena e média empresa*. São Paulo, Maltese.
- COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. (1999). A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In *IV CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS*. São Paulo/SP.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (1995). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas, SP, Papirus.
- DAFT, R. L. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos.
- DIEDRO CONSULTORIA (2000). *Censo Industrial de São Carlos*. São Carlos /pesquisa de mercado/
- DIEESE (1998). *Diagnóstico do complexo metal-mecânico brasileiro*. São Paulo, DIEESE e CNM/CUT.
- DRUCKER, P. F. (1981). *Práticas de Administração de Empresas*. São Paulo, Pioneira.
- ESCRIVÃO FILHO, E.; NAKAMURA, M. M.; GALLO, A. R. (1996). O engenheiro, a racionalização e a pequena empresa. In: *XXIV CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA*. Anais, v.1, p. 475-488.
- FERREIRA, A.A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I.(1997). *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas*. São Paulo, Pioneira.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. (1991). *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo, Atlas.
- FISCHMANN, A. A. (1987). *Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas*. Tese (Livre Docência). São Paulo, FEA-USP.
- GIL, A. C. (1996). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, Atlas.

- GIMENEZ, F. A. P. (1998). *Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR*. Dissertação (Mestrado). São Paulo, FEA-USP.
- GOLDE, R. A. (1986). Planejamento prático para pequenas empresas. In: *Coleção Harvard de Administração*. São Paulo, Nova Cultural, v. 9, p.7-34.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (1993). *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil.
- KOTLER, P. (1993). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo, Atlas.
- KRUGLIANSKAS, I. (1996). *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora.
- LIMA, A. A. T. F.; BEHR, R. R. (1999). Alguns aspectos relevantes da consultoria em empresas de pequeno porte. In: VI *SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*. <http://www.bauru.unesp.br/acontece/simpep.html>. (nov/2000).
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. (1997). *Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial*. . São Paulo: Makron Books.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. (1986). *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo, Harbra Ltda.
- MENEZES, E. J. C.; ALMEIDA, M. I. R. (1997). Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente? In: *XVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS.
- MEYER, C. A. (1997). Planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso. *Caderno de pesquisas em Administração*, v.2, nº 5, p. 39-46.
- MINTZBERG, H. (1987). A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus.
- MINTZBERG (1991). Crafting Strategy. In: *The state of strategy, Harvard Business Review paperback*. Boston: Harvard University, p. 109-118.
- MINTZBERG, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, jan-fev, p. 107-114.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman.

- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. (1999). Todas as partes do elefante. *HSM Management*, p. 100-108, jan/fev.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV. B. H. (1999). *Administração*. São Paulo, Saraiva.
- MOTTA, F. C. P. (1994). *Teoria geral da Administração: uma introdução*. São Paulo, Pioneira.
- MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. B. (1986). *Introdução à organização burocrática*. São Paulo, Brasiliense.
- MOTTA, F. G. (2000). *Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas: estudo multicasos em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos/SP*. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo.
- MOTTA, P. R. (1991). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. São Paulo, Record.
- NAKAMURA, M. M. (2000). *Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP*. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo.
- NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. (1998). Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso. In: *XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*. Anais, Niterói, Rio de Janeiro/RJ.
- OLIVEIRA, D. P. R. (1986). *Uma contribuição ao estudo dos instrumentos facilitadores da operacionalização do planejamento estratégico nas organizações*. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.
- OLIVEIRA, D. P. R. (1987). *Uma contribuição ao estudo do desenvolvimento e implementação do processo estratégico nas organizações*. Tese (Livre Docência). São Paulo, FEA-USP.
- OLIVEIRA, D. P. R. (1991). *Estratégia Empresarial*. São Paulo, Atlas.
- OLIVEIRA, D. P. R. (1993). *Excelência na Administração Estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. São Paulo, Atlas.
- OLIVEIRA, D. P. R. (1998). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo, Atlas.

- OLIVEIRA, M. A. L (1994). *Qualidade: o desafio da pequena e média empresa*. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- PINHEIRO, M (1996). *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte*. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.
- POLICASTRO, M. L. (2000). Introduction to strategic planning. *US Small Business Administration - Management and Planning Series*. <http://www.sbaonline.sba.gov/library/pubs/mp-21.txt> (jan/2001).
- PRAHALAD, C. K. (2000). Estratégia empresarial. IN: *Pergunte ao guru*. <http://www.intermanagers.com/indexBRA00.html>
- QUEZADA, L. E.; CÓRDOVA, F. M.; WIDER, S.; O'BRIEN, P. (1999). A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms. *International journal of production economics*. v. 60-61, abr., p. 87-94.
- RATTNER, H. (1985). *Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. São Paulo, Brasiliense.
- RESNIK, P (1990). *A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido*. São Paulo, Makron, McGraw-Hill.
- ROBBINS, S.; COULTER, M. (1988). *Administração*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil.
- SAUER, L.; COLOSSI, N. (1997) A visão das associações comerciais e industriais de Santa Catarina sobre os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas. In: *XVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*. Anais, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS.
- SAUSEN, J. O. (1998). O futuro do planejamento estratégico: análise da prática e perspectivas. In: *XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*. Anais, Niterói, Rio de Janeiro/RJ.
- SBA ADVOCAY (2000). *Small business answer card 1998*. <http://www.sba.gov> (Dez/2000).
- SCRAMIM, F. C. L; BATALHA, M. O . (1997). Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados. In: *XVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*. Anais, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS.
- SEBRAE (1998). *No Brasil as pequenas empresas sabem com quem contar*. São Paulo. /folder/.
- SEBRAE (2000). *As MPEs na economia. Estudos e Pesquisas*. <http://sebraesp.com.br> (out/2000).

- SEBRAE-SP (1998). *Estudo Comparativo: pequenas empresas (MPes) versus grandes empresas (GEs) no Estado de São Paulo: relatório de pesquisa*. <http://sebraesp.com.br> (out/2000).
- SEBRAE-SP (1998b). *Perfil econômico regional – regiões selecionadas do Estado de São Paulo. /relatório de pesquisa/*. <http://www.sebraesp.com.br> (jan/2001).
- SEBRAE-SP (1999). *Estudo da mortalidade das empresas paulistas: relatório final*. <http://www.sebraesp.com.br> (jan/2001).
- SEGENBERGER, W.; LOVERMAN, G. W.; PIORE, M. J. (1991). *The reemergence of small enterprises: industrial restructuring in industrialized countries*. Geneva, International Labour Organization.
- 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> (jan/2001).
- SOBANSKI, A. R. (1995). *Implementação de estratégias: estudo exploratório de alguns fatores críticos*. Dissertação (Mestrado). São Paulo, FEA-USP.
- STONER, J. A. F. (1985). *Administração*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. (1995). *Administração*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil.
- THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. (2000). *Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo, Pioneira.
- TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. (1998). *Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro, Campus.
- TRIVIÑOS, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas.
- VASCONCELOS FILHO, P (1985). *Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento*. Rio de Janeiro, LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- WACK, P. (1985). Cenários: águas desconhecidas à frente. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus.
- WESTWOOD, J. (1991). *O plano de marketing*. São Paulo, Makron Books.

Apêndice I



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA

1 Dados gerais:

1.1 Razão Social: _____

1.2 Nome Fantasia: _____

1.3 Endereço: _____

1.4 Setor de atuação: _____

1.5 Área Fabril (m² construídos): _____

1.6 Nomes dos Proprietários: _____

1.7 Participação dos proprietários (%): _____

1.8 Faturamento da empresa:

1997: _____

1998: _____

1999: _____

2000: _____

2 Histórico da empresa

2.1 Data de Fundação - _____

2.2 Como a empresa foi concebida? Qual foi o objetivo?

2.3 Hoje como a empresa está? O enfoque mudou?

2.4 Houve algum processo sucessório na empresa?

2.5 Histórico da empresa

3 Organização da empresa:

3.1 A empresa possui organograma -

() sim () não

3.2.2 N° de funcionários em cargos operacionais (chão-de-fábrica): _____

3.3 Qual o nível de escolaridade dos funcionários?

Grau de Instrução	Número de Funcionários
1o. Grau Incompleto	
1o. Grau Completo	
2o. Grau Incompleto	
2o. Grau Completo	
Superior Incompleto	
Superior Completo	
Especialização	
Mestrado/Doutorado	

3.4 A empresa terceiriza serviços?

() não

() sim. Quais _____

3.5 Número de funcionários terceirizados: _____

3.5.1 N° de funcionários em cargos administrativos _____

3.5.2 N° de funcionários em cargos operacionais (chão-de-fábrica): _____

4 Processo produtivo:

4.1 Quantos produtos a empresa produz? _____

4.2 Quais são os produtos fabricados pela empresa?

4.3 Os equipamentos podem ser classificados de que forma:

Moderno: _____

± Moderno: _____

Obsoleto: _____

4.4 Os produtos são produzidos:

Sob encomenda - _____

Para estoque - _____

4.5 Qual é o nível de estoque:

Matéria-Prima - _____

Estoque intermediário - _____

Estoque final - _____

4.6 Qual o tipo de organização do trabalho?

() automatizada, os operários apenas supervisionam a operação

() semi-automatizada, o operário comanda a máquina

() manual, o operário utiliza ferramentas

5 Posição da empresa na cadeia produtiva:

5.1 Fornecedores

5.1.1 Quais são seus fornecedores? Onde estão localizados?

5.1.2 A competição entre os fornecedores é acirrada?

() sim

() não

5.1.3 Qual o porte dos principais fornecedores?

5.2 Clientes

5.2.1 Quais são seus clientes? Onde estão localizados?

5.2.2 Qual o porte dos principais clientes?

5.2.3 A carteira de clientes é diversificada ou concentrada? (clientes x faturamento)

5.3 Mercado de atuação:

5.3.1 Com relação ao principal produto da empresa:

5.3.1.1 O mercado em que a empresa atua é competitivo?

() muito () médio () pouco

5.3.1.2 Quais são seus principais competidores? Onde estão localizados?

5.3.1.3 Qual o porte destes competidores?

5.3.1.4 Qual a posição da empresa no mercado em que atua (market-share)?

5.3.1.5 Qual a atuação da empresa com relação ao mercado geográfico?

- local - _____
- regional - _____
- nacional - _____
- internacional _____

5.3.2 Com relação aos produtos secundários da empresa:

5.3.2.1 O mercado em que a empresa atua é competitivo?

- muito médio pouco

5.3.2.2 Quais seus principais competidores?

5.3.2.3 Qual a posição da empresa no mercado em que atua (market-share)?

5.3.2.4 Qual a atuação da empresa com relação ao mercado geográfico?

() local - _____

() regional - _____

() nacional - _____

() internacional _____

Apêndice II



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA

1 Responsável pela aplicação do roteiro para elaboração do planejamento estratégico:

2 Funcionários que farão parte da equipe para elaboração do planejamento estratégico:

Nome _____

Área/Cargo: _____

Nome: _____

Área/Cargo: _____

Nome: _____

Área/Cargo: _____

3 A empresa realiza algum tipo de planejamento?

() sim

() não

3.1 Se sim, qual é o tipo de planejamento e como é realizado? (ex.: processo, método, organização etc.)

3.1.1 Quais são as principais dificuldades do processo?

3.2 Se não, quais são os motivos para não realizar planejamento?

4 O empresário conhece a técnica de planejamento estratégico?

() sim

() não

4.1 Se conhece, já aplicou a técnica na empresa?

() sim

() não

4.1.1 Se não, quais são os motivos para a não utilização da ferramenta?

4.1.2 Se aplicou, qual foi o resultado?

4.1.2.1 Quais foram as dificuldades encontradas?

5 Quais das características abaixo, exercem maior influência, para a realização do planejamento estratégico? (classificar em ordem de importância - 1 a 5)

- desconhecimento da técnica;
- falta de pessoal qualificado;
- falta de visão de longo prazo;
- imediatismo de resultados;
- dificuldade em aceitar mudanças;
- falta de tempo e recursos;
- dificuldade na identificação da missão;
- o fato de os valores do empresário confundirem-se com os valores da empresa;
- dificuldade em avaliar as ameaças;
- dificuldade em obter informações do ambiente;
- visão subestimada da concorrência;
- dificuldade em avaliar os pontos fracos;
- dificuldade em obter informações internas;
- dificuldade em identificar os fatores-chaves de sucesso da empresa;
(recursos e habilidades indispensáveis)
- centralização do processo no pequeno empresário;
- dificuldade na definição das metas e de objetivos claros;
- desconhecimento da estratégia atual;
- dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários;
- falta de comprometimento dos funcionários.

6 O empresário realiza, atualmente, o planejamento estratégico?

- sim
- não

6.1 Se sim, quais são as informações utilizadas? (fontes)

6.1.2 Como é realizada análise do ambiente externo?

6.1.3 Como são coletadas as informações do ambiente externo da empresa?

6.1.4 Como é realizada a análise do ambiente interno?

6.1.5 Como são coletadas as informações do ambiente interno da empresa?

6.1.6 Como é realizado o monitoramento da concorrência?

6.1.7 Como são definidas as ações futuras da empresa?

6.1.8 As expectativas de vendas e o posicionamento no mercado estão de acordo com o planejamento?

6.1.9 Com são definidos os novos investimentos?

7 Qual é o resultado esperado com a elaboração do planejamento?

Apêndice III



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



AVALIAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS AJUSTES NECESSÁRIOS

1 Quais foram as dificuldades encontradas nas atividades do planejamento estratégico?

Atividade	Dificuldade

2 Em relação às dificuldades encontradas, quais são possíveis alternativas para solucioná-las?

3 O roteiro é de fácil entendimento?

muito médio pouco

3.1 Em quais atividades houve dificuldade de entendimento?

4 O roteiro é de fácil aplicação?

muito médio pouco

4.1 Em quais atividades houve dificuldade de aplicação?

5 O roteiro auxiliou no processo de elaboração do planejamento estratégico?

sim não

5.1 Se sim, de que forma?

5.2 Se não, qual foi a razão?

6 O roteiro minimizou ou superou as dificuldades existentes no processo de elaboração?

sim não

7 O empresário continuará realizando o planejamento estratégico nos próximos anos?

sim

não

7.1 Se sim, utilizará o roteiro?

sim

não. Por que?

7.2 Se não, qual a razão para não realizar o planejamento estratégico?
