



**UFSM**

**Dissertação de Mestrado**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS  
EMPRESAS**

---

**Arlete Kuyven**

**PPGEP**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2004**

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS**

---

por

**Arlete Kuyven**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

**PPGEP**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2004**

Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS**

elaborada por  
**Arlete Kuyven**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

COMISSÃO EXAMINADORA:

---

**Prof. Dr. Luiz Carlos Pistóia de Oliveira**  
(Presidente/Orientador)

---

**Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt**

---

**Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha**

Santa Maria, 20 de maio de 2004

K97p	<p>Kuyven, Arlete</p> <p>Planejamento estratégico em pequenas empresas / por Arlete Kuyven; orientador Luiz Carlos Pistóia de Oliveira . – Santa Maria, 2004. xiv,152 f. : il.</p> <p>Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, 2004.</p> <p>1. Engenharia de produção 2. Planejamento estratégico 3. Pequenas Empresas 4. Santa Rosa 5. Rio Grande do Sul I. Oliveira, Luiz Carlos Pistóia de, orient. II. Título</p> <p>CDU: 658.5:334.012.64</p>
------	---

Ficha catalográfica elaborada por  
Luiz Marchiotti Fernandes CRB – 10/1160  
Biblioteca Setorial do CCR/UFSM

---

© 2004

Todos os direitos autorais reservados a Arlete Kuyven. A reprodução deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.  
Endereço: Santa Rosa, RS.  
Fone (0xx)54 317-4001; End. Eletr.: [karlete@terra.com.br](mailto:karlete@terra.com.br)

---

**“Se não planejarmos  
nosso futuro,  
outros o farão para nós,  
por nós ou ....  
contra nós”  
(Elizier Costa)**

## AGRADECIMENTOS

A realização do presente trabalho é fruto da colaboração de diversas pessoas que, de alguma forma, se fizeram presentes nesta jornada:

Ao professor Dr. Luiz Carlos Pistóia de Oliveira, pela orientação, oportunidade, amizade, apoio e todo o incentivo dispensado para o desenvolvimento deste estudo;

A todos os professores e servidores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção;

A todos os colegas e amigos, pelo carinho, amizade e colaboração;

Aos empresários que colaboraram para a realização deste trabalho;

A Universidade Federal de Santa Maria, pela oportunidade da realização do Curso de Pós-Graduação;

Aos meus familiares, pelo amor, compreensão, apoio e incentivo dispensados.

**A todos, muito obrigada.**

## SUMÁRIO

<b><u>LISTA DE TABELAS .....</u></b>	<b><u>X</u></b>
<b><u>LISTA DE FIGURAS.....</u></b>	<b><u>XII</u></b>
<b><u>RESUMO .....</u></b>	<b><u>XIII</u></b>
<b><u>ABSTRACT.....</u></b>	<b><u>XIV</u></b>
<b><u>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....</u></b>	<b><u>15</u></b>
1.1 PROPOSTA DO ESTUDO .....	18
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.3 OBJETIVOS .....	19
1.3.1 GERAL .....	19
1.3.2 ESPECÍFICOS .....	19
1.4 IMPORTÂNCIA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO .....	20
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	22
<b><u>CAPÍTULO 2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</u></b>	<b><u>23</u></b>
2.1 ORGANIZAÇÕES .....	23
2.2 AMBIENTE .....	28
2.2.1 AMBIENTE EXTERNO .....	32
2.2.2 AMBIENTE INTERNO .....	35

<b>2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>36</b>
2.3.1 ORIGEM DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	36
2.3.2 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	42
2.3.2.1 Visão tradicional .....	43
2.3.2.2 Visão holística.....	45
2.3.3 ESCOLAS DE PENSAMENTO SOBRE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	50
2.3.3.1 Escola do Design.....	52
2.3.3.2 Escola do Planejamento .....	53
2.3.3.3 Escola do Posicionamento .....	55
2.3.3.4 Escola Empreendedora.....	56
2.3.3.5 Escola Cognitiva .....	57
2.3.3.6 Escola do Aprendizado .....	58
2.3.3.7 Escola do Poder.....	59
2.3.3.8 Escola Cultural.....	60
2.3.3.9 Escola Ambiental .....	61
2.3.3.10 Escola da Configuração .....	62
2.3.4 BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	63
2.3.5 DIFICULDADES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	65
<b>2.4 MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>68</b>

### **CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS..... 78**

<b>3.1 CONCEPÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA-AÇÃO .....</b>	<b>81</b>
3.1.1 ESCOLHA DO TEMA.....	82
3.1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	82
3.1.3 DELIMITAÇÃO DO CAMPO DE OBSERVAÇÃO .....	83
3.1.4 COLETA DE DADOS .....	83
3.1.5 DESENVOLVIMENTO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA-AÇÃO ....	84
3.1.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	85

### **CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... 87**

<b>4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DE SANTAROSA .....</b>	<b>87</b>
<b>4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS EM ESTUDO .....</b>	<b>88</b>
4.2.1 EMPRESA X .....	89
4.2.2 EMPRESA Y .....	91
4.2.3 EMPRESA Z.....	94
<b>4.3 APLICAÇÃO E ANÁLISE DAS DIFICULDADES DOS MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>96</b>
4.3.1 APLICAÇÃO E ANÁLISE DOS MODELOS NA EMPRESA X.....	98
4.3.1.1 Aplicação do Modelo Proposto por Betlhen .....	98
4.3.1.1.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Betlhen .....	102
4.3.1.2 Modelo Proposto por Stoner e Freemann .....	102
4.3.1.2.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Stoner e Freemann.....	104
4.3.1.3 Modelo Proposto por Certo e Peter.....	105
4.3.1.3.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Certo e Peter .....	107
4.3.1.4 Modelo Proposto por Oliveira.....	107
4.3.1.4.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Oliveira.....	110
4.3.1.5 Modelo Proposto por Cunha .....	111



4.3.1.5.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Cunha .....	114
4.3.2 APLICAÇÃO DOS MODELOS NA EMPRESA Y .....	114
4.3.2.1 Modelo Proposto por Betlhen .....	114
4.3.2.1.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Betlhen .....	118
4.3.2.2 Modelo Proposto por Stoner e Freemann .....	118
4.3.2.2.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Stoner e Freemann.....	120
4.3.2.3 Modelo Proposto por Certo e Peter.....	120
4.3.2.3.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Certo e Peter .....	122
4.3.2.4 Modelo Proposto por Oliveira.....	123
4.3.2.4.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Oliveira.....	125
4.3.2.5 Modelo Proposto por Cunha .....	126
4.3.2.5.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Cunha .....	128
4.3.3 APLICAÇÃO DOS MODELOS NA EMPRESA Z .....	129
4.3.3.1 Modelo Proposto por Betlhen .....	129
4.3.3.1.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Betlhen .....	132
4.3.3.2 Modelo Proposto por Stoner e Freemann .....	133
4.3.3.2.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Stoner e Freemann.....	135
4.3.3.3 Modelo Proposto por Certo e Peter.....	136
4.3.3.3.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Certo e Peter .....	138
4.3.3.4 Modelo Proposto por Oliveira.....	139
4.3.3.4.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Oliveira.....	142
4.3.3.5 Modelo Proposto por Cunha .....	142
4.3.3.5.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Cunha .....	144
<b>4.4 PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA IMPLEMENTAR O PLANEJAMENTO</b>	
<b>ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE.....</b>	<b>145</b>
4.4.1 ANÁLISE DOS MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	145
4.4.2 METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SUGERIDA.....	146
<b><u>CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS .....</u></b>	<b><u>151</u></b>
<b><u>BIBLIOGRAFIA.....</u></b>	<b><u>158</u></b>
<b><u>ANEXOS.....</u></b>	<b><u>166</u></b>

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01: Configuração das organizações .....	26
TABELA 02: Imagens da organização .....	27
TABELA 03: Evolução do planejamento estratégico por categorias gerenciais.....	41
TABELA 04: Escolas de pensamento sobre formulação da estratégia....	51
TABELA 05: Objetivos da empresa X .....	98
TABELA 06: Síntese da análise das circunstâncias, ambiente interno e externo da empresa X .....	98
TABELA 07: objetivos e estratégias da empresa X .....	99
TABELA 08: Síntese da análise organizacional da empresa X .....	103
TABELA 09: Objetivos da empresa X .....	104
TABELA 10: Estratégias da empresa X .....	104
TABELA 11: Síntese da análise ambiental da empresa X .....	106
TABELA 12: Objetivos, metas e estratégias da empresa X .....	107
TABELA 13: Plano de ação da empresa X .....	107
TABELA 14: Síntese da análise do ambiente da empresa X .....	110
TABELA 15: Objetivos, metas e estratégias da empresa X .....	111
TABELA 16: Objetivos da empresa Y.....	114
TABELA 17: Síntese da análise das circunstâncias, ambiente interno e externo da empresa X .....	114
TABELA 18: Objetivos e estratégias da empresa Y .....	115

TABELA 19: Síntese da análise organizacional da empresa Y.....	119
TABELA 20: Objetivos da empresa Y .....	119
TABELA 21: Estratégias da empresa Y.....	120
TABELA 22: Síntese da análise ambiental da empresa Y .....	121
TABELA 23: Objetivos, metas e estratégias da empresa Y .....	122
TABELA 24: Plano de ação da empresa Y .....	122
TABELA 25: Síntese da análise do ambiente da empresa Y .....	125
TABELA 26: Objetivos, metas e estratégias da empresa Y .....	126
TABELA 27: Objetivos da empresa Z .....	128
TABELA 28: Síntese da análise das circunstâncias, ambiente interno e externo da empresa Z .....	129
TABELA 29: Objetivos e estratégias da empresa Z .....	130
TABELA 30: Síntese da análise organizacional da empresa Z .....	134
TABELA 31: Objetivos da empresa Z .....	135
TABELA 32: Estratégias da empresa Z .....	135
TABELA 33: Síntese da análise ambiental da empresa Z .....	137
TABELA 34: Objetivos, metas e estratégias da empresa Z .....	138
TABELA 35: Plano de ação da empresa Z .....	139
TABELA 36: Síntese da análise ambiental da empresa Z .....	141
TABELA 37: Objetivos, metas e estratégias da empresa Z .....	142

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Organização como um sistema aberto .....	25
FIGURA 02: Ambiente da organização .....	30
FIGURA 03: Tendências que a organização deve monitorar .....	33
FIGURA 04: Alguns fatores a serem considerados na análise externa ..	34
FIGURA 05: Alguns fatores a serem considerados na análise interna ...	36
FIGURA 06: Algumas modificações provocadas pelo planejamento .....	45
FIGURA 07: Estratégias deliberadas e emergentes .....	48
FIGURA 08: Processo estratégico segundo Bethlen .....	70
FIGURA 09: Passos do processo formal de planejamento de Stoner e Freemann .....	72
FIGURA 10: Processo estratégico conforme Certo e Peter .....	73
FIGURA 11: Metodologia de planejamento estratégico apresentada por Rebouças de Oliveira .....	75
FIGURA 12: Modelo de planejamento estratégico de Cunha .....	76
FIGURA 13: Organograma da empresa X .....	92
FIGURA 14: Organograma da empresa Y .....	93
FIGURA 15: Organograma da empresa Z .....	96
FIGURA 16: Modelo empírico de planejamento estratégico .....	149

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS.**

AUTOR: ARLETE KUYVEN

ORIENTADOR: LUIZ CARLOS PISTOIA DE OLIVEIRA

Local e Data de Defesa: Santa Maria, 20 de maio de 2004.

O presente trabalho tem como objetivo compreender as dificuldades encontradas pelas empresas de pequeno porte na utilização do planejamento estratégico, bem como, identificar a metodologia de implementação do planejamento estratégico que melhor se adapta à realidade das pequenas empresas, tendo em vista que, o processo de planejamento estratégico em empresas de pequeno porte tem sido descrito como incompleto, não estruturado, irregular, esporádico, reativo e informal. Para o desenvolvimento deste estudo, utilizou-se a metodologia científica pesquisa-ação. Aplicou-se cinco dos principais modelos de planejamento estratégico junto à três empresas industriais de pequeno porte do setor metal-mecânico. Os resultados estão apresentados em tabelas e figuras, e as análises elaboradas relatam como as empresas percebem e reagem frente às metodologias de planejamento estratégico propostas, sob a ótica dos empresários participantes do estudo, além de identificar como as pequenas empresas elaboram suas estratégias. Desta forma, constata-se que este estudo é importante, pois, influencia na gestão das pequenas empresas e pode, também, contribuir para a formulação teórica sobre o assunto.

## **ABSTRACT**

Dissertation of Master degree  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM-RS, Brazil

### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS** (Strategic Planning in Small Companies)

**AUTHOR: ARLETE KUYVEN**

**ADVISOR: LUIZ CARLOS PISTOIA DE OLIVEIRA**

Location and Date of the Dissertation Defense: Santa Maria, May 20<sup>th</sup>  
2004.

This present work aim to understand the difficulties found for small size companies on the strategic planning utilization. As well as, to identify the methodology of the strategic planning implementation which better adapt to the small companies reality, having on view that the strategic planning process on small size companies has been described such as incomplete, non structured, irregular, sporadic, reactive and informal. For the development of this study, was utilized the research-action scientific methodology. Was applied five of the strategic planning main models on three small size industrial companies of the metal-mechanic sector. The results are presented in charts and figures and the analysis prepared show as the companies understand and react front the methodology of the strategic planning proposed under the optics of businessman participant f the study, beyond to identify as the small size companies make your strategy. On this way, was discovered that this study is important because it influence on small companies management and, also, it can contribute to the theoretical formulation about the subject.

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A grande mudança no ambiente empresarial ocorrida nas últimas décadas, diz respeito ao fenômeno da globalização, ao avanço tecnológico, que imprimem novos ritmos em termos de competitividade, produtividade e sobrevivência das empresas.

A necessidade do pensamento estratégico de forma explícita foi articulada pela primeira vez em meados da década de 20, por executivos de alto nível de empresas americanas como General Motors (Alfred Sloan) e New Jersey Bell (Chester Barnard). A II Guerra Mundial encorajou não só o desenvolvimento de novos instrumentos e técnicas de gestão, como também, o uso do pensamento estratégico formal para orientar as decisões gerenciais. Peter Drucker *apud* Cavalcanti (2001), observa que gerenciar não é um comportamento apenas passivo e adaptativo, é tomar providências para que ocorram os resultados desejados.

No início dos anos 50, as organizações americanas passaram a preocupar-se, cada vez mais, com o ambiente e perceberam que uma empresa, usando conscientemente o planejamento formal, poderia exercer algum controle positivo sobre as forças do mercado. Dois professores de política e negócios de Harvard, George Albert Smith e C. Roland Christensen, incentivaram seus alunos a questionar se a

estratégia de uma empresa se adequava ao seu ambiente competitivo. No final dos anos 50. Outro professor de política de negócios da Harvard, Kenneth Andrews, afirmou que toda organização empresarial, bem como cada indivíduo, devem ter um conjunto claramente definido de fins ou metas, que os mantenham em movimento numa direção deliberadamente escolhida e impeça que se desvie por direções indesejadas. Assim surge o conceito de SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) que focaliza a combinação das forças e fraquezas de uma empresa com as oportunidades e ameaças que ela enfrenta no mercado.

Nos anos 60, a diversificação e as mudanças tecnológicas aumentaram a complexidade das situações estratégicas enfrentadas por muitas empresas e sua necessidade por medidas mais sofisticadas que pudessem ser usadas para avaliar e comparar diferentes tipos de negócios. A firma Boston Consulting Group (BCG) desenvolveu técnicas como a “curva de experiência” e a “matriz de crescimento-participação” conhecida como matriz BCG.

A idéia do planejamento estratégico surgiu há mais de 40 anos, no auge da expansão e diversificação dos negócios na década de 60. Quando o planejamento estratégico foi inicialmente traduzido, a atenção inicial se concentrava na diversificação da empresa.

O instrumento “planejamento estratégico” foi desenvolvido para ajudar as organizações a aprimorar seu trabalho e alcançou seu auge nos anos 70. Na época, segundo Ghemawat (2000, p. 25) “planejamento estratégico significava escolher vencedores e perdedores, fixar prioridades e poupar capital”. O grande objetivo do planejamento estratégico é minimizar os riscos de insucesso do negócio, diante dos possíveis cenários da realidade da empresa e do contexto na qual ela se insere.

O planejamento estratégico já foi endeusado e depois esquecido, mas nunca se duvidou da extrema importância que as empresas devem dar a definição de objetivos e rumos que devem seguir. Cada vez mais,



estar conectado com o futuro é uma condição *sine qua non* para o sucesso.

Cabe salientar que, quando o planejamento surgiu, ele era um fim em si próprio, ou seja, o objetivo era o plano. Hoje, tão importante quanto planejar é acompanhar sistematicamente a execução das ações previstas no plano, visando garantir a sua eficácia e sinalizar, através de realimentação constante, os ajustes necessários. O planejamento deve estar em constante desenvolvimento.

O planejamento estratégico nas pequenas empresas é um processo menos formal do que nas grandes empresas. As empresas de pequeno porte, devido às suas características, geralmente possuem estratégias que surgem no decorrer das ações. Dificilmente a implementação de estratégias resulta da competência em analisar e compreender profundamente as características de seu ambiente de negócios. Aplicar técnicas de gestão a essas empresas, adaptando-as à sua realidade, aumenta as possibilidades de que elas possam sobreviver e alavancar seu desenvolvimento. O planejamento estratégico auxilia na utilização correta dos recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, com o propósito de minimizar as influências ambientais e maximizar as oportunidades identificadas no ambiente organizacional, de modo a conquistar o melhor posicionamento.

Desta forma, a ênfase dada ao planejamento estratégico reflete a proposição de que existem benefícios a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como a organização irá competir.

Neste contexto, a divulgação e popularização do planejamento estratégico flexível em pequenas empresas como um instrumento de gerenciamento, é de fundamental importância como chave para estratégias competitivas. Costa (2002) retrata que, através de pesquisas realizadas, comprovou-se que o planejamento estratégico tem sido uma

das ferramentas mais utilizadas nas organizações empresariais, em todo o mundo, principalmente nas regiões mais desenvolvidas. Mintzberg e Quinn (2001), destacam que as ferramentas analíticas e os modelos são vitais para se pensar sobre estratégia de maneira inteligente, elas precisam estar enraizadas em uma compreensão genuína da realidade das organizações.

Neste trabalho, pretendeu-se desenvolver uma metodologia de implementação do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte, tendo em vista que, esta técnica gerencial vem sendo utilizada por poucas pequenas empresas.

Tendo como ponto de partida o estudo das diversas escolas de pensamento estratégico e a análise de alguns modelos de planejamento estratégico, a metodologia a ser desenvolvida procura ser simples, considerando as pré-condições para elaborar o planejamento estratégico.

## **1.1 Proposta do Estudo**

Este estudo foi desenvolvido em empresas de pequeno porte na cidade de Santa Rosa - RS. Embora sejam encontrados alguns trabalhos sobre este tema, (ALMEIDA, Martinho I. R. Desenvolvimento de um modelo de planejamento Estratégico para grupos de pequenas empresas. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo: 1994), faz-se necessário o desenvolvimento de novas pesquisas nesta área.

O presente estudo teve como proposta compreender quais as dificuldades encontradas por empresas de pequeno porte do setor metal mecânico, na utilização do planejamento estratégico, bem como, estabelecer uma metodologia de implementação factível com a realidade das pequenas empresas.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

Este estudo teve como problemática compreender quais as dificuldades encontradas pelas empresas de pequeno porte na utilização do planejamento estratégico.

## **1.3 Objetivos**

O problema de pesquisa citado anteriormente levou-nos aos seguintes objetivos:

### **1.3.1 Geral**

O presente estudo tem como objetivo geral, elaborar uma metodologia para implementação do planejamento estratégico em empresas industriais de pequeno porte na Cidade de Santa Rosa - RS, visando viabilizar seu crescimento no mercado competitivo globalizado.

### **1.3.2 Específicos**

Os objetivos específicos são:

- Confrontar os modelos de planejamento estratégico propostos por BETHLEN, 2001; STONER e FREEMANN, 1995; CERTO e PETER, 1993; OLIVEIRA, 2001; CUNHA, 1996;
- Identificar as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas na implementação dos modelos de planejamento estratégico;
- Escolher o modelo que melhor se adapte às empresas de pequeno porte;

- Adequar uma metodologia de implementação do planejamento estratégico.

## **1.4 Importância e Contribuição do Estudo**

Optou-se por realizar o estudo em empresas de pequeno porte devido sua importância para o processo de desenvolvimento econômico e social.

Até 1980, não se dava muita importância para empresas com menos de 100 funcionários. Só nas últimas duas décadas do século XX, quando as grandes empresas começaram a diminuir seus custos e o número de empregos, é que as micro e pequenas empresas começam a crescer, fornecendo diversos produtos e serviços para as grandes empresas. Era o processo de terceirização, que se difundiu por todo o mundo, aumentando a importância dos pequenos negócios para a economia dos países.

No mesmo período, a evolução tecnológica encurtou as distâncias e facilitou o acesso à informação, surge a globalização. Empresas de todos os tamanhos e setores tiveram que se modernizar para sobreviver.

Estatísticas comprovam que ano após ano, as micro e pequenas empresas ganham mais espaço e importância na economia. Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2002), de cada 100 empresas brasileiras, 98 são micro ou pequenas empresas. Juntas, elas empregam quase 40 milhões de trabalhadores, mais da metade de toda a mão-de-obra do País.

Trabalhos realizados pelo programa de extensão empresarial da SEDA/RS em parceria com as universidades, demonstram que a técnica de planejamento estratégico vem sendo utilizada, apenas, por poucas empresas industriais de pequeno porte no Rio Grande do Sul.

Segundo Longenecker (1997, p. 51), a estratégia de pequenas empresas pode apenas ‘acontecer’ ou pode resultar de uma reflexão cuidadosa sobre a missão da empresa, que é preferível quando se monta uma pequena empresa de sucesso.

Longenecker (1997, p. 51), comenta também que “pela própria natureza, os empreendedores em sua maioria, não estão acostumados ao tipo de investigação sistemática exigido para desenvolver estratégias, e eles costumam ter dificuldade para encontrar um ponto de partida apropriado. No entanto, depois de examinar as oportunidades, riscos e recursos, o estrategista de sucesso precisa decidir sobre as alternativas e desenvolver uma estratégia básica. Após a adoção de uma estratégia, o empreendedor precisa implementar e então avaliar periodicamente a estratégia em uma nova rodada de decisões estratégicas. Finalmente, planos estratégicos deveriam ser redigidos para assegurar a conclusão do processo de determinação de estratégias e para fornecer uma base para planejamento subsequente. A estratégia geral da empresa deveria ser traduzida em planos detalhados de ação”.

Consciente da constante evolução do mercado e concorrência acirrada, a elaboração deste estudo faz-se necessário para buscar novos conhecimentos na elaboração de estratégias para empresas de pequeno porte, oportunizando identificar aspectos positivos e negativos que estejam ocorrendo na forma de administração empregada, bem como as ameaças e as oportunidades do ambiente externo.

No âmbito da Engenharia de Produção, o mérito deste trabalho é atribuído à relevância do estudo sobre a compreensão das dificuldades encontradas pelas empresas de pequeno porte na definição de estratégias, o que pode assegurar sua continuidade no mercado.

## 1.5 Estrutura do Trabalho

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos, sendo que o primeiro aborda a introdução, a proposta, a importância e contribuição do estudo, os objetivos e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se a revisão bibliográfica que dará o embasamento teórico para o desenvolvimento deste trabalho. Trata-se inicialmente sobre organização e ambiente. Em seguida, faz-se uma explanação sobre o planejamento estratégico, seus benefícios e dificuldades. Após, apresenta-se alguns dos principais modelos de planejamento estratégico.

A metodologia utilizada consta no terceiro capítulo, onde é especificado o método de pesquisa adotado e de que forma o estudo foi desenvolvido.

A análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa-ação junto às empresas de pequeno porte do setor metal mecânico, sobre as dificuldades encontradas por elas para a implementação do planejamento estratégico e o modelo que melhor se adapta a realidade das pequenas empresas, são apresentadas no quarto capítulo.

O quinto capítulo contempla as conclusões e recomendações finais do trabalho.

## **CAPÍTULO 2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura que serviu como base para o presente estudo, trata inicialmente sobre organização. Em seguida, aborda-se o ambiente e sua influência na definição de estratégias empresarias. Após, é feita uma explanação sobre o planejamento estratégico, seus benefícios e dificuldades apresentadas e também, apresenta-se alguns dos principais modelos de planejamento estratégico.

### **2.1 Organizações**

As organizações existem desde os primórdios da humanidade, pois, o homem, sendo um ser social, tende a organizar-se para atender suas necessidades. Como dizem March e Simon (1958) é mais fácil mostrar as organizações do que tentar defini-las. Para Motta (2002) a organização é um sistema de jogos estruturados. As regras e estruturas organizacionais operam de modo indireto e não determinam o comportamento dos atores sociais, mas induzem jogos de poder e comportamentos.

Por outro lado, Galbraith (1995, p. 70) define a organização como o "agrupamento dos elementos organizacionais (pessoas, ferramentas e informação) necessário para a contínua transformação dos insumos

organizacionais em produtos/serviços que constituem a finalidade organizacional”. Já Mintzberg e Quinn (2001, p. 98) retratam a organização como “um dispositivo de lançamento que desenvolve, produz e distribui seus produtos e serviços pelos mercados”. Para tanto, desempenha uma série de funções dos negócios que formam uma seqüência no que Michael Porter (1985) rotulou de cadeia de valor.

Sabe-se que as organizações, até 1960, eram vistas como um sistema fechado, onde se desconsiderava o ambiente no qual elas estavam inseridas. As organizações operavam em um ambiente estável, previsível e não tão competitivo.

Este fato é comprovado pela escola clássica de administração, através do “fordismo” onde o cliente podia escolher a cor do carro “Ford bigode” desde que a cor fosse preta, ou seja, a organização determinava o produto a ser fabricado, sem ouvir o cliente, a organização moldava o mercado.

Segundo Maximiano (2000) nos anos 60, a pesquisa sobre as organizações permitiu a identificação de modelos alternativos ao tipo ideal weberiano, que estudou o alicerce formal-legal em que as organizações reais se assentam, focalizando sua atenção no processo de autoridade-obediência (ou processo de dominação) que, no caso das organizações modernas depende das leis. Os modelos alternativos retratam organizações cujo funcionamento depende mais das pessoas do que das regras impessoais do tipo ideal de Weber, e são designados como modelo pós-burocrático, modelo orgânico e modelo de sistema.

”Um sistema é qualquer conjunto de elementos mutuamente interdependentes, dentro de determinados limites. Uma alteração em uma parte provoca alterações em outras, o que por sua vez, afeta qualquer parte que mudou originalmente. Os elementos do sistema se ajustam e se reajustam constantemente para alcançar um equilíbrio ou estado estacionário”. (Cohen, 1999, p. 199)



Desta forma, a partir de 1960, as organizações passam a ser vistas como um sistema aberto, que interage com seu ambiente, caracterizando-se por um processo contínuo e bidirecional de adaptação. De acordo com Bowdich e Buono (1992, p. 142) “as organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam se adaptar a condições externas mutantes, para desempenharem, terem sucesso, e até sobreviverem ao longo do tempo, de forma eficaz”.

Na compreensão de Srour (1998 p. 125), “as organizações são sistemas abertos e campos de forças: competem para absorver mais energia ou valor do ambiente externo, processam insumos e geram produtos, administram pressões e apoios, dependem da credibilidade que vão construindo, mas também se inserem em um ambiente hostil e belicoso, cujo caráter é político”. Por isso é que o ambiente externo exige delas enorme capacidade de adaptação e grande flexibilidade, conforme ilustrado na figura abaixo:

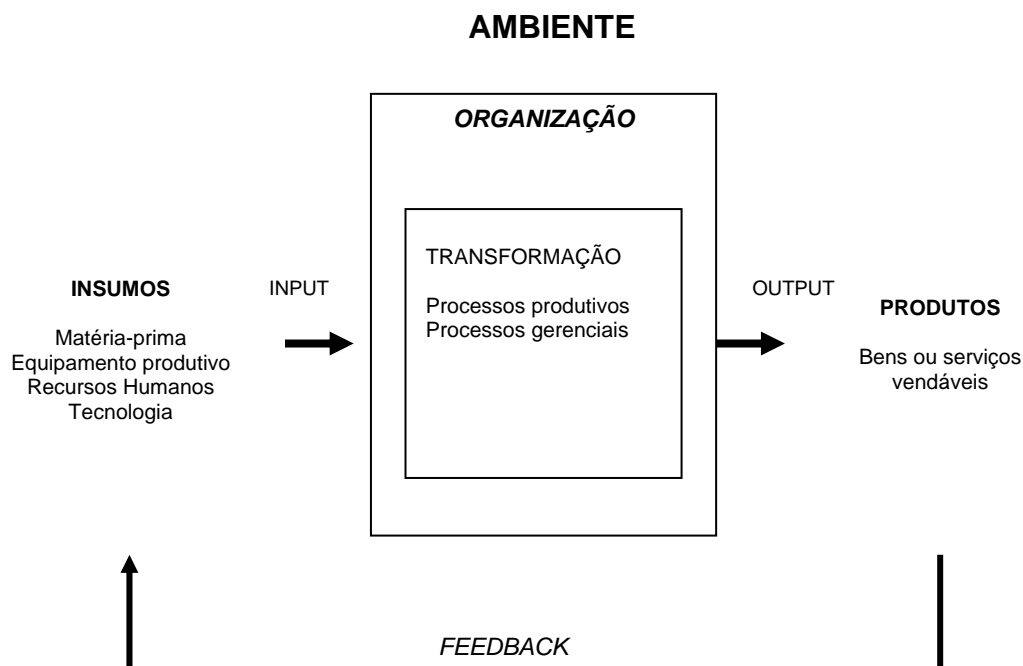


FIGURA 01: Organização como um sistema aberto

Fonte: Oliveira, Luiz C. P. de. *Estratégia Avançada*, 2002 p. 04.

Lawrence e Lorsch (1973) salientam que todas as organizações são sistemas abertos, e que as formas natural e racional emergem como diferentes estruturas adaptativas, respondendo a forças ambientais diferentes.

Na acepção de Katz e Kahn (1974), a abordagem do sistema aberto, começa por identificar e traçar o mapa de ciclos repetidos de insumo, transformação, produto e insumo renovado, os quais compreendem o padrão organizacional.

Para Mintzberg (1979), há sete tipos de organizações, sintetizadas na tabela 01. Cada tipo é caracterizado pela parte da organização que é mais importante para suas operações e define sua estrutura.

TABELA 01: Configuração das organizações

<b>Organização</b>	<b>Parte mais importante</b>	<b>Características</b>
<b>Empreendedora</b>	Cúpula estratégica	Centralização na figura de um executivo ou empreendedor
<b>Maquinal</b>	Tecnoestrutura	Energia produzida por técnicos especializados e gerentes
<b>Profissional</b>	Núcleo operacional	Controle exercido por especialistas independentes
<b>Diversificada</b>	Linha média	Gerentes de gerentes administram unidades de negócios
<b>Inovadora</b>	Pessoal de pesquisa e desenvolvimento	Ênfase na busca de conhecimentos para lidar com ambiente dinâmico
<b>Missionária</b>	Ideologia	Controle das pessoas por meio de crenças e símbolos
<b>Política</b>	Não há	Conflito e mudança

Fonte: MINTZBERG, Henry. *The structuring of organizations*, 1979.

Por outro lado, Morgan (1996) propõe oito imagens possíveis das organizações, conforme mostra a Tabela 2. O autor utiliza metáforas para

compreender a complexidade da organização e a sua interação com o ambiente.

TABELA 02: Imagens da organização

<i><b>Imagem</b></i>	<i><b>Características</b></i>
<b>Máquina</b>	Ênfase no sistema mecanicista do tipo ideal de Weber. Este estilo de pensamento alicerça o desenvolvimento da organização burocrática
<b>Organismo vivo</b>	Focaliza a sua atenção em compreender e administrar as necessidades organizacionais e as relações com o ambiente
<b>Cérebro</b>	Distribuição uniforme da inteligência e do conhecimento. Atenção para a importância do processamento de informação, aprendizagem e inteligência
<b>Cultura</b>	Organização vista como um lugar onde residem idéias, valores, normas, rituais e crenças que sustentam as organizações como realidades socialmente construídas
<b>Sistema político</b>	Focaliza diferentes conjuntos de interesses, conflitos e jogos de poder que moldam as atividades organizacionais
<b>Prisão psíquica</b>	Alienação das pessoas, ou seja, as pessoas caem nas armadilhas dos seus próprios pensamentos, idéias, crenças e preocupações que se originam na dimensão inconsciente da mente
<b>Sistema em fluxo e transformação</b>	Intercâmbio dinâmico com o ambiente. Compreensão da lógica de mudança que da forma à vida social
<b>Instrumento de dominação</b>	Poder opressivo sobre as pessoas. O foco são os aspectos potencialmente exploradores da organização

Fonte: Adaptado de MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*, 1996, p. 17-19.

Na acepção de Cohen (1999, p. 198) as organizações são sistemas sociais complexos, isto significa que as partes da organização são interdependentes e que as alterações em uma parte da organização afetam outras partes.

Cohen (1999) destaca também, que cada organização tem um conjunto de fatores-chave para o sucesso. Esses fatores recebem

influência do contexto em que a organização opera, isto é, a realidade na qual a organização se insere (ambiente competitivo, localização física, história organizacional e seu meio social e político). Para sobreviver a empresa deve ser bem sucedida em áreas chave como: inovação de produtos, qualidade de produção, acesso rápido ao mercado ou serviço ao cliente, entre outros.

Tachizawa (2002, p. 101) retrata a organização como um sistema concebido, estruturado e acionado para atingir determinados objetivos. Cabe ressaltar que os objetivos das organizações variam de acordo com a sua missão. Katz e Kahn (1974) compartilham deste pensamento ao frisar que, identificam-se as finalidades de uma organização em termos das metas de seus fundadores e líderes.

Galbraith (1995) preconiza que, o modelo tradicional de organização, com unidades funcionais integradas pelo gerente geral, está sendo substituído cada vez mais por modelos organizacionais providos de mecanismos para a integração de funções múltiplas, com ênfase comum em clientes, produtos, projetos ou processos, ou seja, a organização tradicional, hierárquica, está passando por profundas mutações. A organização do futuro se tornará cada vez mais aberta, não existindo regras e receitas prontas para os gestores adotarem no novo contexto organizacional.

## **2.2 Ambiente**

No passado, os ambientes eram estáveis e ofereciam poucas ameaças além da concorrência. Ansoff (1993) coloca que no século 20 as transformações do ambiente tornaram-se mais complexas, variadas e descontínuas. Um aspecto da aceleração da mudança foi a cada vez maior frequência de mudanças com impacto sobre a empresa,

principalmente, a partir dos anos 60, quando houve um crescimento exponencial do número de novos produtos e de novas tecnologias, bem como, a velocidade com que estes novos produtos invadem os mercados.

As conseqüências da aceleração da mudança, segundo Ansoff (1993, p. 31), foram de três ordens:

- Uma dificuldade crescente de antecipação suficiente da mudança para planejar com antecedência uma resposta oportuna;
- A necessidade de velocidade maior na implantação da resposta;
- A necessidade de flexibilidade e resposta oportuna à surpresas que não podiam ser antecipadas.

À medida que o futuro se tornava cada vez mais complexo, diferente e menos previsível, os novos sistemas de administração passaram a ter enfoques sistêmicos. A organização passou a ser concebida como um organismo vivo, que possui um ciclo de vida que passa por adaptações e interage com outras organizações e com o ambiente em sua volta. Neste contexto, a importância do ambiente para a administração das organizações foi analisada por diversos autores.

Stoner e Freeman (1995) enfatizam que é do ambiente que as organizações obtêm recursos e informações necessárias ao seu funcionamento e é no ambiente que colocam o resultado de suas operações, que serão influenciadas pelas mudanças na medida em que elas ocorram neste ambiente.

Para Certo e Peter (1993) o ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos quanto externos à organização, que possam afetar seu progresso para atingir essas metas. Neste contexto, ter ciência do ambiente organizacional é vital para o sucesso da organização.

Bowditch e Buono (1992) diferenciam o ambiente real do ambiente percebido, onde, o ambiente real é externo à organização sendo mensurável pela utilização de indicadores econômico-financeiros, demográficos e mercadológicos. Já o ambiente percebido reflete a

interpretação subjetiva do ambiente real, onde as pessoas reagem em função de suas percepções e não dos fatos reais.

Cabe destacar que, a análise ambiental procura ajudar os administradores a entender a estrutura e o comportamento do ambiente. Os estrategistas não podem se dar ao luxo de ver o mundo a partir de um único ponto de vista. Isso é tão perigoso quanto tentar dirigir com um olho fechado, conforme Day (1999). Para executar uma análise ambiental de forma eficiente e efetiva, um administrador deve entender bem a forma como ambientes organizacionais estão estruturados.

Maximiano (2000) coloca que o ambiente de qualquer organização divide-se em duas grandes dimensões: o ambiente imediato, onde estão os segmentos que interessam diretamente à organização ou que influenciam diretamente sua eficácia e o macroambiente, ao qual pertencem os segmentos que influenciam todas as organizações semelhantes e a comunidade das organizações em geral.

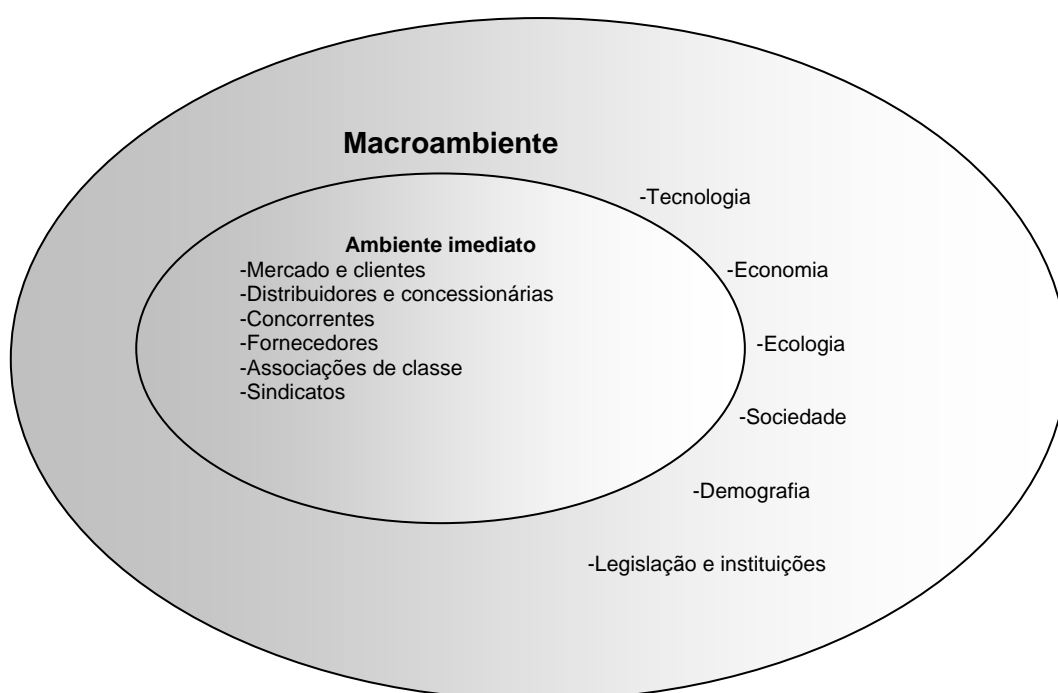


FIGURA 02: Ambiente da organização

Fonte: Adaptado de Motta, *Teoria geral da administração*, 2002, p 380.

Mintzberg (2000) busca descrever de forma sistemática o ambiente, identificando quatro dimensões do ambiente responsáveis pelas diferenças nas organizações:

1. Estabilidade: O ambiente de uma organização pode variar de estável a dinâmico. Vários fatores podem tornar o ambiente dinâmico, entre eles, mudanças inesperadas na demanda dos clientes ou na oferta dos concorrentes, inovações tecnológicas, governos instáveis;

2. Complexidade: O ambiente de uma organização pode variar de simples (quando os conhecimentos podem ser racionalizados) a complexos (quando a organização necessita dispor de muitos conhecimentos sofisticados a respeito de clientes ou produtos, por exemplo);

3. Diversidade de mercado: Os mercados podem variar de integrados (quando a organização opera com um mercado, cliente) a diversificados (onde a organização promove os seus produtos em vários mercados);

4. Hostilidade: O ambiente de uma organização pode variar de favorável a hostil. A hostilidade sofre influência direta da concorrência, dos governos, dos sindicatos e de vários outros grupos externos.

Adaptar a empresa ao ambiente não significa apenas torná-la mais capaz de enfrentar seus concorrentes, porque os desafios vêm de diversas fontes, como, evolução da tecnologia e controle governamental. As exigências dos sindicatos são circunstâncias que oferecem desafios e oportunidades para todos os tipos de organizações.

Os fatores a serem considerados numa análise ambiental variam de organização para organização. Os planos estratégicos dependem da análise dos desafios oferecidos pelo ambiente externo (ameaças e oportunidades) e pelos sistemas internos da organização (pontos fortes, fracos e neutros).

No entanto, não basta ver ameaças ou oportunidades antes dos competidores, mas sim de responder a elas de modo mais eficaz. Na

acepção de Day (1999), com um ambiente competitivo cada vez mais dinâmico, os gerentes precisam de novas perspectivas e de uma compreensão aguçada da verdadeira natureza da competição. Eles precisam entender a interação entre a empresa, os concorrentes e o ambiente geral. No mercado competitivo, em face de constantes desafios, o trunfo será da empresa que estiver melhor posicionada, que souber analisar estrategicamente o ambiente.

No entender de Freemann *apud* Mintzberg (2000), a sobrevivência organizacional depende de sua habilidade de desenvolver e manter o equilíbrio, ou seja, um relacionamento estável e sustentável, com aqueles grupos que podem influenciar a sua performance no ambiente.

### **2.2.1 Ambiente externo**

O ambiente externo de uma organização é constituído por todos os fatores do meio ambiente que possam ter influência na atuação da empresa e pode ser muito complexo, dependendo do tipo de organização.

Bethlen (2001), observa que o ambiente externo passa por mudanças constantes, muitas vezes repentinas, que influenciam diretamente as empresas, seus planos e estratégias. Neste contexto, Cohen (1999, p. 321) argumenta que as empresas devem formar sua capacidade de resposta e adaptação às demandas e oportunidades em mutação. Isto exige um conjunto crítico de habilidades gerenciais, que são descritos como a capacidade de gestão da mudança.

A análise externa, na ótica de Oliveira (1991, p. 371), tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e, prospectivamente, quanto à sua posição produto-mercado no futuro.



Segundo Oliveira (1991, p. 370), "ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil", e, "oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente". (Oliveira, 1991, p.373)

De acordo Maximiano (2000), muitas das variáveis do ambiente (econômicas, sociais, políticas, demográficas, culturais, legais, tecnológicas e ecológicas) admitem algum grau de controle, no entanto, outras são incontroláveis, ou requerem grande esforço para que a organização consiga resultados. A organização deve sempre procurar acompanhar as tendências dos segmentos mais importantes para a formulação de suas estratégias, conforme ilustra a Figura 03.

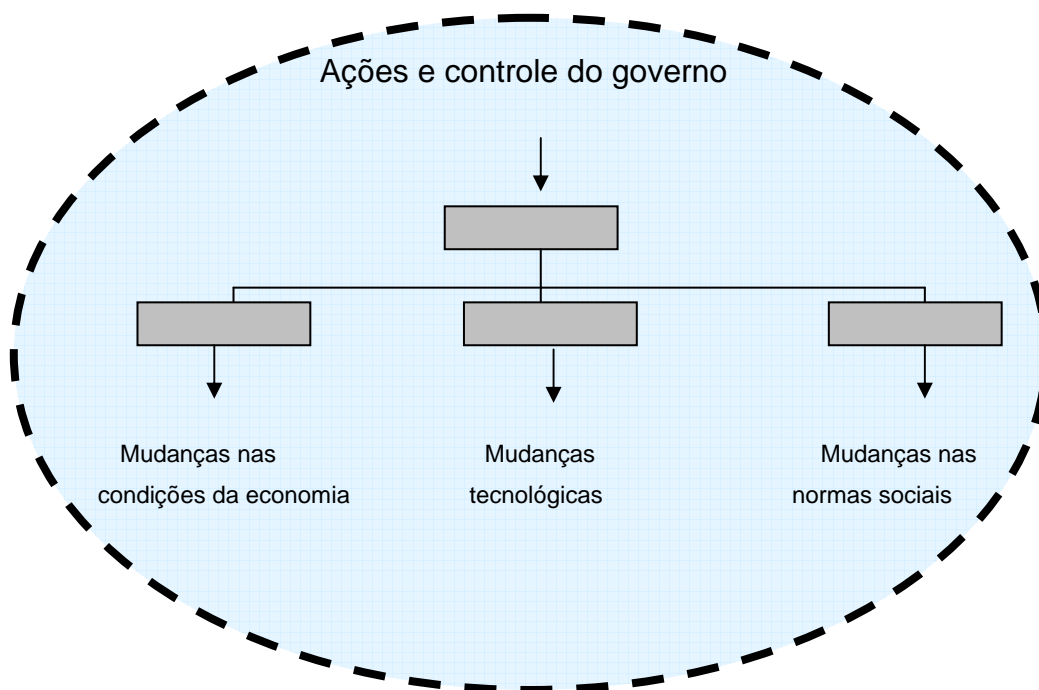


FIGURA 03: Tendências que a organização deve monitorar

Fonte: Maximiano, *Teoria geral da administração*. (2000, p. 403)

No entanto, Bethlen (2001) mostra outros aspectos que a organização deve monitorar, entre eles: Stakeholder, clientes, fornecedores, governo, mídia, sindicatos, bancos.

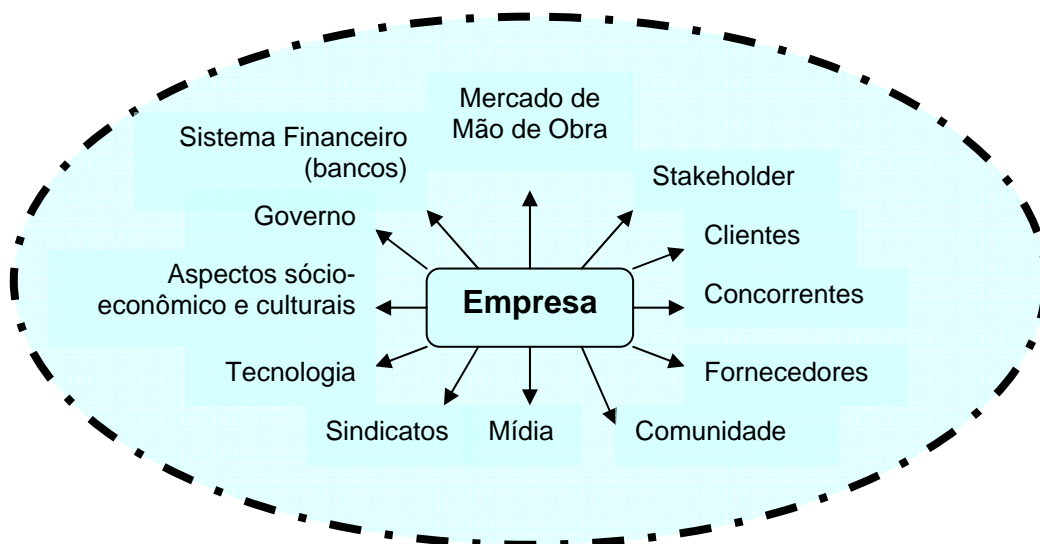


FIGURA 04: Alguns fatores a serem considerados na análise externa

Fonte: Adaptado de Bethlen (2001, p. 153) e Oliveira (1991, p. 53 e 65)

No entender de Day (1999, p. 14) “a força de uma estratégia é determinada não pelo movimento inicial, mas sim por sua capacidade de prever e reagir aos movimentos e contramovimentos dos concorrentes, além das mudanças nas demandas dos clientes ao longo do tempo. O sucesso da estratégia depende também da eficácia do tratamento das mudanças no ambiente competitivo, decorrentes das regulamentações, da tecnologia e de outras fontes”, ou seja, da interação da estratégia com os protagonistas do ambiente competitivo.

Por outro lado, Stoner e Freemann (1995) destacam que as organizações enfrentam dois problemas no ambiente externo: a incerteza, causada pela falta ou insuficiência de informações, e a dependência que decorre da necessidade de recursos vitais provenientes de fontes externas.

### 2.2.2 Ambiente interno

Na análise interna os administradores olham para dentro da organização, realiza-se um diagnóstico organizacional.

Na concepção de Oliveira (1991) a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretos ou apenas concorrentes potenciais.

Para um melhor entendimento, faz-se necessário conceituar pontos fortes, fracos e neutros.

Conforme Oliveira (1991, p. 374) "ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona vantagem operacional no ambiente empresarial"; "ponto fraco é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona desvantagem operacional no ambiente empresarial", e, "ponto neutro é uma variável identificada pela empresa, mas que, no momento, não existem critérios de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou ponto fraco". Todos são variáveis controláveis.

Oliveira (2001) observa que no estabelecimento das etapas do processo de definição de pontos fortes, fracos e neutros da empresa, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados. Defende que somente uma empresa com a estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de maneira adequada.



FIGURA 05: Alguns fatores a serem considerados na análise interna

Fonte: Adaptado de Rebouças de Oliveira (1991, p. 69 e 70).

## 2.3 Planejamento Estratégico

### 2.3.1 Origem do Planejamento Estratégico

Sabe-se que muitas idéias e técnicas da atualidade têm raízes antigas e procuram resolver problemas que as organizações sempre poderão enfrentar.

De acordo com Childe *apud* Maximiano (2000), há evidências arqueológicas de que, nas sociedades primitivas, as expedições para a caça de grandes animais eram empreendimentos coletivos, precedidos de decisões de planejamento, divisão do trabalho e logística. Era preciso antecipar a rota das migrações da caça, definir o local onde os caçadores acampariam e preparar víveres e armas. Trazendo isto ao mundo

empresarial, faz-se analogia com a ferramenta “planejamento estratégico”, na qual o sucesso das organizações depende de sua capacidade de antever o futuro e preparar-se para fazer frente ao novo ambiente competitivo.

Povos como os Egípcios, 3.100 a.C., como menciona Maximiano (2000), desenvolveram uma mentalidade orientada para o planejamento de longo prazo, devido à regularidade das inundações do Rio Nilo. Os egípcios nos deixaram um legado de princípios e doutrinas em que podem ser encontradas idéias administrativas, como as seguintes extraídas de um manuscrito de instruções: “*o chefe deve ter em mente os dias que estão por vir*”, ou seja, o administrador deve ser um visionário.

“A inundação anual acontecia pouco depois que a estrela Sirius aparecia à leste, logo antes do Sol. Como os intervalos entre os surgimentos de Sirius eram separados por 365 dias, os egípcios criaram um calendário solar de 12 meses de 30 dias mais cinco de festa”. (Maximiano, 2000, p.128).

Outras evidências de que os egípcios eram bons planejadores podem ser encontradas em sua organização militar:

“Para proteção do reino, os egípcios do Novo Império (entre 1540 e 1070 a.C.) criaram um exército regular, formado por soldados assalariados, e construíram uma rede de fortes. Todos os fortes continham grandes celeiros, suficientes para suprir várias centenas de homens durante um ano. Provavelmente, eram reabastecidos por um centro de suprimentos de retaguarda”. (Maximiano, 2000, p. 129).

Percebe-se que os princípios de estratégia militar foram se aperfeiçoando ao longo do tempo, ou seja, a mais ou menos 2500 anos.

“A arte da guerra” escrito na China por volta de 500 a.C. por Sun Tzu, mais ou menos na época de Confúcio, guarda ensinamentos lógicos

e abrangentes, em que o dialeto militar se traduz em estratégia de vida. A arte da guerra lida como metáfora, aplica-se à competição e ao conflito em geral, alcançando cada indivíduo com seu opositor, uma empresa com outra, concorrente ou aliada, tendo em vista que sempre, em algum momento, faz-se necessário competir ou cooperar.

A teoria básica de Sun Tzu (1988), *“vencer qualquer batalha pela sabedoria, não pela força”*, retrata a importância de impedir os planos do inimigo, do concorrente. Para isto, faz-se necessário olhar sempre para o mercado, a cada segundo, e estar pronto, preparado para agir. A velocidade, a coordenação, o fator surpresa, fundamentais para o sucesso, decorrem não só da preparação estratégica, mas também da coesão psicológica de que o líder depende. *“Um general deve ser e saber sozinho, no sentido de que deve ver o que os outros não vêem (perspicácia) e saber o que os outros não sabem (genialidade)”*, ou seja, perceber uma oportunidade, mas com um diferencial. A partir de nossas capacidades e limitações, devemos saber se podemos ou não atacar o concorrente.

De acordo Sun Tzu (1988) *“quando as tropas debatem, se insubordinam, esmoecem, se desagregam ou são derrotadas, a culpa é do general. Nenhum destes desastres é atribuível a causas naturais”*. E assim ocorre no mundo dos negócios, quando uma empresa não consegue conquistar seu espaço, não consegue competir com a concorrência, é porque sua administração não estudou, não analisou o mercado a fundo e não se utilizou das táticas corretas, ou seja, não realizou a análise ambiental para auxiliar no planejamento, na definição de estratégias organizacionais que levariam a empresa ao sucesso.

A frase mais famosa da obra a arte da guerra de Sun Tzu (1988) *“dizem que se conheces os outros e conheces a ti mesmo, não estarás em perigo em nenhuma das centenas de batalhas; se não conheceres os outros, mas conheceres a ti mesmo, vencerás uma batalha e perderás outra; se não conheceres os outros e nem a ti mesmo, estarás em perigo*

*em todas as batalhas*”, baseia-se na idéia de que a chave para a vitória é o conhecimento profundo da situação real, neste sentido, se refere à análise do ambiente interno e externo, é importante a organização conhecer exatamente o concorrente e o mercado onde atua, bem como, conhecer seus pontos fortes e fracos, para que possa atuar e agir de acordo com as mudanças do “terreno”.

*“O conhecimento antecipado conduz o exército e conduz a vitória”*. Sun Tzu (1988) afirma que, o objetivo de uma operação militar deverá estar claramente definido e estar ligado aos efeitos que espera obter no final do conflito. Da mesma forma, as empresas devem ter claro qual é o seu foco, seu negócio, seus objetivos e estratégias visando o alcance do resultado esperado ou desejado.

Autores como Ries e Trout (1986) estudaram a história da própria guerra e relatam que a partir dos inúmeros choques entre exércitos, foram se refinando e aperfeiçoando os princípios de estratégia militar.

Segundo Ries e Trout (1986) em Maratona, 490 a.C. os gregos estabeleceram as táticas militares de trabalhar em uníssono e manter as forças concentradas. Alexandre, o Grande, 331 a.C. em Arbela, conseguiu a sua maior vitória e se tornou um rei dos reis em estratégia, que pensadores militares do século XXI como, B. H. Liddell Hart, chamariam “a teoria da aproximação indireta”. Nero, 207 a.C. ao longo do rio Metauros, ensinou o clássico princípio militar de manter as forças concentradas em uma massa avassaladora. Saltando mais de um milênio, em Austerlitz, no ano de 1805, talvez o maior sucesso de Napoleão teve como fator determinante à rapidez de movimento. Os autores questionam se, quem ganhará as guerras nos dias de hoje são os generais das organizações que aprenderam a planejar como Alexandre, o Grande, a manobrar como Napoleão Bonaparte, e a lutar como George S. Patton.

À medida que surgiam novos desafios, as empresas progressistas inventavam e experimentavam novas maneiras de administrar.

O planejamento, no mundo empresarial, acompanha a evolução da teoria administrativa das organizações, e tem origem na escola clássica, com Taylor, conduzindo os administradores a planejarem atividades objetivando alcançar o máximo da produtividade e, com Fayol, enfatizando o planejamento ao afirmar que administrar é prever, planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

O planejamento estratégico surgiu no final da década de 50 nos EUA, quando as empresas inventaram uma abordagem sistemática para decidir onde e como operariam no futuro.

Desta forma, o planejamento estratégico foi inventado por empresas que procuravam combater a saturação do crescimento e a obsolescência tecnológica. Ansoff (1993, p. 76) observa que, quando o planejamento estratégico sistemático foi inicialmente introduzido durante a década de 60, a atenção inicial se concentrou na diversificação da empresa. Mas, nos anos 70, a atenção transferiu-se da diversificação para a otimização das estratégias de competição da empresa em suas linhas tradicionais, e em seguida, para a otimização da carteira completa de negócios da organização, devido aos desafios estratégicos resultantes de turbulência tecnológica, surgimento de novos concorrentes, saturação do crescimento e pressões sóciopolíticas, com as quais as empresas foram se defrontando.

Por outro lado, Motta (1991) acompanha a evolução do planejamento estratégico por categorias gerenciais, conforme nos mostra a Tabela 03.



TABELA 03: Evolução do planejamento estratégico por categorias gerenciais

	1960	1970	1980
<b>Categorias</b>	Era do Planejamento organizacional clássico	Era do Planejamento estratégico	Era do Planejamento e administração estratégica
<b>Preparação da ambiência externa</b>	Relativamente estável	Mudanças rápidas, turbulências, descontinuidade	Alta velocidade de mudanças, escassez, surpresa, hostilidade, ambiência instável
<b>Percepção sobre o controle de fatores externos</b>	Possibilidade de domínio	Possibilidade de domínio parcial	Falta de controle
<b>Tratamento de futuro</b>	Por previsibilidade de alguns fatores ambientais	Por visão antecipada e prospectiva	Por crença acentuada na imprevisibilidade
<b>Perspectiva gerencial básica</b>	Crescer	Crescer, inovar e adaptar-se ao ambiente	Inovar, adaptar, sobreviver e limitar o crescimento
<b>Influência de fatores sociais</b>	Relativamente imune à pressões sociais	Pressões crescentes para responsabilidade social	Dependente de critérios sociais

Fonte: MOTTA, Paulo R. *Gestão contemporânea*, 1991, p. 89.

Vale ressaltar que, até as décadas de 50/60, o ritmo das transformações era relativamente lento e uniforme. As décadas de 70/80 trouxeram a imprevisibilidade como fator dominante ao ambiente em constante mutação. Nota-se, também, que a partir da década de 70 as empresas passaram a se preocupar em adaptar-se ao ambiente e a partir da década de 80 as perspectivas de gestão incluem estratégias de sobrevivência.

Comenta-se que, o grau de volatilidade da economia prejudica a utilização de um processo formal de planejamento. Entretanto, diversos

estudiosos da área afirmam que planejar é fundamental justamente para minimizar os impactos dessa volatilidade. Se não houver planejamento a probabilidade de algo dar certo é mínima. Com base num plano e numa análise de tendência é possível verificar se está se caminhando em direção ao objetivo e quão perto se está dele. O segredo é ter a informação correta e saber como usá-la.

O planejamento estratégico perdeu seu encanto, em determinado momento, por ter sido demasiadamente burocratizado, encarado como um plano único capaz de se ajustar a qualquer realidade organizacional e ambiental, o que é um engano.

Na visão de Hamel e Prahalad (1995), as palavras-chave do planejamento estratégico do final do século repousam sobre a competição pelo futuro, onde as regras ainda precisam ser escritas. No entender destes autores, na nova visão de estratégia, a competição será pela liderança de competências essenciais (conjunto de habilidades) e não pela liderança de produtos. Destacam ainda, que a organização como um todo, precisa aprender a pensar estrategicamente, não bastando modificar a mentalidade do executivo principal, mas sim, torna-se necessário uma mudança coletiva.

Para Dixit (1994, p. 09) “pensar estrategicamente é a arte de superar um adversário, sabendo que ele está tentando fazer a mesma coisa em relação a você”. O bom raciocínio estratégico em tantos diferentes contextos continua sendo uma arte.

### **2.3.2 Conceitos de Planejamento Estratégico**

Na acepção de Stoner e Freemann (1995, p. 136-141) “planejamento é o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los” e a “estratégia é o programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma organização: resposta da organização

ao seu ambiente através do tempo”. A palavra programa, nesta definição, implica que os administradores representem um papel ativo, consciente e racional na formulação da estratégia da organização. A estratégia é vista como um processo ao invés de uma fórmula fixa.

Identificam-se duas correntes de pensamento sobre planejamento estratégico. Entre os pioneiros destaca-se estudiosos como Igor Ansoff, Michael Porter e Djalma de Oliveira, entre outros, que defendem a idéia do planejamento tradicional, que enfatiza a idéia de sistema fechado, onde o processo decisório é visto como uma ciência exata, processo dedutivo. Em contrapartida, Henry Mintzberg, Gary Hamel & Prahalad, e outros, defendem a idéia do planejamento estratégico holístico, com ênfase no sistema aberto, onde o processo decisório é uma arte complexa, processo interativo e indutivo. Nota-se que a visão da estratégia um pouco mais analítica e determinística de Porter e a visão da estratégia como um processo orgânico de Mintzberg, são consideradas antagônicas.

#### *2.3.2.1 Visão tradicional*

O planejamento estratégico visa preparar a organização a fim de adaptá-la aos novos contextos ambientais. É uma técnica gerencial que procura, através da análise do ambiente de uma organização, criar consciência de suas oportunidades e ameaças, assim como dos seus pontos fortes e pontos fracos. A partir daí, torna-se possível traçar os rumos que a organização poderá seguir para alcançar a situação desejada, de um modo mais eficiente, com a melhor utilização dos recursos disponíveis. “O planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”. (Oliveira, 2001, p. 12).

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado.

No entender de Oliveira (2001, p. 42) “o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa”.

O processo de planejar envolve um modo de pensar onde se indaga sobre o que será feito, como, quando, para quem, para que, por quem e onde será feito. O planejamento visa a eficácia das organizações, ou seja, orientar os esforços na direção mais correta (fazer aquilo que deve ser feito).

Na acepção de Ansoff (1981), o planejamento estratégico é um processo sistemático para tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente futuro.

Oliveira (2001, p. 95) cita que são quatro os princípios para os quais o executivo deve estar atento:

- a) O princípio da contribuição aos objetivos, neste aspecto o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa;
- b) O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle);

- c) O princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa;
- d) O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

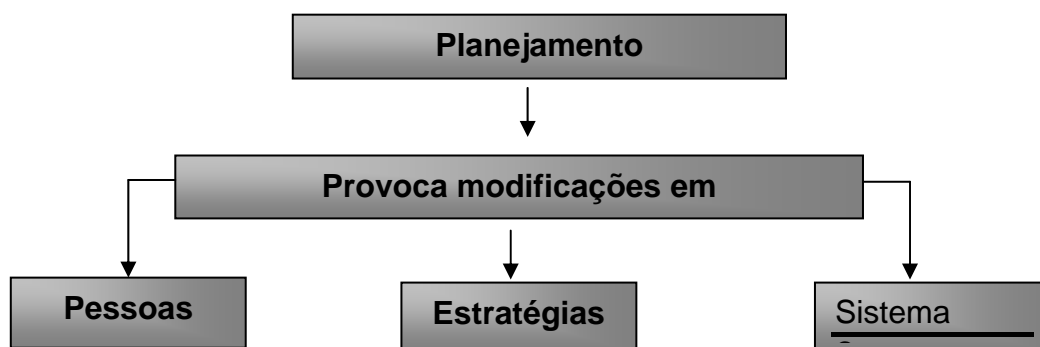


FIGURA 06: Algumas modificações provocadas pelo planejamento

Fonte: Oliveira, Djalma de Pinto Rebouças (2001, p. 36).

Oliveira (2001, p. 36) comenta ainda que, “o planejamento estratégico, de forma isolada é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como o seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada”.

#### 2.3.2.2 *Visão holística*

Diante das exigências de mercado, em sua performance interna e externa, as indústrias necessitam analisar os subsistemas que as compõem e os fatores influentes, e reestruturar-se internamente para

poderem competir em preço e qualidade de produtos e serviços. A competitividade determina que suas administrações sejam flexíveis e as obriga a conquistar seus clientes através da qualidade no produto e preços compatíveis no mercado.

Mintzberg (2001) define o planejamento estratégico como sendo o processo pelo qual a estratégia da organização é formulada num dado momento de um processo detalhado, no qual todas as grandes decisões vão ser inter-relacionadas. O planejamento força a empresa a organizar suas estratégias globais e a desenvolver um senso explícito de direção estratégica. O planejamento é orientado para a análise sistemática e detalhada e visa compreender o ambiente para poder influenciá-lo.

Pagnoncelli (1992, p. 104) entende que “o planejamento estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando o seu ambiente atual e futuro”.

De acordo Pagnoncelli (1992, p. 116) no portfólio da SPE - Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial, coloca-se que quem planeja sabe:

- Avaliar as perspectivas a curto, médio e longo prazo;
- Agir sobre o mercado;
- Desenvolver diferenciais competitivos;
- Antecipar-se a situações desfavoráveis;
- Criar participação do mercado,
- Desenvolver serviços e produtos adequados ao mercado.

Goold e Campbell (1997) em seu artigo “*Many best ways to make strategy*”, comentam que os gurus da estratégia já disseram que não há um único modo de gerenciar estrategicamente uma organização. Ao contrário, a melhor maneira sempre depende da natureza e das necessidades dos negócios do portfólio de uma empresa, do estilo das pessoas que ali trabalham, ou das estratégias e metas da companhia, ou seja, achar a forma que melhor se adapta às circunstâncias.

Neste contexto, percebe-se que as estratégias que servem para uma empresa, não servem para outra, depende da cultura, do tipo de negócio, entre outros fatores.

Mintzberg (1987) desenvolveu a teoria 5 P's da Estratégia:

- Estratégia como plano, um tipo de intenção consciente para a ação, uma manual para lidar com diversas situações. Envolve deliberação, tendo como foco o papel do líder enquanto responsável pelo estabelecimento de uma direção para a organização.

- Estratégia como ploy (manobra, blefe), objetiva enganar o concorrente, bem como, neutralizar ou superar a vantagem de um competidor. Tem que se ter poder para fazer um blefe, poder de persuasão, poder de astúcia, poder de saber correr riscos.

- Estratégia como padrão, a estratégia é direcionada para a etapa da implantação, onde se pressupõe o uso de um padrão de comportamento.

- Estratégia como posicionamento, permite focalizar a relação direta entre a organização e o ambiente. Por esta definição, a estratégia se torna a força mediadora entre a organização e o ambiente, ou seja, entre o contexto interno e externo.

- Estratégia enquanto perspectiva, como produto da percepção dos componentes, refletida no conjunto de valores compartilhados pelos integrantes da organização, se olha para dentro da organização. Neste caso, a estratégia é para a organização o que a personalidade é para um indivíduo.

Mintzberg (1987) observa que, na prática, toda formação de estratégia anda sobre dois pés: um deliberado e outro emergente. Da mesma forma, não existe uma estratégia puramente deliberada ou puramente emergente. Mintzberg e Quinn (2001) complementam que a estratégia puramente deliberada evita o aprendizado assim que a estratégia é formulada, por outro lado, a estratégia emergente o fomenta. As pessoas agem, uma de cada vez, e reagem a elas, de modo que padrões acabam se formando.

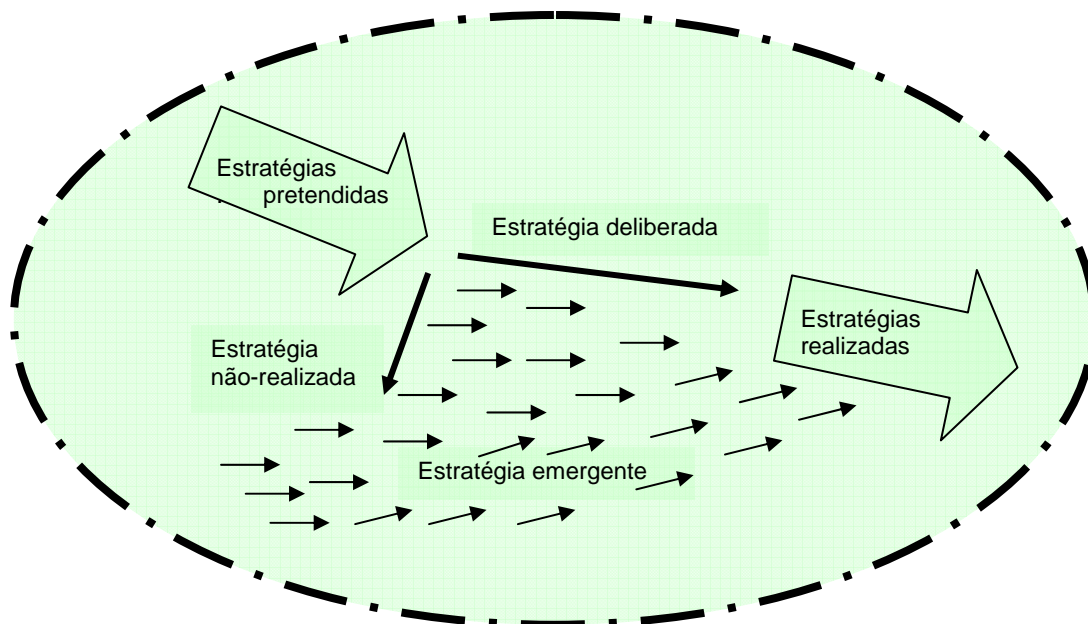


FIGURA 07: Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg e Quinn. *O processo da estratégia*, 2001, p. 29.

Na análise de Mintzberg (2001) a estratégia é ampliada e flexibilizada com a definição de estratégias pretendidas e emergentes. Enquanto que a estratégia pretendida é um plano conscientemente desejado, a estratégia realizada surge a partir de pequenas ações provenientes de insights que são realizados. A estratégia emergente enfoca o papel do estrategista que percebe o mundo a sua volta e toma decisões que ao longo do tempo tornam-se padrões. Neste contexto, uma estratégia não necessita de um plano *a priori*, pois, resulta da experiência e da visão de mundo do líder da organização.

Em seu artigo "*Strategy making in three modes*" Mintzberg (1973) mostra que há três modos de se fazer estratégias.

O modo empreendedor, no qual um forte líder toma decisões arriscadas para beneficiar sua organização. A operacionalização da



organização de modo empreendedor sugere por suas ações que o ambiente seja maleável, uma força a ser confrontada e controlada.

Delineia-se quatro características de se fazer estratégias:

1. A criação de estratégias é dominada pela ativa busca de novas oportunidades;
2. O poder está centralizado nas mãos dos CEO (chefe executivo diretor geral);
3. É caracterizada por saltos dramáticos à frente da incerteza,
4. O crescimento é a meta dominante na organização empreendedora.

O modo de adaptação, no qual a organização se adapta em passos curtos e complexos para um ambiente mais difícil. O criador de estratégias deve tomar suas decisões de modo a reduzir conflitos e incertezas. Quatro características distinguem o modo de adaptação na criação de estratégias.

1. Não existem metas claras, a criação de estratégias reflete uma divisão de poder entre os membros de uma complexa coalizão;
2. O processo de criação de estratégias é caracterizado pela solução reativa aos problemas existentes, ao invés de uma busca pró-ativa por novas oportunidades;
3. A organização toma suas decisões passo a passo, em série. Devido à complexidade do ambiente, o feedback é tido como ingrediente crucial na criação de estratégias,
4. Decisões sem interligação, ou seja, não podem ser facilmente interligadas. A criação de estratégias é fragmentada, mas pelo menos o criador continua flexível, livre para se adaptar às necessidades do momento.

O modo planejador, no qual uma análise formal é usada para planejar estratégias futuras explícitas e integradas. O modo de planejar possui três características essenciais:

1. O analista tem um grande papel na construção das estratégias;

2. Focalizada na análise sistemática, particularmente, no acesso de custos e benefícios de propostas competitivas. O processo é sempre sistemático e estruturado, envolve tanto a busca ativa por novas oportunidades, quanto a solução de problemas existentes,
3. É caracterizado pela integração das decisões e estratégias. O planejamento força a organização a pensar em estratégias globais e a desenvolver um conjunto explícito de direções estratégicas.

Russel Ackoff *apud* Mintzberg (1973) isola as três características chefe do modo planejador:

1. Planejar é algo que fazemos antes de agir, ou seja, é uma tomada de decisões antecipada;
2. O planejamento é requerido quando o estado futuro que desejamos envolve uma série de decisões interdependentes, ou seja, sistema de decisões;
3. O planejamento é um processo dirigido a produção de um ou mais estados futuros que são desejados e que não são esperados para acontecer, a não ser que algo seja feito.

Cabe ressaltar que a estratégia é desenvolvida de acordo com as percepções dos seus executivos acerca do ambiente no qual as organizações estão inseridas.

### **2.3.3 Escolas de Pensamento Sobre Formulação da Estratégia**

Mintzberg (2000), propõe dez escolas de pensamento sobre formulação da estratégia. Cada uma tem uma perspectiva única que focaliza um aspecto importante de formulação de estratégia.

TABELA 04: Escolas de pensamento sobre formulação da estratégia

<b>Escolas</b>	<b>Formulação da estratégia como um processo</b>
<b>Design</b>	De concepção (de desenho informal)
<b>Planejamento</b>	Formal (separado e sistemático)
<b>Posicionamento</b>	Analítico (focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado)
<b>Empreendedora</b>	Visionário (criação da visão pelo grande líder)
<b>Cognitiva</b>	Mental (psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista)
<b>Aprendizado</b>	Emergente (a estratégia deve emergir a passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou “aprende”)
<b>Poder</b>	De negociação (seja por grupos conflitantes dentro de uma organização ou pelas próprias organizações, enquanto confrontam seus ambientes externos)
<b>Cultural</b>	Coletivo (e cooperativo)
<b>Ambiental</b>	Reativo (a iniciativa não está dentro da organização)
<b>Configuração</b>	De transformação (as pessoas agrupam os vários elementos das outras escolas e a prática prescritiva sobre “mudanças estratégicas”)

Fonte: Adaptado de MINTZBERG, Henry. *Safári da estratégia*, 2000, p. 13-14.

Estas dez escolas foram reunidas por Mintzberg em três agrupamentos: escolas prescritivas (visão do planejamento, do design, do posicionamento), escolas descritivas (visão empreendedora, cognitiva, de aprendizado, de poder, cultural e ambiental) e, por fim, o agrupamento que reúne todas as escolas anteriores na visão da configuração. Não há uma escola melhor, tudo “depende”, ou seja, para cada estilo de empresa adota-se uma escola.

### 2.3.3.1 Escola do Design

Esta forma de pensar a estratégia, como um processo de concepção, foi criada por Philip Selznick e Alfred D. Chandler, nos anos 60. Segundo Mintzberg (2000), Selznick introduziu a noção de competência distintiva, discutindo a necessidade de reunir o estado interno da organização com suas expectativas externas. Chandler estabeleceu a noção de estratégia de negócios e sua relação com a estrutura.

As premissas essenciais desta escola eram:

- A formação da estratégia é um processo deliberado, formal e consciente;
- Existe sempre no comando a figura do estrategista, que é o principal executivo da organização,
- As estratégias são simples, únicas e apropriadas. São explícitas e devem ser implementadas depois de totalmente formuladas, não deixando espaço para estratégias emergentes.

Mintzberg (2000) coloca que a criação da estratégia como um processo de concepção depende da análise das forças internas e oportunidades externas, levando em conta as fraquezas da empresa e as ameaças do ambiente, bem como, deve ser viável com relação a recursos implementadores.

Neste contexto, esse processo inicia com a análise do ambiente para então formular, organizar e implementar a estratégia, com recursos pertinentes, previamente considerados, para permitir que a organização alcance seu objetivo e obtenha o sucesso desejado. A contribuição desta escola foi profunda porque desenvolveu um importante vocabulário para se discutir grandes estratégias e forneceu a noção de que a estratégia representa uma adequação fundamental entre oportunidades externas e capacidade interna.

Por outro lado, segundo Cavalcanti (2001), o modelo de planejamento como design, encorajou a crença de que era possível desenhar uma sinopse da empresa e a partir daí criar uma estratégia. Os planos estratégicos eram puramente lógicos, lineares e tão formais que ficavam isolados e sem intercomplementaridade, sendo complexos e intrincados demais em sua formação. Essa linha de abordagem determina que a estrutura deve seguir a estratégia, cuja formulação requer uma seqüência explícita, impondo uma camisa-de-força ao planejamento, constituindo-o de uma série de etapas, com estágios seqüenciais formados de uma cadeia de subestratégias.

Entretanto, sabe-se que há várias maneiras pelas quais a estratégia e a estrutura interagem. Para Mintzberg e Quinn (2001) a estratégia não segue a estrutura mais do que o pé esquerdo segue o direito no andar, ou seja, as duas precisam existir interdependente, cada qual influenciando a outra. Os autores observam que em certas épocas reformula-se a estrutura para implementar a estratégia, da mesma forma, a escolha de uma nova estratégia é influenciada pela realidade e potencial da estrutura existente.

Neste contexto, a forma da empresa, usualmente denominada estrutura organizacional, assim como os sistemas, evoluem em resposta a desafios, como o aumento da complexidade organizacional.

Bartlett e Ghoshal *apud* Mintzberg e Quinn (2001, p. 181), comentam que muitas companhias permanecem presas a armadilhas de complexidade estrutural que paralisa sua habilidade em reagir rápida ou flexivelmente aos novos imperativos estratégicos.

### 2.3.3.2 Escola do Planejamento

A formulação da estratégia como processo de planejamento formal, anos 70, teve como principais estudiosos Ansoff, Steiner, Goold e

Campbell. O modelo simples e informal da escola do design tornou-se uma elaborada seqüência de etapas. As premissas básicas desta escola são:

- O planejamento é formal, consciente, decomposto em etapas. Os planos são delineados e apoiados por técnicas;
- Os planejadores são responsáveis pela sua execução,
- As estratégias são criadas no processo do planejamento e são implementadas atendendo-se ao que foi definido, ou seja, orçamento, objetivo estabelecido e plano de ação.

Na visão de Mintzberg, as décadas de 70 e 80 foram a época áurea do planejamento estratégico. Na prática, grande parte desses planos fracassou. Mintzberg (2000) menciona que, o excesso de análise cria uma espécie de paralisia, engessa a organização. Por outro lado, destaca que não se deve separar o planejamento da ação. Planejar é um exercício analítico, enquanto que a estratégia baseia-se na criatividade, intuição e capacidade de síntese (pensamento estratégico). "Prever e preparar" tornou-se o lema desta escola de pensamento.

O planejamento estratégico enfrentou problemas no início dos anos 80. O mais dramático foi seu enfraquecimento na General Electric, a empresa que literalmente escreveu o livro sobre o assunto.

Os sete pecados capitais do planejamento estratégico de Wilson (1990) são os seguintes:

1. A assessoria assumiu o processo;
2. O processo dominou a assessoria;
3. Os sistemas de planejamento foram praticamente concebidos para não produzir resultados;
4. O planejamento se concentrava no jogo mais excitante de fusões, aquisições e vendas, em detrimento do desenvolvimento no negócio básico;
5. Os processos de planejamento não conseguiram desenvolver opções estratégicas verdadeiras;

6. O planejamento negligenciava os requisitos organizacionais e culturais da estratégia,
7. A previsão de ponto único era uma base inadequada para o planejamento em uma era de reestruturação e incerteza.

Contudo, nenhuma técnica recebeu mais atenção gerencial que o planejamento estratégico. Os planos, às vezes, são inúteis, mas o processo de planejamento é sempre indispensável.

### *2.3.3.3 Escola do Posicionamento*

A formulação da estratégia como posicionamento, como um processo analítico, anos 70 e 80, tem como principais estudiosos Michael Porter e Purdue, onde a formulação da estratégia depende de cálculos analíticos do mercado.

Mintzberg (2000) observa que na visão do posicionamento:

- Estratégias são posições genéricas;
- O mercado é econômico e competitivo;
- É importante a empresa estar informada sobre seus concorrentes;
- Poucas estratégias-chave são desejáveis em uma determinada indústria;
- Cinco forças no ambiente de uma empresa influenciam a concorrência;
- A cadeia de valor permite examinar todas as atuações de uma empresa e suas interações,
- A estratégia não deve se tornar dominada pelo curto prazo.

Nesta escola, a organização deve demonstrar certa vantagem competitiva se quiser sobreviver naquela indústria, e a construção de cenários, é uma técnica relevante para lidar com a incerteza, incentivando o corpo gerencial a aprender a fazer suposições sobre o futuro.

Na compreensão de Cavalcanti (2001), as técnicas de cenários devem ser vistas como instrumentos importantes para auxiliar o processo de planejamento, em especial o estratégico, pois facilita a construção do futuro e o seu conseqüente controle.

#### 2.3.3.4 Escola Empreendedora

A formulação da estratégia como empreendedorismo e como processo visionário, característico dos anos 90, tem como principais defensores Schumpeter, Kent e Vérin, que colocam que:

- A estratégia está na mente do líder como visão de futuro, como perspectiva;
- O processo costuma ser intuitivo e baseado na experiência do líder;
- Existe ampla liberdade de manobra estratégica;
- Tende a assumir a forma de nicho, ou segmento específico de mercado,
- A visão estratégica é maleável, mas, por vezes, obsessiva;

Conforme Schumpeter *apud* Cavalcanti (2001, p. 357) “a essência do empreendedorismo está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios...” Para se empreender algo, é necessário, desde a concepção de um projeto, pensar estrategicamente, o que exige do empreendedor um comportamento pró-ativo e criativo.

Mintzberg (2000) cita que a estratégia é, ao mesmo tempo, deliberada e emergente.



### 2.3.3.5 Escola Cognitiva

A formulação da estratégia como um processo mental, como processamento de informações cognitivas baseada no conhecimento, surgiu na década de 90, tendo como principais estudiosos: Simon, March e Simon, Nonaka e Takeuchi, Schoemaker e Toffler. Tem como premissas essenciais:

- Promover a conscientização do valor do conhecimento;
- As estratégias emergem como perspectivas, na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras;
- A estratégia é um processo cognitivo, mental e emerge como perspectiva, sendo necessário conhecer sempre mais,
- A cognição começa na memória da organização e há necessidade de acertar o fluxo interno e permanente do conhecimento.

A administração do conhecimento pode contribuir para o estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável para a empresa.

Cavalcanti (2001) entende por administração do conhecimento o processo de identificar, desenvolver, compartilhar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa. Destaca também, que a competitividade da empresa é decorrente da sua habilidade em administrar seus recursos de forma mais eficiente que os competidores e que o conhecimento constitui o principal ativo estratégico das empresas.

Para Mintzberg (2000) "eu verei quando acreditar" poderia ser o lema da escola cognitiva.

### 2.3.3.6 Escola do Aprendizado

A formação da estratégia como aprendizado e processo emergente, característico dos anos 80, teve como principais estudiosos Lindblom, Quinn e Burgelman.

As premissas essenciais desta escola são:

- Não existe resposta certa. Existe uma variedade de possíveis ações;
- Não existe forma de desmembrar um sistema em suas partes e consertá-lo. Os sistemas têm integridade e é preciso tratar o todo, não apenas as partes, como diz Senge (2000) não se pode dividir um elefante no meio para gerar dois elefantes;
- As estratégias aparecem primeiro como padrões do passado, mais tarde, como planos para o futuro e finalmente como perspectivas para guiar o comportamento geral;
- A verdadeira causa de um problema pode não estar óbvia, bem como as soluções mais óbvias podem simplesmente não funcionar;
- As organizações são voltadas para o aprendizado. As pessoas são mais importantes do que os sistemas,
- O papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir.

Cavalcanti (2001) cita que uma cultura que estimula o aprendizado:

- Equilibra os interesses de todos os envolvidos;
- Faz as pessoas acreditarem na possibilidade de mudar seu ambiente;
- Encontra tempo para o aprendizado;
- Adota uma abordagem holística aos problemas;
- Estimula a comunicação aberta;

- Acredita no trabalho em equipe,
- Tem líderes acessíveis.

Para Mintzberg (2000) a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento.

#### *2.3.3.7 Escola do Poder*

A formulação da estratégia como visão do poder, como um processo de negociação, anos 80/90, tem como principais nomes: Pfeffer, Salancik, Moss Kanter.

De acordo com o estudo de Mintzberg (2000), a escola do poder abre o jogo e caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.

São premissas desta escola:

- A formação da estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo;
- As estratégias tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas;
- Estratégias coletivas, redes e alianças são utilizadas, bem como coalizões inconstantes,
- Barganhas e jogos políticos são utilizados para promover o bem-estar da organização.

O lema desta escola é agarrar, ser o número 1.

O poder é utilizado para fomentar os propósitos de quem o detêm. Mintzberg e Quinn (2001) consideram o poder e a política dentro da

organização em termos de manobra de vários atores para ganhar influência.

Para Mintzberg e Quinn (2001) o poder enfoca o auto-interesse e a formação da base de poder do indivíduo através da iniciativa. Acreditam que as metas e a direção das organizações são determinadas basicamente pelas necessidades de poder dos que as povoam.

#### *2.3.3.8 Escola Cultural*

A formação da estratégia como um processo coletivo, anos 80, tem como principais estudiosos Rhenman, Normann, Johnson, Barney, Peters e Waterman. Preocupa-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas.

As premissas básicas desta escola são:

- A estratégia está imersa na riqueza histórica das nações e organizações;
- A estratégia decorre da interação social entre os membros de uma organização e a formulação de uma nova estratégia pode exigir uma revolução cultural;
- A cultura influencia o estilo de pensar e o processo de formação da estratégia,
- Os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.

Cada organização é diferente das demais por causa de suas particularidades, tais como atividades, recursos e também pelo seu ambiente interno.

Para gerenciar a cultura, administradores devem primeiro entendê-la e então determinar como esta pode sustentar a estratégia da organização.

Por envolver valores, hipóteses, crenças e normas razoavelmente estáveis, as culturas organizacionais podem ser difíceis de mudar. No entanto, Cohen (1999) aborda que as culturas podem ser mudadas focalizando-se as ações dos atuais componentes da organização, aumentando o número de pessoas que representam a nova cultura e socializando as pessoas dentro da nova maneira de se conduzirem.

Cohen (1999) cita que é crucial que qualquer agente de mudanças entenda a cultura e como ela pode ser empregada para ajudar, ou atrapalhar a mudança organizacional. Os gerentes devem entender a cultura, seu conteúdo e sua força. Complementando, Mintzberg e Quinn (2001, p. 174) destacam que “a cultura é uma força influente em todas as organizações, portanto, permeia muitos aspectos críticos da formação da estratégia”.

#### *2.3.3.9 Escola Ambiental*

A formação da estratégia como um processo reativo, característico dos anos 70, tem como principais defensores Pugh, Hannan e Freeman. Suas premissas básicas são:

- O ambiente é o agente central de geração da estratégia;
- A organização deve responder a essas forças, ou será eliminada;
- A liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente corretamente e garantir uma adaptação adequada pela organização,
- As organizações agrupam-se em nichos distintos;

Cavalcanti (2001) destaca a importância da análise do ambiente para assegurar o crescimento e sobrevivência da organização dentro de uma postura pró-ativa.

Mintzberg (2000) diz que a escola ambiental tem suas origens na teoria da contingência, que surgiu para se opor às afirmações confiantes da administração clássica de que há uma maneira melhor para dirigir uma organização. Para os teóricos contingenciais "tudo depende": do porte da organização, da sua tecnologia, da estabilidade do seu contexto e da hostilidade externa, assim por diante.

#### *2.3.3.10 Escola da Configuração*

A formulação da estratégia como um processo de transformação, no qual formular a estratégia é promover uma contextualização revolucionária, presente nos anos 2000 e seguintes, tem como principais estudiosos Mintzberg e Chandler.

Mintzberg (2000) frisa que esta escola difere de todas as outras em um aspecto fundamental: ela oferece a possibilidade de reconciliação, uma maneira para integrar as mensagens das outras escolas.

São premissas essenciais desta escola:

- Períodos de configuração são sucedidos por períodos de transformação visando sustentar a estabilidade;
- Seqüências padronizadas podem, ao longo do tempo, descrever o ciclo de vida da organização;
- O poder e a inteligência coletiva se encontram distribuídos entre os agentes organizacionais;
- O processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica,

- As estratégias resultantes podem ser planos, padrões, posições, perspectivas e até meios de iludir sempre, porém, adequados ao tempo e à situação, os 5 P's segundo tipologia de Mintzberg.

Para Cavalcanti (2001) os sistemas são complexos e as estratégias devem ser adaptativas. Nenhuma espécie de qualquer tipo dominou um mesmo território ecológico por um longo período de tempo. O mesmo fenômeno pode ser transportado para a economia global ou mercados locais. Não há garantia de sobrevivência. Os vencedores são aqueles que tem grande sensibilidade com o ambiente externo, atravessando períodos de recessão, com aprendizagem contínua, valorizando pessoas e não ativos, competem num contexto de cooperação, possuem um senso de identidade e comunidade e criam sistemas que se tornam complexos e permanecem extremamente flexíveis.

#### **2.3.4 Benefícios do Planejamento Estratégico**

Cada vez mais as organizações se deparam com situações inusitadas, turbulências que exigem contínuas mudanças. Neste contexto, Tachizawa (2002) defende a importância de se prever o futuro de uma forma científica, que possibilite às organizações tomadas de decisão mais convenientes para seus negócios.

De acordo Mintzberg e Quinn (2001) as técnicas de planejamento formal realmente servem para funções essenciais. Disciplinam os gerentes a olharem para frente e a expressar em metas e alocação de recursos. O planejamento de longo prazo encoraja horizontes de tempo mais extensos e facilita a evolução dos planos de curto prazo. Os planos de longo prazo criam um pano de fundo psicológico e uma estrutura informativa sobre o futuro, contra o qual os gerentes podem calibrar as decisões de curto prazo ou as decisões intermediárias.

Acreditam também que o planejamento formal usado adequadamente pode fazer parte da lógica incremental, tendo em vista que os gerentes querem que a maioria dos planos tenham “vida” ou que sejam “sempre verdejantes”, com a finalidade de serem apenas um arcabouço, proporcionando orientação e consistência para as decisões incrementais. Fazer o contrário seria negar que informações adicionais poderiam ter valor, o que faz surgir as estratégias emergentes, segundo definição de Mintzberg.

Mintzberg e Quinn (2001) colocam que a incrementação lógica significa boa administração, consciente e ativa. Permite aos executivos mesclar análise, política organizacional e necessidades individuais em uma única e coesa direção.

Neste contexto, o processo é dinâmico e permite que a empresa se beneficie da melhor informação disponível, reduzindo o grau de incerteza. Faz-se necessário que o planejamento seja flexível e acompanhe as mudanças, não engessando as organizações.

Por outro lado, Ansoff (1993) diz que uma vez implantado numa empresa, o planejamento estratégico pode ajudar a gerar melhorias significativas de desempenho. Tachizawa (2002) observa que planejar é um instrumento para definir a missão de uma empresa, seus objetivos e também o que deve ser feito para alcançá-los.

Já Stoner e Freemann (1995, p. 137) colocam que sem planos, os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos, não podem liderar com confiança ou esperar que os outros os sigam. Sem um plano, os administradores e seus seguidores têm pouca chance de alcançar seus objetivos ou de saber quando e onde saíram do caminho. Citam também, que talvez se devesse pensar no planejamento como a raiz principal de uma magnífica árvore, da qual saem os ramos da organização, da liderança e do controle.

Oliveira (2001) destaca que o planejamento estratégico proporciona uma série de vantagens para a empresa como um todo, entre elas: facilita



e agiliza o processo de tomada de decisões; facilita a alocação dos recursos na empresa; cria alternativas gerenciais; possibilita à empresa maior interação com o ambiente; transforma a empresa reativa em empresa proativa; possibilita a obtenção de melhores resultados operacionais; a empresa pode responder de maneira mais rápida e eficaz às oportunidades de mercado que surjam inesperadamente; bem como, a empresa pode agir sobre o ambiente e moldar seu próprio destino.

### **2.3.5 Dificuldades do Planejamento Estratégico**

De acordo Mintzberg e Quinn (2001) um dos maiores desafios que o estrategista empresarial enfrenta é conhecer suficientemente bem a capacidade da organização para pensar de forma suficientemente profunda sobre sua direção estratégica.

Já Costa (2002) menciona que, o primeiro obstáculo a enfrentar e um desafio a vencer no caminho do planejamento estratégico, constitui-se nas dificuldades de visualização do horizonte futuro para a organização, tanto em relação às oportunidades quanto às ameaças.

A alegada falta de tempo é um dos obstáculos para que se faça uma reflexão sobre o futuro, bem como, o fato da grande maioria de executivos terem mentalidade imediatista, ou seja, conseguem visualizar somente o que vai acontecer, no máximo, daqui a um mês e apenas o que se passa dentro de um setor da organização.

Para implantar um processo de planejamento estratégico nas organizações faz-se necessário superar as dificuldades de percepção das principais fontes de mudanças, tendências e descontinuidades, que podem gerar impactos positivos ou negativos para a organização: novas tecnologias, mudanças no estilo de vida e mudanças governamentais (leis, regulamentos), entre outras.

Os bloqueios de percepção nos impede de ver o novo, o diferente, de pensar o impensável e de perceber oportunidades e riscos. Senge (2000) comenta que, deixamos de ver ou perceber muita coisa por não conhecer ou compreender suas inter-relações sistêmicas.

Também há os obstáculos culturais, organizacionais e gerenciais, que são tidos como os principais obstáculos à reflexão estratégica, no entender de Costa (2002) e Oliveira (2001).

Segundo Ansoff (1993, p. 74) o planejamento estratégico introduz elementos de racionalidade que perturbam a cultura tradicional da empresa e ameaçam os processos políticos. Uma dificuldade não menos importante é a de que a introdução do planejamento estratégico provoca conflitos entre as atividades operacionais já existentes e as novas atividades. As organizações não possuem a potencialidade, a capacidade ou os sistemas motivacionais para pensar e agir estrategicamente.

Ansoff (1993) observa também, que as organizações carecem das informações, sobre si próprias e seu ambiente, que são necessárias para um planejamento estratégico eficaz, tampouco possuem os talentos de gestão capazes de formular e implantar estratégias. Seguindo a mesma linha de pensamento, Oliveira (2001) cita que as deficiências na observação do ambiente, a inflexibilidade da empresa para se adaptar as mudanças e a falta de conhecimento por parte dos estrategistas, são os problemas mais comuns do desenvolvimento do planejamento estratégico.

Oliveira (2001) lembra que o planejamento estratégico estruturado e formalizado deve ser complementado pelos aspectos intuitivos como em qualquer processo decisório. Um dos aspectos que mais fortalecem esta falha é a excessiva importância dada, em alguns casos, aos números e tabelas estatísticas.

Mintzberg e Quinn (2001) colocam que muitas tentativas recentes para formular estratégias usando abordagens que enfatizam o planejamento formal têm fracassado em virtude de má implementação.

Isso resulta da clássica armadilha de pensamento sobre a formulação da estratégia e sua implementação como processos isolados e seqüenciais. Os gerentes de sucesso que operam lógica e ativamente, de modo incremental, moldam as sementes do entendimento, da identidade e do comprometimento no próprio processo que cria suas estratégias. A formulação e a implementação do planejamento estratégico interagem no fluxo contínuo de eventos da organização.

Com relação às pequenas empresas, Mintzberg e Quinn (2001) observam que os empreendedores normalmente carecem de tempo e dinheiro para analisar profundamente o mercado como um todo ou projetar enredos de tecnologia alternativa. Já Ansoff (1993) cita que as pequenas e médias empresas tipicamente possuem recursos limitados de assessoria. Os administradores responsáveis pelas decisões estratégicas também são os principais especialistas, no que se refere às perspectivas futuras e às potencialidades competitivas da empresa. Os administradores atarefados de tais empresas tendem a argumentar que a preocupação com as incertezas futuras é um luxo a que somente as grandes empresas podem se dar, e que as pequenas empresas devem simplificar as coisas.

Neste contexto, Mintzberg e Quinn (2001) colocam que a idéia de que o planejamento estratégico é algo que deva acontecer lá em cima, muito distante dos detalhes do dia-a-dia de uma organização, é um dos grandes enganos da administração convencional.

Ansoff (1993) argumenta, com muita propriedade, que o ambiente não tem tolerância especial seja por pequenas, seja por grandes empresas, e quando o ambiente é turbulento, os impactos imprevisíveis das mudanças podem ser mais prejudiciais às pequenas empresas do que às grandes. Assim sendo, as pequenas e médias empresas bem administradas possuem apenas duas opções: ficar fora de ambientes turbulentos ou enfrentar diretamente as conseqüências da incerteza e da turbulência.

## 2.4 Modelos de Planejamento Estratégico

A literatura sobre planejamento estratégico apresenta diversos modelos de elaboração e implementação de estratégias, os quais trazem perspectivas distintas (ANSOFF, 1965; MINTZBERG, 1973; ACKOFF, 1976; ANDREWS, 1980; PORTER, 1986; CERTO e PETER, 1993; STONER e FREEMANN, 1995; CUNHA, 1996; BETHLEN, 2001; REBOUÇAS DE OLIVEIRA, 2001; entre outros). Os modelos de planejamento foram sendo adaptados e melhorados ao longo dos anos por estudiosos da área, que buscaram adequar os modelos às novas exigências do mundo empresarial, levando-se em conta a complexidade do ambiente organizacional.

Para fins deste trabalho, estudou-se os seguintes modelos: BETHLEN, 2001; STONER e FREEMANN, 1995; CERTO e PETER, 1993; REBOUÇAS DE OLIVEIRA, 2001; CUNHA, 1996. A pesquisadora optou por estes modelos, por considerar que a metodologia proposta por estes autores seria a mais adequada para se implementar nas pequenas empresas.

Embora cada modelo tenha características distintas, pode-se observar que todos apresentam quatro macro-etapas bem definidas.

1. O diagnóstico estratégico, o qual compreende um levantamento de informações sobre a organização e o ambiente no qual está inserida, tanto em nível geral quanto setorial, avalia os fatores que podem gerar oportunidades ou ameaças. São considerados também, os pontos fortes e fracos da organização, que respectivamente, podem contribuir ou prejudicar na jornada rumo à realização dos objetivos estabelecidos.
2. A elaboração de missão, objetivos, metas e estratégias da organização, visando estabelecer uma posição futura desejada. Ao planejar o futuro são estabelecidos “desejos”, que dão origem aos objetivos a serem alcançados no horizonte

planejado. As estratégias, ações que devem ser tomadas para garantir que a empresa alcance seus objetivos, somente serão definidas com base na avaliação do ambiente interno e externo.

3. Implementação do plano estratégico, compreende executar o plano de ação estabelecido, observando-se a estrutura organizacional e as formas para melhoria dos processos internos.
4. Controle dos resultados, no qual se verifica se os objetivos estão sendo atingidos da forma esperada, ou se há necessidade de implantar ações corretivas.

Os diferentes modelos podem variar segundo a seqüência de passos para cada macroetapa, mas assemelham-se quanto aos passos a serem seguidos para elaboração de estratégias.

Outro aspecto em comum, diz respeito à estrutura do poder, ou seja, a coalizão dominante influencia na escolha dos objetivos da empresa. Os modelos também se assemelham em relação à importância dada a sensibilização das pessoas envolvidas no processo quanto à compreensão do significado e conteúdo do planejamento estratégico.

Os modelos de Bethlen, Stoner e Freeman e Oliveira, analisam se os recursos necessários para que se alcance os objetivos organizacionais vão ao encontro dos recursos de que a organização dispõe.

Já o modelo de Cunha, difere dos demais ao considerar os fatores chave de sucesso para as empresas.

#### a) Modelo de Bethlen

Bethlen (2001) apresenta um modelo genérico do processo estratégico, conforme Figura 08.

Bethlen (2001) coloca que o passo inicial no planejamento estratégico é estabelecer os objetivos (em algumas empresas missão,

propósito e definição do negócio) e as estratégias que a empresa deseja seguir. Observa também que, usualmente, há necessidade do que ele chama de “primeiro exercício”, o qual consiste em atividades intelectuais e comportamentais, com o objetivo de atingir um nível de conhecimento adequado do conteúdo do planejamento, ou seja, uniformização dos conceitos e das metodologias. Defini-se a empresa, o que é, o que faz, onde e como está, e estabelece o que a empresa quer ser, o que quer fazer, como e onde quer estar no futuro.

Após, faz-se à análise ambiental, na qual são estipulados os objetivos da empresa e suas estratégias. Avalia-se a situação interna, os recursos, carências, forças e fraquezas da organização. Avalia-se também, a situação externa à empresa, ou seja, a análise das características do seu meio ambiente e de seu mercado, as oportunidades, obstáculos e ameaças, as inovações, a avaliação da posição competitiva, das vantagens e desvantagens da empresa em face da competição e mudanças que ocorrem. Durante todo o processo há um constante feedback que pode alterar todo o processo.

Cabe ressaltar que é a estrutura do poder da empresa que vai determinar os objetivos da empresa, estratégias, políticas, procedimentos, planos e estrutura.

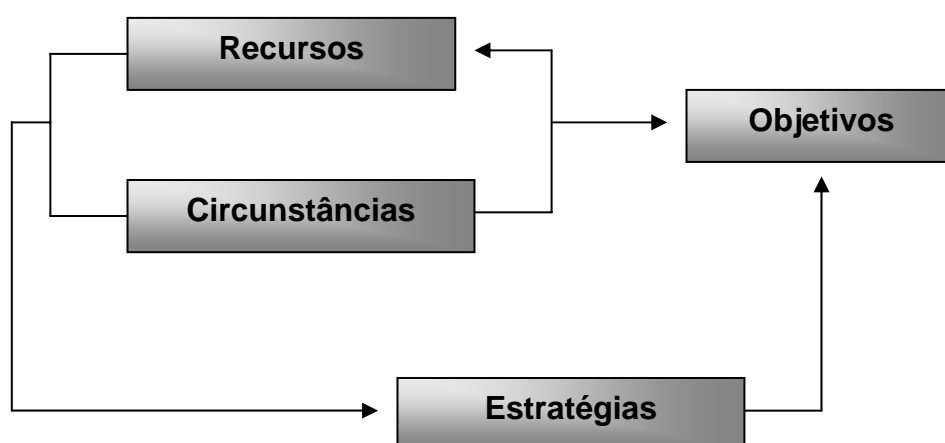


FIGURA 08: Processo estratégico segundo Bethlen

Fonte: Bethlen, Agrícola, *Estratégia empresarial*, 2001, p. 27.

Analisando recursos e circunstâncias, chega-se aos objetivos e, analisando exeqüibilidade, adequação e aceitação dos objetivos e reexaminando recursos e circunstâncias, chega-se as estratégias propostas.

#### b) Modelo de Stoner e Freemann

A metodologia proposta por Stoner e Freemann (1995), apesar de parecer complicada, é surpreendentemente direta e fácil de ser compreendida. Cada passo foi traduzido numa pergunta ou numa afirmação simples, conforme demonstrado abaixo:

Passo 1: O que queremos?

Passo 2: O que estamos fazendo agora para obter o que queremos?

Passo 3: O que há “lá fora” que precisa ser feito?

Passo 4: O que somos capazes de fazer?

Passo 5: O que podemos fazer?

Passo 6: Continuar o que estamos fazendo agora vai nos levar aonde queremos ir?

Passo 7: Isso é o que faremos para obter o que queremos.

Passo 8: Fazê-lo.

Passo 9: Checar freqüentemente para ter certeza de que estamos fazendo o certo.

O processo de planejamento formal de Stoner e Freemann exige que o administrador siga nove passos que resultam no estabelecimento de objetivos, na identificação de metas e da estratégia em utilização, numa análise do meio ambiente e dos recursos disponíveis, na identificação das oportunidades e ameaças estratégicas, na identificação de hiatos de desempenho, na tomada de decisões, na implementação e na medida e controle do progresso. Conforme apresenta a Figura 10, os valores dos dirigentes irão afetar os tipos de objetivos que eles selecionarem, como o tamanho que os administradores gostariam que

suas organizações tivessem, o tipo de produto ou serviço que gostariam de produzir, ou simplesmente, o modo pelo qual preferem operar.

Os passos de 2 a 6 dão a base para se determinar o que deve ser feito para se alcançar os objetivos organizacionais.

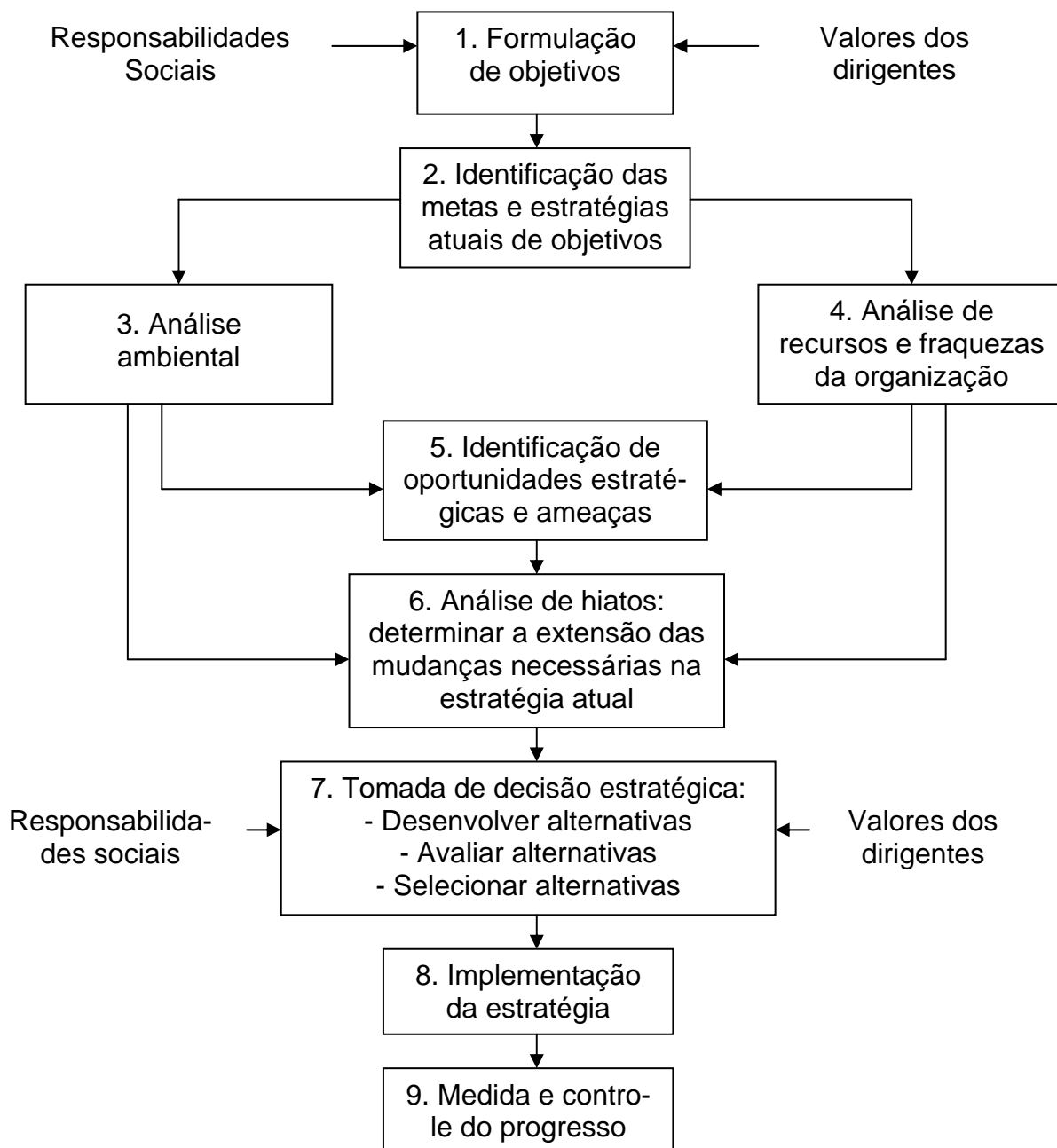


FIGURA 09: Passos do processo de planejamento de Stoner e Freemann

Fonte: Stoner e Freemann. *Administração*, 1995, p. 139.



Segundo Stoner e Freemann (1995, p. 141) “hiatos de desempenho é a diferença entre as metas estabelecidas no processo de formulação de objetivos e os resultados que provavelmente serão alcançados caso se prossiga com a estratégia atual”.

### c) Modelo de Certo e Peter

Certo e Peter (1993), dividem o processo estratégico em cinco partes, conforme demonstrado abaixo. Contudo, deixam bem clara a importância de um feedback constante entre todas as etapas.

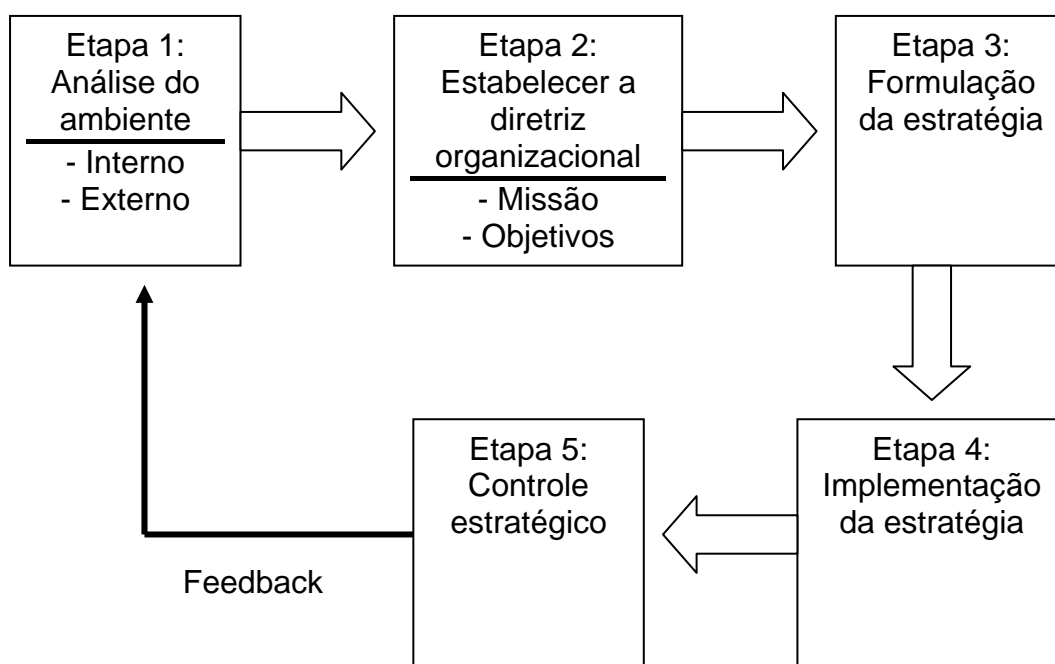


FIGURA 10: O processo estratégico conforme Certo e Peter

Fonte: Adaptado de Certo e Peter *Administração estratégica*. 1993, p. 27.

A etapa I é o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades presentes e futuras. Na etapa II

determina-se a meta da organização. Já na etapa III formula-se a estratégia, na qual estratégia é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. A etapa IV envolve colocar em ação as estratégias desenvolvidas que emergiram das etapas anteriores. Por fim, a etapa V se concentra na monitoração e avaliação do processo para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

#### d) Modelo de Rebouças de Oliveira

O modelo proposto por Oliveira (2001), possui quatro fases básicas, conforme apresenta a Figura 11.

Na fase I, diagnóstico estratégico, deve-se determinar “como a empresa está”, através da análise de todos os aspectos inerentes à sua realidade externa e interna. Esta fase é dividida em quatro etapas:

1. Identificação da visão;
2. Análise externa;
3. Análise interna,
4. Análise dos concorrentes.

Na fase II, missão da empresa, se estabelece a razão de ser da organização, bem como, seu posicionamento estratégico.

A fase III divide-se em dois instrumentos perfeitamente interligados: os prescritivos e os quantitativos. Os instrumentos prescritivos são os que vão proporcionar a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se alcance os propósitos estabelecidos dentro da sua missão. Tem como etapas:

- O estabelecimento de objetivos, desafios e metas;
- O estabelecimento de estratégias e políticas funcionais, e
- O estabelecimento dos planos de ação.

Os instrumentos quantitativos consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário. Deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos da empresa.

A fase IV, controle e avaliação, envolve processos de avaliação de desempenho, análise dos desvios dos objetivos estabelecidos, bem como, a tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas, ou seja, nesta fase, verifica-se “como a empresa está indo”, e se adiciona informações ao processo de planejamento estratégico para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Para Oliveira (2001, p. 62), “o planejamento estratégico possui quatro aspectos de atuação:

1. O que a empresa pode fazer em termos de ambiente externo;
2. O que a empresa é capaz de fazer em termos de capacidade e competência;
3. O que a alta administração da empresa quer fazer, consideradas as expectativas pessoais e grupais, e
4. O que a empresa deve fazer, consideradas as restrições sociais e éticas“ .

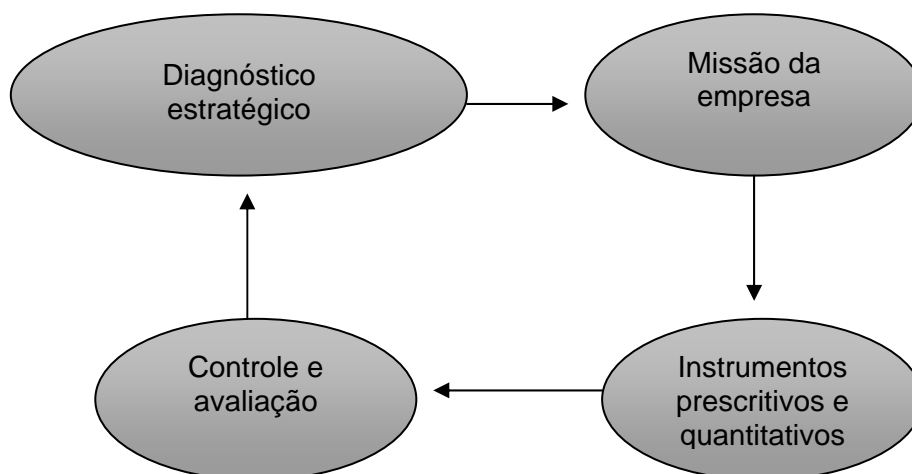


FIGURA 11: Metodologia de planejamento estratégico apresentada por Oliveira

Fonte: Oliveira, Rebouças de., *Planejamento estratégico*, 2001, p. 64.

## e) Modelo de Cunha

O modelo de Cunha (1996) considera a cultura e os valores dos envolvidos no processo, e as relações de poder como elementos que afetam a elaboração de estratégias de sucesso e permeiam todas as etapas do processo de planejamento, conforme demonstrado na Figura 12.

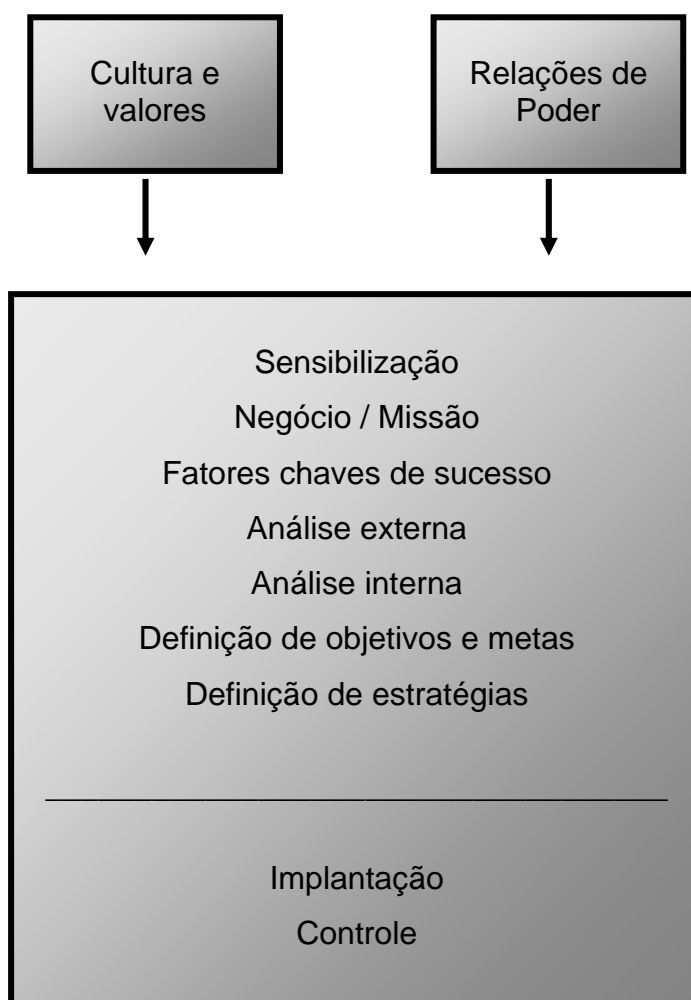


FIGURA 12: Modelo de planejamento estratégico de Cunha

Fonte: Cunha, Cristiano J.C. *Planejamento estratégico*, 1996.

A metodologia proposta por Cunha (1996), se difere das demais metodologias ao propor que sejam estabelecidos os fatores chave de sucesso da organização, tendo em vista que, em determinados negócios ou ramos de atividades, existem algumas condições e requisitos que são indispensáveis para o sucesso competitivo da empresa.

Os fatores chave de sucesso devem ser listados em ordem decrescente de importância, como por exemplo:

1. Atendimento ao cliente
2. Qualidade dos produtos
3. Preço
4. Prazo de entrega

## CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para Richardson et al (1999, p. 22), o conceito de metodologia deriva do grego *méthodos* (caminho para chegar a um objetivo) + *logos* (conhecimento), então metodologia são as regras estabelecidas para o método científico, por exemplo: a necessidade de observar, a necessidade de formular hipóteses e a elaboração de instrumentos.

No entender de Demo (2000), pode-se distinguir, pelo menos, quatro gêneros de pesquisa (teórica, metodológica, empírica e prática). O autor ressalta que nenhum tipo de pesquisa é auto-suficiente, pois “na prática mesclamos todos acentuando mais este ou aquele tipo de pesquisa” (2000, p. 22).

Gil (2001) assim como Demo, também apresenta uma classificação das pesquisas, porém, classifica as pesquisas com base em seus objetivos (pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas) e com base nos procedimentos técnicos adotados (pesquisa bibliográfica, documental, experimental, pesquisa ex-pos-facto, levantamento, estudo de caso e pesquisa-ação).

De todos os métodos de pesquisa existentes, o método pesquisa-ação pareceu ser o mais adequado para o desenvolvimento deste estudo.

No entender de Richardson et al (1999) a pesquisa-ação, é uma pesquisa social crítica que tem como fundamento a procura coletiva de solução de problemas práticos. O autor destaca que a maior parte dessas

pesquisas não está destinada a formular ou testar teorias; o pesquisador está, apenas, interessado em descobrir a resposta para um problema específico ou descrever um fenômeno da melhor forma possível. Por outro lado, Demo (2000) relata que na pesquisa-ação, o pesquisador faz a devolução dos dados à comunidade estudada para as possíveis intervenções.

Por outro lado, Thiollent (1988) observa que, nas condições atuais, como proposta bastante limitada, não se conhecem exemplos de pesquisa-ação ao nível da sociedade como um todo. É apenas um instrumento de trabalho e de investigação com grupos, instituições, coletividades de pequeno ou médio porte. Relata também, que do ponto de vista sociológico, a proposta de pesquisa-ação dá ênfase à análise das diferentes formas de ação. Os aspectos estruturais da realidade social não podem ficar desconhecidos, a ação só se manifesta num conjunto de relações sociais estruturalmente determinadas. Para analisar a estrutura social, outros enfoques, de caráter mais abrangente, são necessários.

Thiollent (1988), aborda que o contexto da pesquisa é voltado para a descrição de situações concretas e para a intervenção ou ação orientada em função da resolução de problemas efetivamente detectados nas coletividades consideradas.

"A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo".  
(Thiollent, 1988, p. 14).

Para Thiollent (1988) toda pesquisa-ação é do tipo participativa: a participação das pessoas implicadas nos problemas investigados é absolutamente necessária, bem como, os pesquisadores desempenham

um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas.

Dentro deste contexto, o estudo desenvolvido, pode ser qualificado de pesquisa-ação, por ter, realmente, uma ação por parte das pessoas ou grupos implicados no problema sob observação, bem como, esta pesquisa também tem o gênero de pesquisa empírica e prática com caráter explicativo.

Não se trata de um simples levantamento de dados ou de relatórios a serem arquivados. A pesquisadora não quer limitar suas investigações aos aspectos acadêmicos e burocráticos da maioria das pesquisas convencionais, pretende desempenhar um papel ativo na própria realidade dos fatos observados.

Nesta perspectiva, Thiollent (1988) resume alguns aspectos da pesquisa-ação, considerando-a como uma estratégia metodológica da pesquisa social na qual:

1. Há uma ampla e explícita interação entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação investigada;
2. Desta intervenção resulta a ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob forma de ação concreta;
3. O objeto de investigação não é constituído pelas pessoas, e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontrados nesta situação;
4. O objetivo da pesquisa-ação consiste em resolver ou, pelo menos, em esclarecer os problemas da situação observada;
5. Há, durante o processo, um acompanhamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos atores da situação,
6. A pesquisa não se limita a uma forma de ação (risco de ativismo): pretende-se aumentar o conhecimento dos



pesquisadores e o conhecimento, ou o “nível de consciência” das pessoas e grupos considerados.

Através da pesquisa-ação é possível estudar dinamicamente os problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomadas de consciência que ocorrem entre os agentes durante o processo.

Thiollent (1988) considera que a pesquisa-ação não é constituída apenas pela ação ou pela participação. Com ela é necessário produzir conhecimentos, adquirir experiência, contribuir para a discussão ou fazer avançar o debate acerca das questões abordadas.

Observa também, que nos últimos anos, a pesquisa-ação tem sido pensada como instrumento adaptado ao estudo, em situação real, das mudanças organizacionais que acompanham a introdução de novas tecnologias. Bourgeois e Carré *apud* Thiollent (1988, p. 86) consideram que a pesquisa-ação “suscita e facilita as mudanças da organização, ao mesmo tempo que permite formular e difundir a experiência adquirida no decorrer dessas mudanças”.

### **3.1 Concepção e Organização da Pesquisa-Ação**

Neste aspecto, Thiollent (1988) destaca questões vinculadas à fase exploratória, o diagnóstico, a escolha do tema, a colocação dos problemas, o lugar da teoria e das hipóteses, a função do seminário na qual se reúnem os pesquisadores e demais participantes, a delimitação do campo de observação empírica, os problemas de amostragem e de representatividade qualitativa, a coleta de dados, a aprendizagem, o cotejo do saber formal e do saber informal, a elaboração de planos de ação e, finalmente, a divulgação dos resultados.

O planejamento de uma pesquisa-ação é muito flexível. Na concepção de Thiollent (1988), a estrutura do raciocínio da pesquisa-ação apresenta aspectos argumentativos e deliberativos. Tais aspectos existem

na colocação dos problemas, na interpretação dos dados para fins comprobatórios e na definição das diretrizes de ação.

### **3.1.1 Escolha do tema**

O tema a ser estudado é o planejamento estratégico em pequenas empresas.

### **3.1.2 Definição do problema**

O presente estudo tem como problemática compreender quais as dificuldades encontradas pelas empresas de pequeno porte na utilização do planejamento estratégico.

O objetivo do trabalho é estabelecer uma metodologia de implementação do planejamento estratégico em empresas industriais de pequeno porte, factível com a realidade das pequenas empresas. Para isto, faz-se necessário:

- Analisar os modelos de planejamento estratégico propostos por BETHLEN, 2001; STONER e FREEMANN, 1995; CERTO e PETER, 1993; OLIVEIRA, 2001; CUNHA, 1996;
- Identificar as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas na implementação dos modelos de planejamento estratégico;
- Escolher o modelo que melhor se adapte às empresas de pequeno porte;
- Adequar uma metodologia de implementação do planejamento estratégico.

### 3.1.3 Delimitação do campo de observação

Para a realização desta pesquisa, delimitou-se como campo de observação, três empresas industriais de pequeno porte do setor metal mecânico, localizadas no município de Santa Rosa - RS.

A pesquisadora optou pelo setor metal mecânico, devido a sua representatividade para a economia do município.

O critério utilizado para classificação do porte de empresas foi o tradicionalmente utilizado pelo SEBRAE, baseado no número de empregados: considera-se como microempresa (ME) aquelas com até 19 empregados na indústria e como pequenas empresas (PE) as que possuem de 20 a 99 empregados. Este critério abrange um universo um pouco maior de empresas em relação ao critério baseado em faturamento, como o estabelecido na Lei nº 9.317/96, conhecida como "SIMPLES".

### 3.1.4 Coleta de dados

Os dados coletados são de dois tipos:

a) Dados primários:

Toda pesquisa-ação é do tipo participativa. Os dados primários foram obtidos pela pesquisadora através da realização de entrevistas com os empresários responsáveis pela administração das empresas, bem como, através da interação e intervenção entre pesquisadora e demais pessoas envolvidas no processo. Além disso, também foram utilizados dados originados das observações que a pesquisadora fez *in loco*.

b) Dados secundários:

Os dados secundários são provenientes de materiais informativos já disponíveis, tais como livros, revistas especializadas, periódicos, dissertações, teses, publicações e documentos das próprias empresas.

### **3.1.5 Desenvolvimento e Apresentação dos Resultados da Pesquisa**

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram aplicados os cinco modelos de planejamento estratégico, abordados no subcapítulo 2.4, nas três empresas de pequeno porte.

Primeiramente, entrou-se em contato com as empresas visando buscar o seu comprometimento e colaboração para o desenvolvimento do presente estudo. Os empresários demonstraram interesse em participar, estavam predispostos a colaborar, dentro de suas possibilidades e de acordo com o tempo que dispunham.

O trabalho foi realizado individualmente em cada empresa. Cabe ressaltar que, tendo em vista o alcance dos objetivos propostos neste estudo, a metodologia empregada nas três empresas foi a mesma.

Para análise dos modelos de planejamento estratégico, foram seguidos os passos propostos pelo autor de cada um dos modelos, conforme demonstrado no capítulo seguinte. Para facilitar a implementação dos modelos, foram utilizados alguns formulários e uma apostila, desenvolvidos pela pesquisadora, que serviram de material de apoio para esclarecer os empresários do conteúdo e significado do processo de planejamento estratégico. Este material consta como anexo 1. O instrumento de diagnóstico (anexo 2) desenvolvido pelo SEDAI/RS, era utilizado pelos extensionistas empresariais para diagnosticar a situação das empresas participantes do Programa de Extensão

Empresarial. Foi utilizado pela pesquisadora para diagnosticar e facilitar a realização da análise do ambiente interno e externo das organizações estudadas.

Também foi criado um glossário do planejamento estratégico, no qual constam os esclarecimentos sobre cada termo utilizado.

Os resultados obtidos e a análise dos dados são apresentados nos capítulos subseqüentes.

### **3.1.6 Limitações do Estudo**

A pesquisa, como tratada neste trabalho, constitui um caminho para conhecer uma realidade, uma tentativa de descobrir verdades. O presente estudo sofreu algumas limitações, mesmo adotando-se métodos considerados apropriados.

Um limite a ser considerado é a própria visão do pesquisador acerca dos assuntos do processo de planejamento estratégico. Por se tratar de pesquisa-ação o envolvimento pesquisador – pesquisado é muito forte, nesse sentido o pesquisador tomou todos os cuidados científicos necessários para que o trabalho mantivesse a maior fidelidade possível aos dados, com a visão da percepção da coalizão dominante e não do pesquisador.

Uma das dificuldades que se defronta neste processo de pesquisa, diz respeito à inevitável peculiaridade de cada caso, decorrente da necessidade, por exemplo, de ajustá-lo ao problema formulado e de respeitar as condições sob as quais a pesquisa será realizada.

Como principal limitação desta dissertação, aponta-se o não acompanhamento dos resultados alcançados com a operacionalização das metas estratégicas estabelecidas através da implantação da metodologia de planejamento estratégico proposta. A atividade

supracitada demanda um tempo maior do que o disponibilizado para a conclusão do presente trabalho.

Por fim, salienta-se que não se esgotam possibilidades de novos estudos sobre o tema, pelo contrário, a busca de novos trabalhos poderá verificar a validação ou não da metodologia.

## **CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados obtidos junto às empresas industriais de pequeno porte do setor metal mecânico de Santa Rosa – RS, sobre as dificuldades encontradas pelas pequenas empresas quanto à implementação do planejamento estratégico. Para isto, foram aplicados os cinco modelos de planejamento estratégico citados no capítulo anterior, junto às três pequenas empresas.

Primeiramente, é feita uma breve caracterização de Santa Rosa e das organizações estudadas. Na seqüência, faz-se a interpretação e análise dos dados coletados. Logo após, verifica-se qual o modelo que melhor se adapta à realidade das pequenas empresas e sugere-se uma metodologia de implementação do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte.

### **4.1 Contextualização de Santa Rosa**

Santa Rosa foi criado em 1931, surgiu da divisão do primeiro distrito de Santo Ângelo, uma antiga redução dos jesuítas, em 1876. A ocupação das terras iniciou com a chegada de colonos alemães e italianos, que vieram das colônias velhas localizadas na região do Vale do Rio dos Sinos, onde estão os primeiros imigrantes alemães. Depois

destes estabeleceram-se no local os imigrantes russos, poloneses, ucranianos, húngaros, suíços entre outros.

Segundo dados do Anuário Estatístico do Rio Grande do Sul de 1998 da Fundação de Economia e Estatística (FEE), o município de Santa Rosa possui uma área de 489,8 km<sup>2</sup> e 65.016 habitantes. Santa Rosa possui 2.635 empresas com CNPJ atuantes, conta com 304 estabelecimentos industriais, estes, sendo 44 estabelecimentos do setor metalúrgico.

De acordo com trabalhos realizados pelo Núcleo de Extensão Empresarial – Fronteira Noroeste, do Programa Extensão Empresarial implementado pela UNIJUI em convênio com o Governo do Estado do RS Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), dirigido às micro, pequenas e médias empresas do setor industrial, demonstrou que a grande maioria das pequenas empresas da região Fronteira Noroeste, surgem sem a elaboração de um plano de negócios e carecem de melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas.

Com relação ao planejamento estratégico, constatou-se que de 591 empresas participantes do Programa de Extensão Empresarial, apenas 13 elaboram planejamento estratégico para o período de um ano, 51 empresas possui informalmente um planejamento, 07 fazem um planejamento operacional semanal e as demais empresas não elaboram, não possuem um planejamento. Cabe ressaltar, que esta realidade impulsionou a pesquisadora a desenvolver o presente estudo.

## **4.2 Caracterização das Empresas em Estudo**

Com base no diagnóstico realizado e dados fornecidos pela empresa, foi montado um resumo analítico. Por solicitação dos empresários, será preservada a identidade das empresas.



### 4.2.1 Empresa X

A empresa X está no mercado há mais de 30 anos. É uma empresa familiar, com características de uma empresa prospectiva, inovadora. Observou-se que o empresário possui acúmulo de funções e há um alto grau de informalidade quanto à definição de funções, normas e procedimentos operacionais.

Atualmente conta com 25 funcionários, dos quais 23 atuam na produção e 02, que são os sócios, atuam na administração. Quanto aos recursos humanos, a empresa avalia e recompensa o desempenho de seus colaboradores. No entanto, não possui política de educação e treinamento. Há um treinamento interno de adaptação do colaborador à empresa quando um novo funcionário é contratado.

O principal produto da empresa é semeadeira adubadeira, que representa 70% do faturamento, sendo que também produz rodas d'água. A área de atuação da empresa é a nível estadual, mas estão ampliando suas vendas para o Estado do Mato Grosso. Quanto à política mercadológica, um ponto forte a ser destacado são os investimentos em marketing. Possuem folders e bonés para divulgação da empresa, e também patrocinam eventos e participam de feiras. A empresa trabalha com entrega programada e tem política de preços e prazos definidos, bem como, política de garantia de seus produtos. Um dos diferenciais do seu negócio gira em torno do bom atendimento. A empresa utiliza-se de dados de pesquisa para desenvolver novos produtos, atendendo desta forma, as necessidades dos clientes. O empresário considera que o seu produto se diferencia no mercado pela qualidade, tradição, marca e preço.

Com relação à administração financeira, a empresa apresenta boa liquidez, mantém controle de contas a pagar e receber, realiza orçamento de investimentos e despesas, possui capital de giro suficiente para manter em estoque produtos acabados e matéria-prima. Outro aspecto positivo é

a baixa inadimplência por parte de seus clientes e a elaboração de demonstrativos de resultado do exercício. A formação do custo dos produtos contempla matéria-prima, mão de obra e despesas fixas. A empresa utiliza planilhas e um programa para a formação do preço de venda. Cabe ressaltar, que os resultados apresentados demonstram que o custo está condizente, o que é importante para a permanência da empresa no mercado.

As principais matérias-primas utilizadas são: aço, laminados, chapas de aço, linhas, rolamentos, correntes, molas e gusa, que são comprados direto de fábrica, conseguindo-se, assim, um bom preço. A empresa tem capacidade para produzir 15 semeadeiras por mês. O prazo médio de entrega dos produtos é de, no máximo, cinco dias, sendo que, todos os pedidos são entregues no prazo combinado. O desenvolvimento de novos produtos é realizado pela própria empresa, que leva em média, 15 meses para desenvolver novos modelos. No que diz respeito à manufatura operacional, o grau de mecanização no processo produtivo é alto, a empresa possui fichas de fabricação por lotes, o processo é padronizado, os gargalos observados durante a produção acontecem no setor de moldagem e ferramentaria e a ociosidade é observada nos trabalhos do torno CNC. Os defeitos apurados durante o processo produtivo ocorrem na fundição e o índice de retrabalho é considerado normal.

A empresa adotou algumas técnicas de gestão da produção como: células de manufatura, círculos de controle da qualidade, grupos de trabalho, aquisição de equipamentos automáticos, planejamento das necessidades de materiais de acordo com a previsão de vendas, programa de conservação de energia e programa de gestão ambiental.

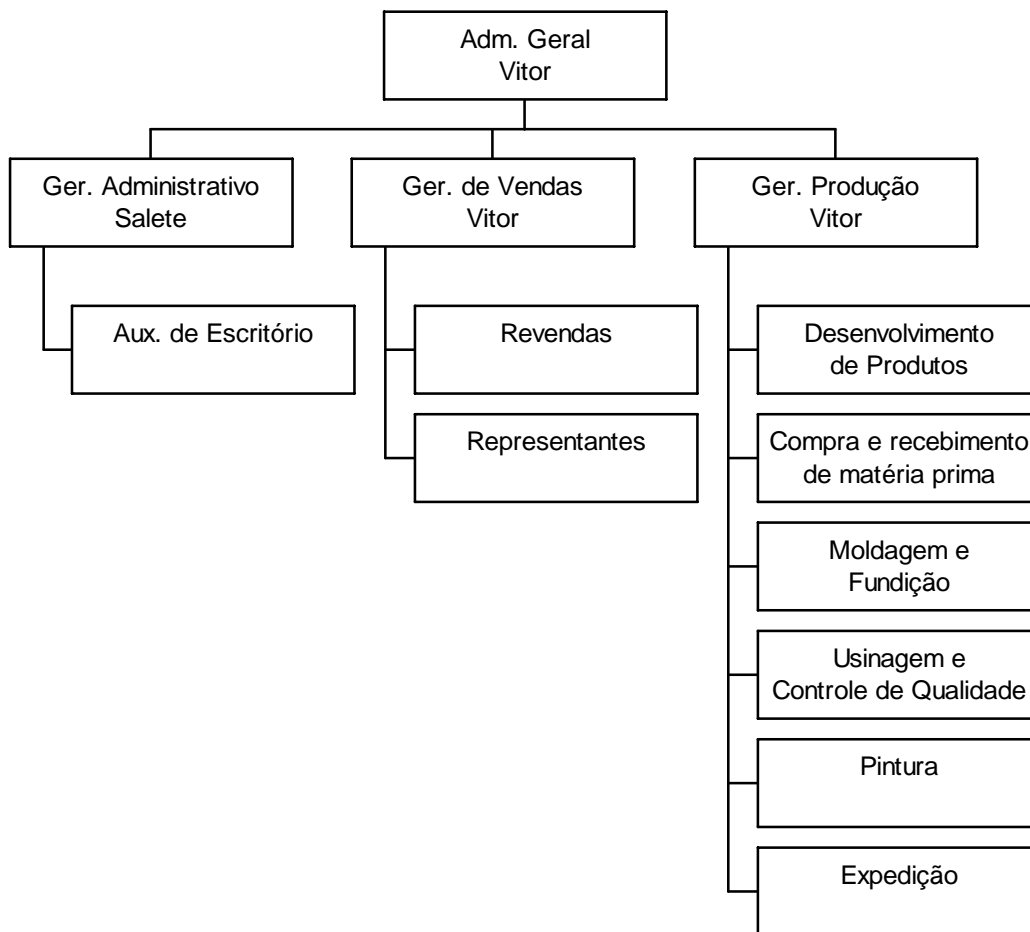


FIGURA 13: Organograma da empresa X

#### 4.2.2 Empresa Y

A empresa Y está em funcionamento apenas há 02 anos, no entanto, já possui uma boa fatia do mercado em que atua. Também é uma empresa familiar e conta com 20 funcionários, os quais recebem treinamento interno. A taxa de produtividade por funcionário é conhecida, visto que a linha de produção faz com que todos tenham o mesmo ritmo.

A política salarial adotada pela empresa é baseada no desempenho do colaborador.

Observou-se que há um alto grau de informalidade quanto à definição de funções, normas e procedimentos operacionais. A empresa está adotando o uso de controles gerenciais, que auxiliam no processo decisório.

Os principais produtos desenvolvidos são: máquina e tanquinho de lavar roupa. A empresa está tomando o mercado dos concorrentes através da diferenciação do produto e custo fixo menor. A área de atuação da empresa é a nível nacional, possuem cerca de 35 representantes. Quanto à política mercadológica, um ponto forte a ser destacado são os investimentos em marketing. Possuem material publicitário, folders, cartazes, bonés e canetas. Possuem também, manual de instrução de uso dos produtos. A empresa trabalha com entrega programada e tem política de preços e prazos definidos. Estão elaborando estatísticas de vendas, indicadores da margem de contribuição e rentabilidade dos produtos, o que auxilia no processo decisório.

Com relação à administração financeira, a empresa apresenta boa liquidez, mantém controle de contas a pagar e receber, possui capital de giro, faz desconto de títulos, trabalha com economia de escala e elabora demonstrativo mensal de resultado do exercício. A empresa utiliza planilhas e um programa para a formação do custo dos produtos e do preço de venda. Mantém controle de todas as despesas que ocorrem durante o período. Cabe ressaltar, que os resultados apresentados demonstram que o custo está condizente, pois a empresa apresenta boa lucratividade.

As principais matérias-primas utilizadas são: motores elétricos, componentes, chapas de polipropileno, batedor, polirestano, fortiprene e timer. A empresa tem prestadora de serviços que faz a cuba injetada para o produto máquina de lavar roupa, no entanto, o molde é desenvolvido

pela empresa. Compram direto de fábrica, sendo que a programação de compras é mensal e de acordo com as vendas. A linha de produção é em série, utilizam 90% de sua capacidade produtiva, produzem 300 máquinas/dia. O lay-out é por processo, e não há gargalos, pois os funcionários cobram do setor que atrasa a produção. O grau de mecanização no processo produtivo é alto, a empresa possui fichas de fabricação e o processo é padronizado e a empresa monitora as reclamações dos clientes.

A empresa adotou algumas técnicas de gestão da produção como: manutenção preventiva, controle da qualidade, planejamento das necessidades de materiais, programa de cooperação com fornecedores e clientes.

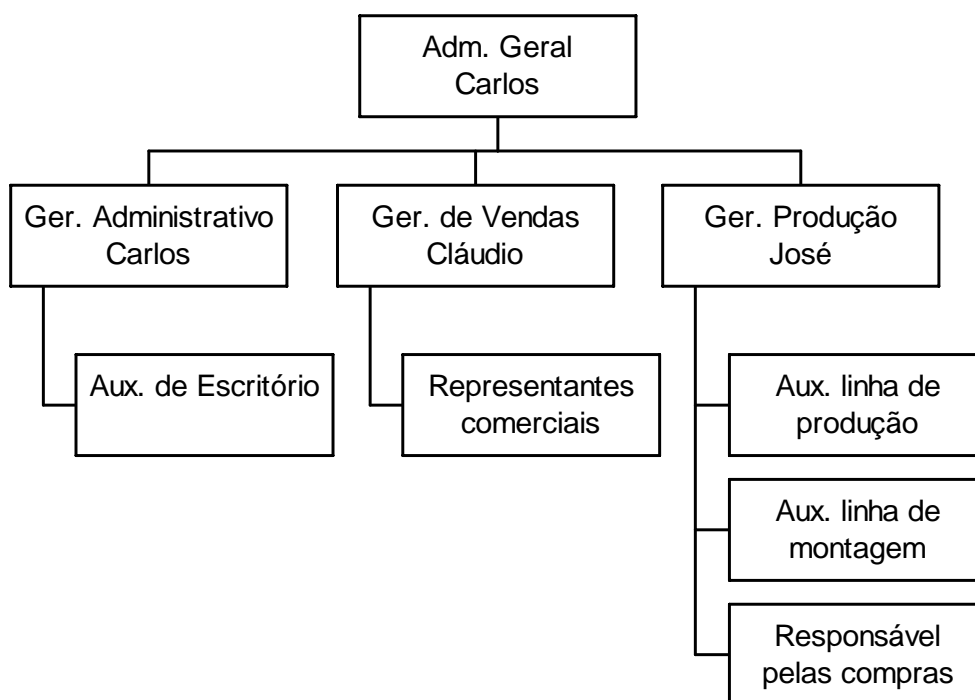


FIGURA 14: Organograma da empresa Y

### 4.2.3 Empresa Z

A empresa Z foi constituída há 33 anos, é uma empresa familiar, que está passando por uma fase de transição, pois, o empresário quer profissionalizar a empresa e para isto, está delegando responsabilidades para os seus funcionários. No entanto, observou-se que o empresário está tendo dificuldades em repassar a autonomia decisória de parte do processo para outra pessoa, ou seja, o setor de vendas. É necessário que todos os envolvidos neste processo tenham clareza de suas responsabilidades e funções.

A empresa constitui-se de 20 funcionários, sendo 01 no setor administrativo, 01 no setor de vendas e 18 no setor de produção. Quanto à educação e treinamento dos colaboradores, o empresário tem ciência da importância para o crescimento da empresa e dos indivíduos que dela fazem parte, mesmo assim, não possui um programa de treinamento elaborado.

A empresa tem como principais produtos: distribuidor de adubo orgânico líquido e mexedor de esterco. Atualmente possui demanda para além de sua capacidade produtiva. A grande parte das vendas é realizada por telefone. A área de atuação da empresa é a nível estadual. Quanto à política mercadológica, a empresa investe em propaganda impressa e nos meios de comunicação. A política de preços e prazos depende muito de como é feita a negociação. O parcelamento pode variar dependendo do valor do orçamento e das condições solicitadas pelo cliente. Um dos diferenciais do seu negócio gira em torno do bom atendimento. O empresário considera que a concorrência pode levar vantagem pela rapidez na entrega dos produtos.

Com relação à administração financeira, a empresa apresenta boa liquidez, mantém controle básico de contas a pagar e receber, não possui capital de giro, pois o valor que dispunha investiu em estoque. Hoje, haveria necessidade de aporte financeiro para capital de giro no valor de

R\$ 20.000,00. Não elaboram demonstrativo de resultado do exercício. A empresa não utiliza planilhas para a formação do custo dos produtos e do preço de venda. Utiliza como parâmetro para a formação do custo dos produtos, o custo da matéria-prima e acrescenta uma margem, considerando-se o preço praticado pelos concorrentes, não são avaliados os tempos produtivos, nem os custos fixos da empresa.

As principais matérias-primas utilizadas são: chapas de aço (65%), ferro fundido (21%) e rodas (14%). A empresa possui flexibilidade de manufatura e desenvolvimento de novos produtos, porém não monitora os tempos de processo, não possui ficha técnica dos produtos e apresenta fragilidade na formação do preço de venda de um novo produto. A programação de compras é feita de acordo com os pedidos. A manufatura operacional também varia de acordo com o pedido. O lay-out não está bem definido e o fluxo produtivo poderia ser melhorado para aumentar a produtividade. Utilizam 100% de sua capacidade produtiva e possuem demanda além de sua capacidade. É realizada a inspeção de qualidade em cada produto que sai da empresa.

Nesta empresa, antes de implementar os modelos de planejamento estratégico, foi necessário trabalhar a questão dos custos para a formação do preço de venda, tendo em vista que o empresário não tinha conhecimento do custo real de seus produtos, bem como da margem de lucratividade da empresa. O preço de venda era formado a partir do preço de produtos similares, vendidos pelos seus concorrentes. A empresa não levava em consideração a sua estrutura de custos. Também foi trabalhada a questão da delegação de poder, para deixar bem clara a função e responsabilidade de cada indivíduo.

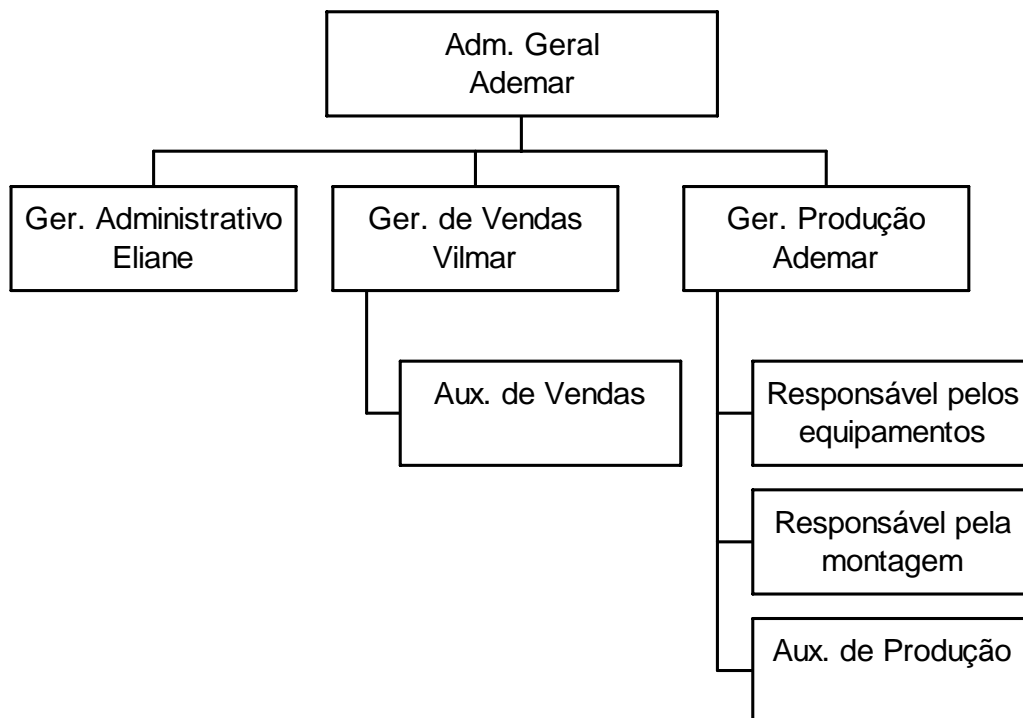


FIGURA 15: Organograma da empresa Z

### 4.3 Aplicação e Análise das dificuldades dos Modelos de Planejamento Estratégico

Antes de partir para a análise de cada modelo, faz-se necessário apresentar um glossário com o significado de cada termo utilizado no processo de planejamento estratégico.

1. Missão: Define a razão de ser da empresa. É a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe.
2. Visão: Define o que se quer para a empresa no futuro. É o sonho.



3. Negócio: Explica a área em que a empresa atua ou pretende atuar. Fornece o foco para o desenvolvimento das ações.
4. Valores, princípios ou propósitos: São os balizamentos para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão.
5. Diagnóstico estratégico ou análise do ambiente: Procura-se conhecer qual a real situação da organização quanto aos aspectos internos e externos. É o processo de identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam a empresa no cumprimento da sua missão.
  - Oportunidades: São situações externas, atuais e futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente.
  - Ameaças: São situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente.
  - Forças: São características da empresa, tangíveis ou não, que podem ser potencializadas para otimizar seu desempenho.
  - Fraquezas: São características da empresa, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho.
6. Fatores chave de sucesso: São as condições e requisitos que são indispensáveis para o sucesso competitivo da empresa.
7. Objetivos: Expressam uma situação que a organização deseja atingir no futuro. São os resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar em um determinado período, no contexto de seu ambiente, para cumprir sua missão.
8. Metas: São as etapas de forma quantificada e com prazos estabelecidos necessários para atingir os objetivos, permitindo melhor controle dos resultados concretos alcançados. Dessa

forma, cada objetivo deve ser decomposto em um conjunto de metas.

9. Estratégia: São as escolhas, é o que a empresa decide fazer, considerando o ambiente, para atingir os objetivos da organização.
10. Plano de ação: Conjunto de atividades planejadas que indicam claramente o que deve ser feito, quando e quem é o responsável.

Participaram do processo de planejamento estratégico, a pesquisadora, o empresário que é o proprietário da empresa e um funcionário que o auxilia nas atividades da empresa, no entanto, o funcionário não tem poder de decisão.

### **4.3.1 Aplicação e Análise dos modelos na Empresa X**

#### *4.3.1.1 Aplicação do Modelo Proposto por Betlhen*

Ao implementar este modelo na empresa, foram seguidas todas as etapas ou passos propostos pela autora.

*1º passo: Inicialmente foi realizado o “primeiro exercício”, o qual consistiu em atividades intelectuais para sensibilizar os empresários quanto ao significado e conteúdo do planejamento estratégico.*

A sensibilização ocorreu com toda a equipe da empresa envolvida no planejamento estratégico. Foram trabalhados os mandamentos existentes no processo de planejamento estratégico, que servem para a sensibilização, são eles:

1. Todos (principalmente a equipe de planejamento estratégico) devem ter uma visão geral do processo de planejamento;

2. Todos devem se envolver com o processo de planejamento estratégico;
3. Todos devem estar motivados com o processo de planejamento estratégico;
4. Cada um deve entender o seu papel no processo de planejamento estratégico;
5. Cada um deve entender o papel do processo de planejamento estratégico na sua atividade;
6. Todos devem entender o papel do consultor no processo de planejamento estratégico (caso haja um),
7. Todos devem entender os conceitos envolvidos no processo de planejamento estratégico.

Esta etapa foi muito importante para compreensão da metodologia e significado do planejamento estratégico por parte da empresa. A empresa reagiu muito bem a esta etapa. Todos participaram ativamente das atividades executadas

*2º passo: Em seguida, trabalhou-se no desenvolvimento dos objetivos organizacionais. Definiu-se a empresa, o que é, o que faz, onde e como está, e foi estabelecido o que a empresa quer ser, o que quer fazer, como e onde quer estar no futuro.*

Nesta etapa, o empresário optou em não estabelecer formalmente a visão, missão e negócio da empresa, discutiu-se sobre estes temas para clarear o foco da empresa. Segundo relato do empresário *“na pequena empresa não há necessidade de criar missão, propósito, uma vez que não é um fator importante, pois, não afeta o resultado da empresa e também porque há poucos funcionários e o empresário tem acesso direto ao que ocorre no dia-a-dia da organização”*.

Quanto aos objetivos, foram definidos dois para a empresa, um relacionado à expansão dos negócios e o outro relacionado ao aumento de faturamento. O período estabelecido para atingir as metas foi de dois anos.

TABELA 05: Objetivos da empresa X

<b>OBJETIVO 1:</b>	<b>Aumentar o faturamento da empresa em 20% até o ano 2005.</b>
<b>OBJETIVO 2:</b>	<b>Expandir os negócios da empresa em 30% até dezembro de 2005</b>

3º passo: Concluída esta etapa, partiu-se para a análise das circunstâncias. Foi avaliado o ambiente interno buscando conhecer as forças e fraquezas da organização. Analisou-se também, o ambiente externo, fatores econômicos, sociais, políticos, culturais, tecnológicos, legais, entre outros, a fim de identificar as características do seu mercado, as ameaças e oportunidades da empresa em face da competição e das mudanças que ocorrem.

A análise das circunstâncias, ambiente interno e externo, deu-se através do diagnóstico estratégico realizado na empresa, conforme questionário Anexo 3, os quais se encontram sintetizados na Tabela 06.

TABELA 06: Síntese da análise das circunstâncias, ambiente interno e externo, da empresa X

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<p><b>FORÇAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Imagem da empresa como uma empresa sólida no mercado;</li> <li>✓ Estrutura da empresa;</li> <li>✓ Investimentos em tecnologia;</li> <li>✓ Investimentos em marketing;</li> <li>✓ Boa aceitação da marca;</li> <li>✓ Qualificação dos colaboradores;</li> <li>✓ A empresa tem "fôlego financeiro", ou seja, capital de giro próprio;</li> <li>✓ Desenvolvimento de novos produtos e adequação dos mesmos às necessidades dos clientes;</li> <li>✓ Baixa inadimplência;</li> <li>✓ Controles gerenciais;</li> <li>✓ Rapidez na entrega;</li> <li>✓ Padronização dos processos;</li> <li>✓ Atendimento personalizado;</li> <li>✓ Ambiente de trabalho.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mercado em expansão nos estados de Mato Grosso, Bahia, Maranhão, Argentina e Piauí;</li> <li>✓ Modificações na política econômica agrária;</li> <li>✓ Estabilidade da economia;</li> <li>✓ Liberação de incentivos para investimentos na agricultura.</li> </ul>

<p><b>FRAQUEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informalidade quanto à definição de funções, normas e procedimentos operacionais;</li> <li>✓ Falta de uma política de educação e treinamento;</li> <li>✓ Ociosidade do torno CNC;</li> <li>✓ Gargalo de produção no setor de moldagem e ferramentaria.</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Agressividade de vendas por parte da concorrência existente;</li> <li>✓ Guerra de preços;</li> <li>✓ Entrada de novos concorrentes;</li> <li>✓ Frustração de safra;</li> <li>✓ Modificações na política econômica agrária;</li> </ul>
---	---

*4º passo: Após, foi analisada a questão dos recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos) que a empresa dispõe, foram reavaliados os objetivos e definidas as estratégias da organização, de acordo com as circunstâncias em que a empresa se encontra e dos recursos que ela possui. Novamente, foi verificado se os recursos que a empresa dispõe são adequados e/ou suficientes para implementar as estratégias definidas, ou se há necessidade de mudar e/ou ajustar as estratégias da organização.*

Nesta etapa foi verificado se os objetivos estabelecidos vêm ao encontro das circunstâncias em que a empresa se encontra e dos recursos de que dispõe. Na Tabela 07 são apresentados os objetivos e estratégias que a organização irá adotar no decorrer do período estabelecido, que vem ao encontro dos recursos que a empresa dispõe.

TABELA 07: Objetivos e estratégias da empresa X

<b>OBJETIVO 1:</b>	<b><i>Aumentar o faturamento da empresa em 20% até o ano 2005</i></b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar parcerias comerciais para produzir peças;</li> <li>• Estudar novas alternativas para diminuir a ociosidade no torno CNC;</li> <li>• Desenvolver treinamentos sobre técnicas de vendas, para aumentar a agressividade no fechamento das vendas.</li> </ul>
<b>OBJETIVO 2:</b>	<b><i>Expandir os negócios da empresa em 30% até dezembro de 2005</i></b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar possíveis revendas ou representantes no Estado do Mato Grosso, para o produto semeadeira;</li> <li>• Participar de feiras realizadas no estado do MT.;</li> <li>• Canalizar esforços para garantir a excelência no atendimento e satisfação plena dos clientes</li> </ul>

*5º passo: Finalmente, parte-se para a ação, ou seja, implementação das estratégias por parte das empresas.*

A pesquisadora não acompanhará a execução desta etapa, devido o pouco tempo disponível.

#### *4.3.1.1.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Betlhen*

A empresa X não apresentou dificuldades quanto ao desenvolvimento desta metodologia. O processo se desenvolveu tranqüilamente. O único “porém”, é o fato do empresário ter acúmulo de funções, ele não dispõe de muito tempo para pensar a empresa, além de estar envolvido com a administração geral é o responsável pelas vendas e produção.

O empresário, quando questionado sobre a dificuldade encontrada para implementar esta metodologia de planejamento estratégico, respondeu que *“quanto ao modelo, não senti dificuldade em implementá-lo, pois ele é prático e claro, e o mais importante, que antes de implementar uma estratégia se verifica se a empresa possui os recursos necessários”*. O empresário observou também que na realidade é isto que ele faz informalmente.

Neste contexto, esta metodologia se adapta a realidade da pequena empresa.

#### *4.3.1.2 Modelo Proposto por Stoner e Freemann*

Para a implementação deste modelo foram seguidos os nove passos recomendados pelos autores. Para facilitar o processo, conforme Stoner e Freemann, cada passo foi traduzido numa pergunta ou numa afirmação simples, conforme demonstrado abaixo.

Passo 1 – *Formulação de objetivos* – O que queremos?

- Expandir os negócios da empresa em 30%; e aumentar o faturamento da empresa em 20% até dezembro de 2005.

Passo 2 – *Identificação das metas e estratégias atuais de objetivos* – O que estamos fazendo agora para obter o que queremos?

- Ampliando as vendas para o estado do Mato Grosso do produto semeadeiras, e conhecendo o mercado argentino.

Passo 3 – *Análise ambiental* – O que há “lá fora” que precisa ser feito?

- Aproveitar a ascensão de novos mercados (Mato Grosso, Bahia, Maranhão, Piauí e Argentina), bem como, buscar parcerias, estudar alternativas para reduzir a ociosidade do torno CNC.

Passo 4 – *Análise de recursos e fraquezas da organização* – O que somos capazes de fazer?

- Produtos personalizados que atendam as necessidades dos clientes. Por exemplo, desenvolvemos e adaptamos um novo modelo de semeadeira para atender as necessidades das lavouras no estado do Mato Grosso.

Passo 5 – *Identificação de oportunidades estratégicas e ameaças* – O que podemos fazer?

- Aumentar a nossa agressividade nas vendas e ir em busca de novos mercados, buscar novas revendas ou representantes comerciais para atuar no estado do Mato Grosso.

Passo 6 – *Análise de hiatos: determinar a extensão das mudanças necessárias na estratégia atual* – Continuar o que estamos fazendo agora vai nos levar aonde queremos ir?

- Sim, desde que se faça investimentos para a qualificação dos representantes e das revendas. Oferecer condições para que não se percam vendas.

Passo 7 – *Tomada de decisão estratégica: desenvolver alternativas, avaliar alternativas e selecionar alternativas* – Isso é o que faremos para obter o que queremos.

- Sim. Faremos investimentos para expandir as vendas no Mato Grosso, contrataremos representantes ou revendas, participaremos de feiras realizadas no estado do Mato Grosso, canalizaremos esforços para garantir a excelência no atendimento e satisfação plena dos clientes e buscaremos alternativas, parcerias para reduzir a ociosidade no torno CNC.

Passo 8 – *Implementação da estratégia* – Fazê-lo.

- Esta etapa não será acompanhada pela pesquisadora.

Passo 9 – *Medida e controle do progresso* – Checar freqüentemente para ter certeza de que estamos fazendo o certo.

- Acompanharemos através dos controles gerenciais e através de reuniões, encontros com os envolvidos no processo para troca de idéias.

#### *4.3.1.2.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Stoner e Freemann*

O empresário achou este modelo muito detalhista, “*não vejo necessidade de ser tão burocrático, pois para o pequeno empresário, o importante é fazer a análise ambiental, ver a questão dos recursos que a empresa tem, definir os objetivos e passar para a tomada de decisão, que seria a implementação da estratégia. Dentro da análise do ambiente o empresário já identifica as oportunidades... é muita metodologia para seguir... pois, o que o pequeno empresário faz, digamos, por exemplo, ao lançar um novo produto, ele vê o que precisa, ele vê se é compatível com o momento da empresa, se for, implementa, se não for, descarta ou deixa para mais tarde, para o ano que vem*”.



O empresário também comentou que na pequena empresa o processo é informal e rápido, não se faz um estudo muito aprofundado. O controle se dá através do acompanhamento da produção.

Desta forma, esta metodologia não é adequada para esta empresa.

#### 4.3.1.3 Modelo Proposto por Certo e Peter

A implementação deu-se em cinco etapas, conforme proposto pelos autores.

Na etapa 1 foi realizada a análise organizacional, para identificar ameaças e oportunidades e conhecer os pontos fortes e fracos da empresa. Os resultados estão apresentados na Tabela 08.

TABELA 08: Síntese da análise organizacional da empresa X

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>AMBIENTE EXTERNO</b>
<p><b><u>PONTOS FORTES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Imagem da empresa como uma empresa sólida no mercado;</li> <li>✓ Estrutura da empresa;</li> <li>✓ Investimentos em tecnologia;</li> <li>✓ Investimentos em marketing;</li> <li>✓ Boa aceitação da marca;</li> <li>✓ Qualificação dos colaboradores;</li> <li>✓ A empresa tem “fôlego financeiro”, ou seja, capital de giro próprio;</li> <li>✓ Desenvolvimento de novos produtos e adequação dos mesmos às necessidades dos clientes;</li> <li>✓ Baixa inadimplência;</li> <li>✓ Controles gerenciais;</li> <li>✓ Rapidez na entrega;</li> <li>✓ Padronização dos processos;</li> <li>✓ Atendimento personalizado;</li> <li>✓ Ambiente de trabalho.</li> </ul>	<p><b><u>OPORTUNIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mercado em expansão nos estados de Mato Grosso, Bahia, Maranhão, Argentina e Piauí;</li> <li>✓ Modificações na política econômica agrária;</li> <li>✓ Estabilidade da economia;</li> <li>✓ Liberação de incentivos para investimentos na agricultura.</li> </ul>
<p><b><u>PONTOS FRACOS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informalidade quanto à definição de normas, funções, procedimentos operacionais;</li> <li>✓ Falta de uma política de educação e treinamento;</li> <li>✓ Ociosidade do torno CNC;</li> <li>✓ Gargalo de produção no setor de moldagem e ferramentaria.</li> </ul>	<p><b><u>AMEAÇAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Agressividade de vendas por parte da concorrência existente;</li> <li>✓ Guerra de preços;</li> <li>✓ Entrada de novos concorrentes;</li> <li>✓ Frustração de safra;</li> <li>✓ Modificações na política econômica agrária;</li> </ul>

A etapa 2 estabeleceu a diretriz organizacional, ou seja, a missão e os objetivos da organização.

- Missão da empresa:

“Fornecer produtos e serviços de qualidade para a agricultura, visando garantir a satisfação das necessidades dos clientes e a preservação do patrimônio da empresa e de seus colaboradores”.

TABELA 09: Objetivos da empresa X

<b>OBJETIVO 1:</b>	<b>Aumentar o faturamento da empresa em 20% até o ano 2005</b>
<b>OBJETIVO 2:</b>	<b>Expandir os negócios da empresa em 30% até dezembro de 2005</b>

Na etapa 3 formulou-se a estratégia, cuja implementação será realizada na etapa 4. As estratégias da empresa constam na Tabela 10.

TABELA 10: Estratégias da empresa X

<b>OBJETIVO 1: Aumentar o faturamento da empresa em 20% até o ano 2005</b>
<b>ESTRATÉGIAS:</b> - Buscar parcerias comerciais para produzir peças; - Estudar novas alternativas para reduzir a ociosidade no torno CNC; - Desenvolver treinamentos sobre técnicas de vendas para aumentar a agressividade no fechamento das vendas.
<b>OBJETIVO 2: Expandir os negócios da empresa em 30% até dezembro de 2005</b>
<b>ESTRATÉGIAS:</b> - Identificar possíveis revendas ou representantes para atuarem no estado do Mato Grosso ; - Participar de feiras realizadas no estado do Mato Grosso; - Canalizar esforços para garantir a excelência no atendimento e satisfação plena dos clientes.

A última etapa, controle estratégico, é responsável pela monitoração e avaliação do processo.

O controle se dará através do acompanhamento da produção.

#### 4.3.1.3.1 *Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Certo e Peter*

Quanto a este modelo, o empresário não sentiu dificuldades em desenvolvê-lo. Suas colocações foram em relação a alguns aspectos, elencados a seguir.

- *“No meu ponto de vista, na pequena empresa não há necessidade de se estabelecer diretriz organizacional, porque isto não trará resultados para a empresa... Temos mentalizado a missão, não vejo a importância de deixá-la exposta, formalizada... Estamos mais preocupados com o dia-a-dia”.*

- *“Este modelo inicia pela análise do ambiente, que considero importante e que para o pequeno não é complicado de fazer... só que, por eu dispor de pouco tempo, não busco muitas informações acerca de políticas governamentais, visto que não sou somente empresário, administrador, também sou vendedor, participo de tudo que acontece na empresa... O que está além do meu dia-a-dia é mais difícil de eu ter conhecimento”.*

A diferença deste modelo com o modelo proposto por Bethlen é que Certo e Peter não levam em consideração, no desenvolvimento das etapas, a análise de recursos, que é importante para a pequena empresa. Desta forma, esta metodologia não atende as necessidades da pequena empresa.

#### 4.3.1.4 *Modelo Proposto por Oliveira*

Para se implementar este modelo nas empresas, foram seguidas as fases propostas por Oliveira.

*1º etapa - Primeiramente foi realizado o diagnóstico estratégico, o qual englobou a determinação da visão da empresa, análise ambiental externa e interna.*

- Visão da empresa:

“Tornar-se a melhor empresa no ramo de sementeiras, com os melhores produtos, serviços e atendimento ao cliente”.

TABELA 11: Síntese da análise ambiental da empresa X

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>AMBIENTE EXTERNO</b>
<p><b><u>PONTOS FORTES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Imagem da empresa como uma empresa sólida no mercado;</li> <li>✓ Estrutura da empresa;</li> <li>✓ Investimentos em tecnologia;</li> <li>✓ Investimentos em marketing;</li> <li>✓ Boa aceitação da marca;</li> <li>✓ Qualificação dos colaboradores;</li> <li>✓ A empresa tem “fôlego financeiro”, ou seja, capital de giro próprio;</li> <li>✓ Desenvolvimento de novos produtos e adequação dos mesmos às necessidades dos clientes;</li> <li>✓ Baixa inadimplência;</li> <li>✓ Controles gerenciais;</li> <li>✓ Rapidez na entrega;</li> <li>✓ Padronização dos processos;</li> <li>✓ Atendimento personalizado;</li> <li>✓ Ambiente de trabalho.</li> </ul>	<p><b><u>OPORTUNIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mercado em expansão nos estados de Mato Grosso, Bahia, Maranhão, Argentina e Piauí;</li> <li>✓ Modificações na política econômica agrária;</li> <li>✓ Estabilidade da economia;</li> <li>✓ Liberação de incentivos para investimentos na agricultura.</li> </ul>
<p><b><u>PONTOS FRACOS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informalidade quanto à definição de funções, normas e procedimentos operacionais;</li> <li>✓ Falta de uma política de educação e treinamento;</li> <li>✓ Ociosidade do torno CNC;</li> <li>✓ Gargalo de produção no setor de moldagem e ferramentaria.</li> </ul>	<p><b><u>AMEAÇAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Agressividade de vendas por parte da concorrência existente;</li> <li>✓ Guerra de preços;</li> <li>✓ Entrada de novos concorrentes;</li> <li>✓ Frustração de safra;</li> <li>✓ Modificações na política econômica agrária;</li> </ul>

*2º etapa - Após, foi estabelecida a missão da empresa.*

- Missão da empresa:

“Fornecer produtos e serviços de qualidade para a agricultura, visando garantir a satisfação das necessidades dos clientes e a preservação do patrimônio da empresa e de seus colaboradores”.

3º etapa - Em seguida, foram definidos os objetivos, metas, estratégias e foram elaborados o plano de ação e o plano orçamentário, nos quais foram avaliados que recursos são os necessários para implementar a estratégia e qual é a expectativa de retorno deste investimento.

Os objetivos, metas e estratégias estão dispostos na Tabela 12. O plano de ação da empresa consta na Tabela 13.

TABELA 12: Objetivos, metas e estratégias da empresa X

<b>OBJETIVO 1:</b>	<b><i>Aumentar o faturamento da empresa em 20% até o ano 2005</i></b>
<b>Meta 1:</b>	<b>Diminuir em 30% a ociosidade no torno CNC</b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar parcerias comerciais para produzir peças;</li> <li>• Estudar novas alternativas.</li> </ul>
<b>Meta 2:</b>	<b>Aumentar a agressividade para fechamento das vendas</b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver treinamentos sobre técnicas de vendas.</li> </ul>
<b>OBJETIVO 2:</b>	<b><i>Expandir os negócios da empresa em 30% até dezembro de 2005</i></b>
<b>Meta 1:</b>	<b>Incrementar as vendas do produto semeadeira no estado do Mato Grosso em 30%</b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar possíveis revendas ou representantes no Estado do Mato Grosso;</li> <li>• Participar de feiras realizadas no estado do MT.;</li> <li>• Canalizar esforços para garantir a excelência no atendimento e satisfação plena dos clientes.</li> </ul>

TABELA 13: Plano de ação da empresa X

<b>OBJETIVO 1:</b>	<b><i>Aumentar o faturamento da empresa em 20% até o ano 2005</i></b>			
<b>Meta 1:</b>	<b>Diminuir em 30% a ociosidade no torno CNC</b>			
<b>Estratégias (o quê?)</b>	<b>Prazo (quando?)</b>	<b>Ind.de controle (como?)</b>	<b>Responsável (quem?)</b>	<b>Orçamento (quanto?)</b>
Buscar parcerias comerciais para produzir peças	Maio/2004	Contatos realizados	José	800,00
Estudar novas alternativas	Junho/2004	Pesquisas	José	700,00
<b>Meta 2:</b>	<b>Aumentar a agressividade para fechamento das vendas</b>			
<b>Estratégias (o quê?)</b>	<b>Prazo (quando?)</b>	<b>Ind.de controle (como?)</b>	<b>Responsável (quem?)</b>	<b>Orçamento (quanto?)</b>
Desenvolver treinamentos de técnicas de vendas	Julho/2004	Palestras	Maria	2.000,00

<b>OBJETIVO 2:</b>	<b>Expandir os negócios da empresa em 30% até dezembro de 2005</b>			
<b>Meta 1:</b>	<b>Incrementar as vendas do produto semeadeira no estado do Mato Grosso em 30%</b>			
<b>Estratégias (o quê?)</b>	<b>Prazo (quando?)</b>	<b>Ind.de controle (como?)</b>	<b>Responsável (quem?)</b>	<b>Orçamento (quanto?)</b>
Identificar possíveis revendas ou representantes	Agosto/2004 à dezembro/2005	Visitas e contatos realizados	José	10.000,00
Participar de feiras realizadas no estado do MT	Agosto/2004 à dezembro/2005	Pesquisas e contatos	José	5.000,00
Canalizar esforços para garantir a excelência no atendimento e satisfação plena dos clientes	Agosto/2004 à dezembro/2005	Pesquisas e palestras	José	1.500,00

4° etapa - A última fase consta do controle e avaliação do desempenho. Verifica-se como a empresa está indo e desenvolvem-se ações corretivas, quando necessário.

A pesquisadora não acompanhará a execução desta etapa, devido o tempo disponível.

#### 4.3.1.4.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Oliveira

O empresário colocou que “*não há dificuldades quanto ao entendimento da metodologia, porém, para o pequeno é burocrático. Este modelo pode ser mais simples*”.

A partir desta colocação, a pesquisadora questionou o empresário sobre o que poderia ser mais simples neste modelo. E obteve as seguintes respostas:

- “*A parte do diagnóstico, está ok, é importante que as empresas tenham conhecimento sobre o ambiente do qual fazem parte*”.

- “*A missão, penso não ser importante formalizá-la e deixá-la explícita, conforme já comentado nos modelos anteriores*”.

- “Nos instrumentos prescritivos, não há porque definir tão detalhadamente objetivos, metas e sim, parte-se logo para o estabelecimento de estratégias... Políticas funcionais para a pequena empresa não é importante, não tem porque elaborá-las, pois é o dono que tem a empresa nas mãos, também há poucos funcionários e a empresa não é departamentalizada... Ao definir a estratégia, já se define de que forma iremos implementá-la. Não vejo necessidade de usar o plano de ação, porque não tenho setores separados na minha empresa... não tem porque definir/escrever quem é o responsável por determinada ação, pois o pequeno empresário tem todo o processo na mão, é ele que cuida de tudo”.

- “Quanto aos instrumentos quantitativos o pequeno faz essa análise recursos x retorno. Isso sim, é muito importante para nós”.

- “O controle se dá de forma informal, por exemplo, se a estratégia for o lançamento de um novo produto, então, verifica-se a aceitação deste produto no mercado”.

Destaca-se que as colocações do empresário são pertinentes, tendo em vista as características da pequena empresa. Neste contexto, esta metodologia também não é adequada para a empresa.

#### 4.3.1.5 Modelo Proposto por Cunha

Ao implementar este modelo, levou-se em consideração a cultura, os valores e as relações de poder inerentes a empresa.

1º etapa - Inicialmente, como na metodologia proposta por Bethlen, Cunha propõe a realização do exercício de sensibilização dos empresários quanto ao processo do planejamento estratégico.

2º etapa – Definição dos valores da empresa.

A empresa X possui os seguintes valores: Credibilidade; Responsabilidade; Qualidade; Competência; Comprometimento; Ética; e Valorização pessoal.

*3º etapa – Definição do negócio e da missão da organização.*

- Negócio da empresa:  
Soluções para a agricultura.
- Missão da empresa:

“Fornecer produtos e serviços de qualidade para a agricultura, visando garantir a satisfação das necessidades dos clientes e a preservação do patrimônio da empresa e de seus colaboradores”.

*4º etapa - Em seguida, foram identificados os fatores chave de sucesso e realizada a análise do ambiente interno e externo.*

Fatores chave de sucesso da empresa X:

- 1º. Qualidade do produto;
- 2º. Atendimento ao cliente;
- 3º. Logística e distribuição; e
- 4º. Condições de pagamento.

A análise do ambiente está compilada na Tabela 14.

TABELA 14: Síntese da análise do ambiente da empresa X

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<p><b><u>PONTOS FORTES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Imagem da empresa como uma empresa sólida no mercado;</li> <li>✓ Estrutura da empresa;</li> <li>✓ Investimentos em tecnologia;</li> <li>✓ Investimentos em marketing;</li> <li>✓ Boa aceitação da marca;</li> <li>✓ Qualificação dos colaboradores;</li> <li>✓ A empresa tem “fôlego financeiro”, ou seja, capital de giro próprio;</li> <li>✓ Desenvolvimento de novos produtos e adequação dos mesmos às necessidades dos clientes;</li> <li>✓ Baixa inadimplência;</li> <li>✓ Controles gerenciais;</li> <li>✓ Rapidez na entrega;</li> <li>✓ Padronização dos processos;</li> <li>✓ Atendimento personalizado;</li> <li>✓ Ambiente de trabalho.</li> </ul>	<p><b><u>OPORTUNIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mercado em expansão nos estados de Mato Grosso, Bahia, Maranhão, Argentina e Piauí;</li> <li>✓ Modificações na política econômica agrária;</li> <li>✓ Estabilidade da economia;</li> <li>✓ Liberação de incentivos para investimentos na agricultura.</li> </ul>



<b>PONTOS FRACOS:</b> ✓ Informalidade quanto à definição de funções, normas e procedimentos operacionais; ✓ Falta de uma política de educação e treinamento; ✓ Ociosidade do torno CNC; ✓ Gargalo de produção no setor de moldagem e ferramentaria.	<b>AMEAÇAS:</b> ✓ Agressividade de vendas por parte da concorrência existente; ✓ Guerra de preços; ✓ Entrada de novos concorrentes; ✓ Frustração de safra; ✓ Modificações na política econômica agrária;
---	---

5° etapa - Feito isto, foram definidos os objetivos e metas da empresa, bem como, as estratégias que levarão ao alcance dos objetivos propostos.

Os objetivos, metas e estratégias da empresa estão compilados na Tabela 15.

TABELA 15: Objetivos, metas e estratégias da empresa X

<b>OBJETIVO 1:</b>	<b><i>Aumentar o faturamento da empresa em 20% até o ano 2005</i></b>
<b>Meta 1:</b>	<b>Diminuir em 30% a ociosidade no torno CNC</b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar parcerias comerciais para produzir peças;</li> <li>• Estudar novas alternativas.</li> </ul>
<b>Meta 2:</b>	<b>Aumentar a agressividade para fechamento das vendas</b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver treinamentos sobre técnicas de vendas.</li> </ul>
<b>OBJETIVO 2:</b>	<b><i>Expandir os negócios da empresa em 30% até dezembro de 2005</i></b>
<b>Meta 1:</b>	<b>Incrementar as vendas do produto semeadeira no estado do Mato Grosso em 30%</b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar possíveis revendas ou representantes no Estado do Mato Grosso;</li> <li>• Participar de feiras realizadas no estado do MT.;</li> <li>• Canalizar esforços para garantir a excelência no atendimento e satisfação plena dos clientes.</li> </ul>

6° etapa - Após, implementa-se as estratégias e se faz o controle através da definição de indicadores necessários para medir e acompanhar o desempenho.

A implementação das estratégias e o controle do processo, não serão acompanhados pela pesquisadora, devido ao fator tempo.

#### 4.3.1.5.1 *Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Cunha*

Em relação a esta metodologia, o empresário colocou que *“também há muita coisa burocrática que o pequeno empresário não leva em consideração, e o principal que é ver se ele tem recursos para implementar uma estratégia, não consta neste modelo”*.

O empresário comentou também que *“o pequeno tem claro, conhece bem sua área de atuação. A elaboração da missão, descarta... Os fatores chaves de sucesso, já são considerados quando se faz a análise interna e externa, não tem porque colocá-los separadamente. Falta neste modelo a questão financeira, análise de recursos”*.

A partir desta análise, conclui-se que esta metodologia não atende as necessidades da empresa.

### **4.3.2 Aplicação dos modelos na Empresa Y**

#### 4.3.2.1 *Modelo Proposto por Bethlen*

Ao implementar este modelo na empresa, foram seguidos todas as etapas ou passos propostos pela autora.

*1º passo: Inicialmente foi realizado o “primeiro exercício”, o qual consistiu em atividades intelectuais para sensibilizar os empresários quanto ao significado e conteúdo do planejamento estratégico.*

A sensibilização ocorreu com toda a equipe da empresa envolvida no planejamento estratégico. Esta etapa foi importante para a compreensão da metodologia e o significado do planejamento estratégico por parte da empresa. Foram trabalhados os mandamentos existentes no processo de planejamento estratégico, que servem para a sensibilização, são eles:

1. Todos (principalmente a equipe de planejamento estratégico) devem ter uma visão geral do processo de planejamento;
2. Todos devem se envolver com o processo de PE;
3. Todos devem estar motivados com o processo de planejamento estratégico;
4. Cada um deve entender o seu papel no processo de planejamento estratégico;
5. Cada um deve entender o papel do processo de planejamento estratégico na sua atividade;
6. Todos devem entender o papel do consultor no processo de planejamento estratégico (caso haja um);
7. Todos devem entender os conceitos envolvidos no processo de planejamento estratégico.

*2º passo: Em seguida, trabalhou-se no desenvolvimento dos objetivos organizacionais. Definiu-se a empresa, o que é, o que faz, onde e como está, e foi estabelecido o que a empresa quer ser, o que quer fazer, como e onde quer estar no futuro.*

Nesta etapa o empresário observou que a organização possui definida informalmente a missão e ele não vê necessidade de elaborá-la formalmente. Comentou que *“todos tem bem claro qual é a visão da empresa, todos sabem que o propósito da organização é ser competente e crescer, e que se a empresa crescer os funcionários crescerão juntos”*.

Quanto aos objetivos, foram definidos dois para a empresa, um relacionado ao aumento do faturamento e o outro relacionado à redução de custos com terceirizados. O período estabelecido para atingir as metas foi de um ano.

Os objetivos da empresa Y estão demonstrados na tabela nº. 16.

TABELA 16: Objetivos da empresa Y

<b>OBJETIVO 1:</b> <i>Aumentar o faturamento da empresa em 10% até março de 2005.</i>
<b>OBJETIVO 2:</b> <i>Reduzir os custos com terceirizados até março de 2005</i>

3º passo: Concluída esta etapa, partiu-se para a análise das circunstâncias. Foi avaliado o ambiente interno buscando conhecer as forças e fraquezas da organização. Analisou-se também, o ambiente externo, fatores econômicos, sociais, políticos, culturais, tecnológicos, legais, entre outros, a fim de identificar as características do seu mercado, as ameaças e oportunidades da empresa em face da competição e das mudanças que ocorrem.

A análise das circunstâncias, forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, deu-se através do diagnóstico estratégico realizado na empresa, conforme questionário que consta no Anexo 4. Os resultados constam na Tabela 17.

TABELA 17: Síntese da análise das circunstâncias, ambiente interno e externo, da empresa Y

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<b>FORÇAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atendimento ao cliente;</li> <li>✓ Custo fixo;</li> <li>✓ Diferenciação de produtos;</li> <li>✓ Entrega programada;</li> <li>✓ Estrutura da empresa;</li> <li>✓ Investimentos em marketing;</li> <li>✓ Qualificação dos colaboradores;</li> <li>✓ Capital de giro próprio;</li> <li>✓ Linha de produção;</li> <li>✓ Controles gerenciais;</li> <li>✓ Padronização dos processos;</li> <li>✓ Ambiente de trabalho.</li> </ul>	<b>OPORTUNIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estabilidade da economia;</li> <li>✓ Liberação de empréstimos para aquisição de móveis, eletrodomésticos;</li> <li>✓ Facilidades nas condições de pagamento.</li> </ul>
<b>FRAQUEZAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informalidade quanto à definição de funções e normas;</li> <li>✓ Falta de uma política de educação e treinamento;</li> <li>✓ Dependência do terceirizado.</li> </ul>	<b>AMEAÇAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concorrência existente;</li> <li>✓ Guerra de preços;</li> <li>✓ Entrada de novos concorrentes;</li> <li>✓ Recessão da economia;</li> </ul>

*4º passo: Após, foi analisada a questão dos recursos (financeiros, estruturais e tecnológicos) que a empresa dispõem, foram reavaliados os objetivos e definidas as estratégias da organização, de acordo com as circunstâncias em que a empresa se encontra e dos recursos que a mesma possui. Novamente, foi verificado se os recursos que a empresa dispõe são adequados e/ou suficientes para implementar as estratégias definidas, ou se há necessidade de mudar e/ou ajustar as estratégias da organização.*

Nesta etapa foi verificado se os objetivos estabelecidos vêm ao encontro das circunstâncias em que a empresa se encontra e dos recursos de que dispõe. Na Tabela 18, são apresentados os objetivos e estratégias que a organização irá adotar no decorrer do período estabelecido, de acordo com os recursos que a empresa dispõe.

TABELA 18: Objetivos e estratégias da empresa Y

<b>OBJETIVO 1:</b>	<b><i>Aumentar o faturamento da empresa em 10% até março de 2005</i></b>
<b>ESTRATÉGIAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender para grandes redes de lojas;</li> <li>• Fazer pesquisas de mercado e ver a viabilidade econômica para lançar novos produtos.</li> </ul>
<b>OBJETIVO 2:</b>	<b><i>Reduzir os custos com terceirizados até março de 2005</i></b>
<b>ESTRATÉGIAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar recursos junto ao BRDE ou FUNDOPEM;</li> <li>• Ver outras linhas de investimentos</li> </ul>

*5º passo: Finalmente, parte-se para a ação, ou seja, implementação das estratégias por parte das empresas.*

A pesquisadora não acompanhará a execução desta etapa, devido ao pouco tempo disponível.

#### 4.3.2.1.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Betlhen

Na opinião deste empresário, “*este modelo é interessante para a pequena empresa, não é tão burocrático quanto os demais modelos... percebo que ele vem ao encontro das ações do pequeno empresário no seu dia-a-dia... veja, quando tomo uma decisão, o que eu faço, primeiro analiso o mercado, não tão profundamente, depois vejo se tenho condições, recursos para agir e se esta dentro das minhas condições, eu parto para a ação, implemento a decisão tomada*”.

Percebeu-se nitidamente que, de um modo geral, o pequeno empresário tem dificuldades quanto ao acesso a informações sobre o macroambiente no qual a empresa está inserida e que ele conhece o seu ambiente imediato (Motta, 2002).

Quanto à metodologia, observou-se que está adequada à realidade da pequena empresa.

#### 4.3.2.2 Modelo Proposto por Stoner e Freemann

Para a implementação deste modelo, foram seguidos os nove passos recomendados pelos autores. Para facilitar o processo, conforme Stoner e Freemann, cada passo foi traduzido numa pergunta ou numa afirmação simples, conforme demonstrado abaixo.

Passo 1 – *Formulação de objetivos* – O que queremos?

- Aumentar o faturamento da empresa em 10%; e reduzir os custos com terceirizados.

Passo 2 – *Identificação das metas e estratégias atuais de objetivos* – O que estamos fazendo agora para obter o que queremos?

- Estamos buscando ampliar as vendas para o todo o Brasil, queremos entrar em grandes redes de lojas.

Passo 3 – *Análise ambiental* – O que há “lá fora” que precisa ser feito?

- Devemos continuar tomando a fatia de mercado dos concorrentes e aproveitar a estabilidade da economia.

Passo 4 – *Análise de recursos e fraquezas da organização* – O que somos capazes de fazer?

- Produtos diferenciados com custo inferior ao da concorrência, mas com alto padrão de qualidade, que satisfaçam as necessidades dos clientes.

Passo 5 – *Identificação de oportunidades estratégicas e ameaças* – O que podemos fazer?

- Aumentar a nossa agressividade nas vendas e ir em busca de novos mercados, novos produtos e reduzir os custos com terceirizados.

Passo 6 – *Análise de hiatos: determinar a extensão das mudanças necessárias na estratégia atual* – Continuar o que estamos fazendo agora vai nos levar aonde queremos ir?

- Sim, desde que se faça investimentos em tecnologia, ou seja, aquisição do equipamento para fazer a cuba injetada.

Passo 7 – *Tomada de decisão estratégica: desenvolver alternativas, avaliar alternativas e selecionar alternativas* – Isso é o que faremos para obter o que queremos.

- Sim. Buscaremos alternativas para aquisição do equipamento, realizaremos estudo do mercado e faremos estudo de viabilidade econômica para ver se vale à pena entrar num novo mercado ou desenvolver um novo produto. Queremos crescer, mas com os pés no chão.

Passo 8 – *Implementação da estratégia* – Fazê-lo.

- Esta etapa não será acompanhada pela pesquisadora.

Passo 9 – *Medida e controle do progresso* – Checar freqüentemente para ter certeza de que estamos fazendo o certo.

- Estamos desenvolvendo e aperfeiçoando os controles gerenciais. Usaremos também, nossos representantes, faremos reuniões, encontros com os envolvidos no processo para obter um retorno, verificar os resultados.

#### *4.3.2.2.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Stoner e Freemann*

Com relação a este modelo, o empresário o achou muito burocrático, muito detalhado, *“esta metodologia exige muito tempo, é detalhista, muito burocrático, o pequeno empresário quer coisas mais simples, diretas, pois ele não dispõe de muito tempo para pensar, é ele que faz a ação na empresa, está envolvido com todos os processos da empresa, principalmente produção e vendas. Se formos só responder as perguntas, parece superficial, não gostei...”*.

O empresário sentiu dificuldades quanto à análise dos hiatos, e não vê necessidade de desenvolver todos os passos propostos neste modelo. O pequeno empresário está mais preocupado com as estratégias, ou seja, com a ação, fazer o que precisa ser feito dentro das condições da empresa. Para ver os resultados alcançados, o empresário faz um controle informal da produção e das vendas.

Neste contexto, esta metodologia não vem ao encontro das necessidades da empresa.

#### *4.3.2.3 Modelo Proposto por Certo e Peter*

A implementação deu-se em cinco etapas, conforme proposto pelos autores.



Na etapa 1 realizou-se a análise organizacional, para identificar ameaças e oportunidades e conhecer os pontos fortes e fracos da empresa. Os resultados estão demonstrados na Tabela 19.

TABELA 19: Síntese da análise organizacional da empresa Y

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>AMBIENTE EXTERNO</b>
<p><b><u>PONTOS FORTES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atendimento ao cliente;</li> <li>✓ Custo fixo;</li> <li>✓ Diferenciação de produtos;</li> <li>✓ Entrega programada;</li> <li>✓ Estrutura da empresa;</li> <li>✓ Investimentos em marketing;</li> <li>✓ Qualificação dos colaboradores;</li> <li>✓ Capital de giro próprio;</li> <li>✓ Linha de produção;</li> <li>✓ Controles gerenciais;</li> <li>✓ Padronização dos processos;</li> <li>✓ Ambiente de trabalho.</li> </ul>	<p><b><u>OPORTUNIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estabilidade da economia;</li> <li>✓ Liberação de empréstimos para aquisição de móveis, eletrodomésticos;</li> <li>✓ Facilidades nas condições de pagamento.</li> </ul>
<p><b><u>PONTOS FRACOS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informalidade quanto à definição de funções e normas;</li> <li>✓ Falta de uma política de educação e treinamento;</li> <li>✓ Dependência do terceirizado.</li> </ul>	<p><b><u>AMEAÇAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concorrência existente;</li> <li>✓ Guerra de preços;</li> <li>✓ Entrada de novos concorrentes;</li> <li>✓ Recessão da economia;</li> </ul>

A etapa 2 estabeleceu a missão e os objetivos da organização.

- Missão da empresa:

“Desenvolver produtos com qualidade e baixo custo para o cliente, para garantir o crescimento da empresa e de seus colaboradores”.

TABELA 20: Objetivos da empresa Y

<b>OBJETIVO 1:</b>	<b><i>Aumentar o faturamento da empresa em 10% até março de 2005</i></b>
<b>OBJETIVO 2:</b>	<b><i>Reduzir os custos com terceirizados até março de 2005</i></b>

Na etapa 3 formulou-se a estratégia, cuja implementação será realizada na etapa 4.

As estratégias da empresa constam na Tabela 21.

TABELA 21: Estratégias da empresa Y

<b>OBJETIVO 1:</b>	<b>Aumentar o faturamento da empresa em 10% até março de 2005</b>
<b>ESTRATÉGIAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender para grandes redes de lojas;</li> <li>• Fazer pesquisas de mercado e ver a viabilidade econômica para lançar novos produtos.</li> </ul>
<b>OBJETIVO 2:</b>	<b>Reduzir os custos com terceirizados até março de 2005</b>
<b>ESTRATÉGIAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar recursos junto ao BRDE ou FUNDOPEM;</li> <li>• Ver outras linhas de investimentos</li> </ul>

A última etapa, controle estratégico, é responsável pela monitoração e avaliação do processo.

O controle se dará através dos controles gerenciais, do acompanhamento da produção e de reuniões e encontros com os representantes comerciais.

#### 4.3.2.3.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Certo e Peter

As colocações deste empresário vão ao encontro das observações feitas pelo empresário da empresa X, “Para a nossa empresa não há porque se estabelecer diretriz organizacional, como coloquei antes, temos mentalizado o que queremos, não vejo a importância de deixá-la exposta, formalizada... Estamos mais preocupados com as atividades do dia-a-dia, produzir, vender”.

- “A análise ambiental considero necessário realizá-la, e que não é difícil de fazer... com relação ao ambiente externo, não busco muitas informações sobre as ações do governo... tenho conhecimento sobre o

*mercado, concorrentes, e sobre o que os clientes pensam sobre nossos produtos, através dos representantes que nos passam informações”.*

Verificou-se que o pequeno empresário não dispõe de informações sobre o macroambiente (Motta, 2002), bem como, possui dificuldades em buscar estas informações. Quanto à metodologia, observou-se que a mesma não atende as necessidades da empresa, pois o empresário quer um processo mais simples e direto, que considere a questão dos recursos que a empresa tem disponível.

#### 4.3.2.4 Modelo Proposto por Oliveira

Para se implementar este modelo na empresa, foram seguidas as fases propostas por Oliveira.

*1º etapa - Primeiramente foi realizado o diagnóstico estratégico, o qual englobou a determinação da visão da empresa, análise ambiental externa e interna.*

- Visão da empresa:

“Queremos ser competentes e crescer”.

A análise ambiental está compilada na Tabela 22.

TABELA 22: Síntese da análise ambiental da empresa Y

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<p><b><u>PONTOS FORTES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atendimento ao cliente;</li> <li>✓ Custo fixo;</li> <li>✓ Diferenciação de produtos;</li> <li>✓ Entrega programada;</li> <li>✓ Estrutura da empresa;</li> <li>✓ Investimentos em marketing;</li> <li>✓ Qualificação dos colaboradores;</li> <li>✓ Capital de giro próprio;</li> <li>✓ Linha de produção;</li> <li>✓ Controles gerenciais;</li> <li>✓ Padronização dos processos;</li> <li>✓ Ambiente de trabalho.</li> </ul>	<p><b><u>OPORTUNIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estabilidade da economia;</li> <li>✓ Liberação de empréstimos para aquisição de móveis, eletrodomésticos;</li> <li>✓ Facilidades nas condições de pagamento.</li> </ul>

<b>PONTOS FRACOS:</b>	<b>AMEAÇAS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informalidade quanto à definição de funções e normas;</li> <li>✓ Falta de uma política de educação e treinamento;</li> <li>✓ Dependência do terceirizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concorrência existente;</li> <li>✓ Guerra de preços;</li> <li>✓ Entrada de novos concorrentes;</li> <li>✓ Recessão da economia;</li> </ul>

*2º etapa - Após, se estabeleceu a missão da empresa.*

- Missão da empresa:

“Desenvolver produtos com qualidade e baixo custo para o cliente, para garantir o crescimento da empresa e de seus colaboradores”.

*3º etapa - Em seguida, definiu-se os objetivos, metas, estratégias e foram elaborados o plano de ação e o plano orçamentário, onde foi avaliado quais os recursos necessários para implementar a estratégia e qual é a expectativa de retorno deste investimento.*

Os resultados estão expostos na Tabela 23 e Tabela 24.

TABELA 23: Objetivos, metas e estratégias da empresa Y

<b>OBJETIVO 1:</b>	<b><i>Aumentar o faturamento da empresa em 10% até março de 2005</i></b>
<b>Meta 1:</b>	<b>Aumentar as vendas em 10%</b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender para grandes redes de lojas.</li> </ul>
<b>Meta 2:</b>	<b>Lançar novos produtos</b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer pesquisas de mercado e ver a viabilidade econômica do projeto.</li> </ul>
<b>OBJETIVO 2:</b>	<b><i>Reduzir os custos com terceirizados até março de 2005</i></b>
<b>Meta 1:</b>	<b><i>Reduzir os custos com terceirizados até março de 2005</i></b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar recursos junto ao BRDE ou FUNDOPEM;</li> <li>• Ver outras linhas de investimentos.</li> </ul>

TABELA 24: Plano de ação da empresa Y

<b>OBJETIVO 1:</b>	<b><i>Aumentar o faturamento da empresa em 10% até março de 2005</i></b>			
<b>Meta 1:</b>	<b>Aumentar as vendas em 10%</b>			
<b>Estratégias (o quê?)</b>	<b>Prazo (quando?)</b>	<b>Ind.de controle (como?)</b>	<b>Responsável (quem?)</b>	<b>Orçamento (quanto?)</b>
Vender p/grandes redes de lojas	Maior/2004	Contatos realizados	João	2.000,00

<b>Meta 2:</b>		<b>Lançar novos produtos</b>		
<b>Estratégias (o quê?)</b>	<b>Prazo (quando?)</b>	<b>Ind.de controle (como?)</b>	<b>Responsável (quem?)</b>	<b>Orçamento (quanto?)</b>
Fazer pesquisas de mercado e ver a viabilidade econômica do projeto	Julho/2004	Pesquisas	Maria	2.000,00
<b>OBJETIVO 2:</b>		<b>Reduzir os custos com terceirizados até março de 2005</b>		
<b>Meta 1:</b>		<b>Adquirir a máquina para produzir a cuba injetada</b>		
<b>Estratégias (o quê?)</b>	<b>Prazo (quando?)</b>	<b>Ind.de controle (como?)</b>	<b>Responsável (quem?)</b>	<b>Orçamento (quanto?)</b>
Buscar recursos junto ao BRDE ou FUNDOPEM	Março/2004 à março/2005	Pesquisas e contatos	João	-
Ver outras linhas de investimentos	Março/2004 à março/2005	Pesquisas e Contatos	José	-

4° etapa - A última fase consta do controle e avaliação do desempenho. Verifica-se como a empresa está indo e desenvolvem-se ações corretivas, se necessário.

A pesquisadora não acompanhará a execução desta etapa, devido ao pouco tempo disponível.

#### 4.3.2.4.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Oliveira

O empresário colocou que “olhando o esquema, este modelo parece ser rápido de fazer, no entanto, ao desenvolver cada etapa percebe-se que ele não é tão direto quanto o primeiro... e como já falei ao analisar os outros modelos, este também tem coisas que não ocupo para minha empresa, porque considero não ser importante, como por exemplo, formalizar a missão, fazer tão detalhado o plano de ação não vejo porque definir uma data e também quem é o responsável, na pequena empresa tudo gira em torno do empresário, é ele que decide e age.”

Com relação à fase de controle e avaliação, o empresário observou que “estamos adotando o uso de controles gerenciais, pois, temos ciência

*da importância de se ter a disposição informações que auxiliam no processo decisório”.*

Neste contexto, esta metodologia não atende as necessidades do pequeno empresário. Informalmente ele desenvolve todas as etapas propostas neste modelo.

#### *4.3.2.5 Modelo Proposto por Cunha*

Ao implementar este modelo, levou-se em consideração a cultura, os valores e as relações de poder inerentes a empresa.

*1° etapa - Inicialmente, como na metodologia proposta por Bethlen, Cunha propõe a realização do exercício de sensibilização dos empresários quanto ao processo do planejamento estratégico.*

*2° etapa – Definição dos valores da empresa.*

A empresa Y possui os seguintes valores:

- Competência;
- Responsabilidade;
- Qualidade;
- Ética;
- Valorização dos colaboradores; e
- Credibilidade junto a clientes e fornecedores.

*3° etapa – Definição do negócio e da missão da organização.*

- Negócio da empresa:

Vender conforto para o lar.

- Missão da empresa:

“Desenvolver produtos com qualidade e baixo custo para o cliente, para garantir o crescimento da empresa e de seus colaboradores”.

*4° etapa - Em seguida, foram identificados os fatores chave de sucesso e realizada a análise do ambiente interno e externo.*

Fatores chave de Sucesso:

- 1º. Qualidade do produto;
- 2º. Custo fixo baixo;
- 3º. Atendimento ao cliente;
- 4º. Logística e distribuição; e
- 5º. Preço.

A análise do ambiente está compilada na Tabela 25.

TABELA 25: Síntese da análise do ambiente da empresa Y

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<p><b><u>PONTOS FORTES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atendimento ao cliente;</li> <li>✓ Custo fixo;</li> <li>✓ Diferenciação de produtos;</li> <li>✓ Entrega programada;</li> <li>✓ Estrutura da empresa;</li> <li>✓ Investimentos em marketing;</li> <li>✓ Qualificação dos colaboradores;</li> <li>✓ Capital de giro próprio;</li> <li>✓ Linha de produção;</li> <li>✓ Controles gerenciais;</li> <li>✓ Padronização dos processos;</li> <li>✓ Ambiente de trabalho.</li> </ul>	<p><b><u>OPORTUNIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estabilidade da economia;</li> <li>✓ Liberação de empréstimos para aquisição de móveis, eletrodoméstico;</li> <li>✓ Facilidades nas condições de pagamento.</li> </ul>
<p><b><u>PONTOS FRACOS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informalidade quanto a definição de funções e normas;</li> <li>✓ Falta de uma política de educação e treinamento;</li> <li>✓ Dependência do terceirizado.</li> </ul>	<p><b><u>AMEAÇAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concorrência existente;</li> <li>✓ Guerra de preços;</li> <li>✓ Entrada de novos concorrentes;</li> <li>✓ Recessão da economia;</li> </ul>

*5º etapa - Feito isto, definiu-se os objetivos e metas da empresa, bem como, as estratégias que levarão ao alcance dos objetivos propostos.*

Os objetivos, metas e estratégias da empresa Y, constam na Tabela 26.

TABELA 26: Objetivos, metas e estratégias da empresa Y

<b>OBJETIVO 1:</b>	<b>Aumentar o faturamento da empresa em 10% até março de 2005</b>
<b>Meta 1:</b>	<b>Aumentar as vendas em 10%</b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender para grandes redes de lojas.</li> </ul>
<b>Meta 2:</b>	<b>Lançar novos produtos</b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer pesquisas de mercado e ver a viabilidade econômica do projeto.</li> </ul>
<b>OBJETIVO 2:</b>	<b>Reduzir os custos com terceirizados até março de 2005</b>
<b>Meta 1:</b>	<b>Reduzir os custos com terceirizados até março de 2005</b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar recursos junto ao BRDE ou FUNDOPEM;</li> <li>• Ver outras linhas de investimentos.</li> </ul>

6ª etapa - Após, implementa-se as estratégias e se faz o controle através da definição de indicadores necessários para medir e acompanhar o desempenho.

A implementação das estratégias e o controle do processo, não serão acompanhados pela pesquisadora, devido ao fator tempo.

#### 4.3.2.5.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Cunha

Este modelo, segundo o empresário “é interessante, mas tem coisas que não uso e penso não ser importante formalizar, como também tem coisas que este modelo não contempla, no caso, a avaliação dos recursos que a empresa dispõe no momento. Acho importante ter claro qual é o meu negócio porque direciona as ações da empresa, tenho que fazer aquilo que sei, aquilo que sou bom e não querer desenvolver um produto que não é da minha competência... também é importante saber o que faz com que a empresa tenha êxito... a pequena empresa tem tudo isto bem claro, mas informalmente, e não vejo necessidade de formalizar, pois, cada um já sabe...”.



Desta forma, esta metodologia não é adequada para a pequena empresa, por não considerar os recursos que a organização dispõe.

### **4.3.3 Aplicação dos modelos na Empresa Z**

#### *4.3.3.1 Modelo Proposto por Bethen*

Ao implementar este modelo na empresa, foram seguidos todas as etapas ou passos propostos pela autora.

*1º passo: Inicialmente foi realizado o “primeiro exercício”, o qual consistiu em atividades intelectuais para sensibilizar os empresários quanto ao significado e conteúdo do planejamento estratégico.*

A sensibilização ocorreu com toda a equipe da empresa envolvida no planejamento estratégico. Foram trabalhados os mandamentos existentes no processo de planejamento estratégico, que servem para a sensibilização, são eles:

1. Todos (principalmente a equipe de planejamento estratégico) devem ter uma visão geral do processo de planejamento;
2. Todos devem se envolver com o processo de planejamento estratégico;
3. Todos devem estar motivados com o processo de planejamento estratégico;
4. Cada um deve entender o seu papel no processo de planejamento estratégico;
5. Cada um deve entender o papel do processo de planejamento estratégico na sua atividade;
6. Todos devem entender o papel do consultor no processo de planejamento estratégico (caso haja um),

7. Todos devem entender os conceitos envolvidos no processo de planejamento estratégico.

Esta etapa foi muito importante para compreensão da metodologia e significado do planejamento estratégico por parte da empresa.

*2º passo: Em seguida, trabalhou-se no desenvolvimento dos objetivos organizacionais. Definiu-se a empresa, o que é, o que faz, onde e como está, e foi estabelecido o que a empresa quer ser, o que quer fazer, como e onde quer estar no futuro.*

Nesta etapa, o empresário optou em não estabelecer formalmente a visão, missão e negócio da empresa, discutiu-se sobre estes temas para clarear o foco da empresa. Quanto aos objetivos, foram definidos dois para a empresa, um relacionado ao aumento da capacidade produtiva e o outro relacionado à profissionalização da empresa. O período estabelecido para atingir as metas foi de dois anos.

TABELA 27: Objetivos da empresa Z

<b>OBJETIVO 1:</b>	<b><i>Aumentar a capacidade produtiva da empresa em 40% até dezembro de 2005.</i></b>
<b>OBJETIVO 2:</b>	<b><i>Profissionalizar a empresa até dezembro de 2005</i></b>

*3º passo: Concluída esta etapa, partiu-se para a análise das circunstâncias. Foi avaliado o ambiente interno buscando conhecer as forças e fraquezas da organização. Analisou-se também, o ambiente externo, fatores econômicos, sociais, políticos, culturais, tecnológicos, legais, entre outros, a fim de identificar as características do seu mercado, as ameaças e oportunidades da empresa em face da competição e das mudanças que ocorrem.*

A análise das circunstâncias, envolvendo análise do ambiente interno e externo, deu-se através do diagnóstico estratégico realizado na

empresa, conforme questionário Anexo 5. Os resultados encontram-se sintetizados no Tabela 28.

TABELA 28: Síntese da análise das circunstâncias, ambiente interno e externo, da empresa Z

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<p><b>FORÇAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bom atendimento;</li> <li>✓ Imagem da empresa;</li> <li>✓ Sistema de negociação;</li> <li>✓ Qualidade dos produtos;</li> <li>✓ Desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>✓ Ocupa 100% de sua capacidade produtiva;</li> <li>✓ Flexibilidade de manufatura;</li> <li>✓ Padronização dos processos;</li> <li>✓ Atendimento personalizado.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Possui demanda para além da sua capacidade produtiva;</li> <li>✓ Modificações na política econômica agrária;</li> <li>✓ Estabilidade da economia;</li> <li>✓ Liberação de incentivos para investimentos na agricultura.</li> </ul>
<p><b>FRAQUEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de capital de giro;</li> <li>✓ Entrega dos produtos;</li> <li>✓ Falta de controles gerenciais;</li> <li>✓ Fragilidade na formação dos custos e do preço de venda dos produtos;</li> <li>✓ Informalidade quanto a definição de funções, normas e procedimentos operacionais;</li> <li>✓ Falta de uma política de educação e treinamento.</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rapidez na entrega por parte da concorrência existente;</li> <li>✓ Guerra de preços;</li> <li>✓ Entrada de novos concorrentes;</li> <li>✓ Frustração de safra;</li> <li>✓ Modificações na política econômica agrária;</li> </ul>

*4º passo: Após, foi analisada a questão dos recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos) que a empresa dispõe, foram reavaliados os objetivos e definidas as estratégias da organização, de acordo com as circunstâncias em que a empresa se encontra e dos recursos que ela possui. Novamente, foi verificado se os recursos que a empresa dispõe são adequados e/ou suficientes para implementar as estratégias definidas, ou se há necessidade de mudar e/ou ajustar as estratégias da organização.*

Nesta etapa foi verificado se os objetivos estabelecidos vêm ao encontro das circunstâncias em que a empresa se encontra e dos recursos de que dispõe. Na Tabela 29, apresenta-se os objetivos e estratégias da empresa, que estão de acordo com os recursos que a empresa dispõe.

TABELA 29: Objetivos e estratégias da empresa Z

<b>OBJETIVO 1:</b>	<b><i>Aumentar a capacidade produtiva da empresa em 40% até dezembro de 2005</i></b>
<b>ESTRATÉGIAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar aporte financeiro para construção;</li> <li>• Contratar um engenheiro para redefinir o lay-out e o fluxo produtivo da empresa.</li> </ul>
<b>OBJETIVO 2:</b>	<b><i>Profissionalizar a empresa até dezembro de 2005</i></b>
<b>ESTRATÉGIAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificar os colaboradores para poder delegar responsabilidades;</li> <li>• Adotar o uso de controles gerenciais;</li> <li>• Adotar o uso de planilhas de controle de custos fixos e variáveis, visando melhorar o sistema de custeio e o processo de formação do preço de venda dos produtos.</li> </ul>

*5º passo: Finalmente, parte-se para a ação, ou seja, implementação das estratégias por parte das empresas.*

A pesquisadora não acompanhará a execução desta etapa, devido o fator tempo.

#### *4.3.3.1.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Betlhen*

Esta empresa, também não sentiu dificuldades para desenvolver este modelo, conforme colocação do empresário *“a metodologia é de fácil entendimento, é direta e principalmente este modelo considera a questão dos recursos, o que para a nossa empresa é muito importante, pois, não dispomos de capital de giro em espécie, o capital de giro que temos está*

*nos estoques, e o acesso à financiamentos é complicado para a pequena empresa, exigem muitos documentos, controles...”.*

Observou-se que o pequeno empresário tem dificuldades quanto ao acesso a informações sobre o macroambiente no qual a empresa está inserida, principalmente, as informações relacionadas à legislação, incentivos do governo direcionados às pequenas empresas, que seriam os recursos do FUNDOPEM, BRDE. O pequeno empresário conhece o seu ambiente imediato (Motta, 2002), clientes, fornecedores e concorrência.

Percebeu-se, nitidamente, que para a pequena empresa é fundamental avaliar os recursos que possui - financeiros, tecnológicos e estruturais - para que a estratégia esteja condizente com a realidade da empresa e possa ser implementada.

Esta metodologia se adapta à realidade da pequena empresa.

#### *4.3.3.2 Modelo Proposto por Stoner e Freemann*

Para a implementação deste modelo, foram seguidos os nove passos recomendados pelos autores. Para facilitar o processo, conforme Stoner e Freemann, cada passo foi traduzido numa pergunta ou numa afirmação simples, conforme demonstrado abaixo.

Passo 1 – *Formulação de objetivos* – O que queremos?

- Profissionalizar a empresa; e aumentar a capacidade produtiva da empresa em 40% até dezembro de 2005.

Passo 2 – *Identificação das metas e estratégias atuais de objetivos* – O que estamos fazendo agora para obter o que queremos?

- Estamos em fase de transição, delegando responsabilidades para os colaboradores, criando alguns controles gerenciais, organizando, de um modo geral, a parte administrativa.

Passo 3 – *Análise ambiental* – O que há “lá fora” que precisa ser feito?

- Aproveitar a demanda dos produtos, que vai além da capacidade produtiva da empresa.

Passo 4 – *Análise de recursos e fraquezas da organização* – O que somos capazes de fazer?

- Produtos com qualidade que atendam as necessidades e condições financeiras dos clientes.

Passo 5 – *Identificação de oportunidades estratégicas e ameaças* – O que podemos fazer?

- Aproveitar a demanda e a procura por nossos produtos. Em contrapartida teremos que reorganizar o lay-out e adotar o uso de controles, o que viabilizará buscar aporte financeiro, recursos do BRDE, para construir, e desta forma, aumentar o espaço físico e a capacidade produtiva da empresa.

Passo 6 – *Análise de hiatos: determinar a extensão das mudanças necessárias na estratégia atual* – Continuar o que estamos fazendo agora vai nos levar aonde queremos ir?

- Não. Teremos que levar mais a sério a questão da adoção de controles e a delegação de responsabilidades, cada um terá que ter bem claro qual é o seu papel na empresa, até onde vai suas responsabilidades e o que cabe ao outro decidir. Só assim, conseguiremos profissionalizar a empresa.

Passo 7 – *Tomada de decisão estratégica: desenvolver alternativas, avaliar alternativas e selecionar alternativas* – Isso é o que faremos para obter o que queremos.

- Sim. Organizaremos a empresa administrativamente, através da qualificação dos colaboradores e da adoção de controles gerenciais, reorganizaremos o lay-out e o fluxo produtivo e buscaremos aporte financeiro para construir, aumentando desta forma a capacidade produtiva da empresa.

Passo 8 – *Implementação da estratégia* – Fazê-lo.

- Esta etapa não será acompanhada pela pesquisadora.

Passo 9 – *Medida e controle do progresso* – Checar freqüentemente para ter certeza de que estamos fazendo o certo.

- Acompanharemos através dos controles gerenciais que estamos desenvolvendo e através de reuniões com todos os colaboradores e demais envolvidos no processo.

#### 4.3.3.2.1 *Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Stoner e Freemann*

Nesta organização, o relato do empresário quanto a este modelo foi o seguinte: *“achei muito cansativo desenvolver este modelo, não tenho tanto tempo para analisar tão detalhadamente todos os passos aqui colocados... posso até fazer, mas somente uma vez... depois desisto... é muita coisa para pensar, prefiro um processo mais direto, pá e tá, senão perco muito tempo, não vejo necessidade de pensar sobre o que estamos fazendo agora, agimos conforme as situações aparecem... aquela parte dos hiatos, também, acho que não traz resultados práticos, pode ser importante mas não para mim...”*

Percebeu-se que o empresário achou “perda de tempo” desenvolver todos os passos abordados por esta metodologia. A pesquisadora, ao observar o comportamento do empresário, sentiu que ele estava inquieto, a partir da análise de hiatos, ficou disperso.

A falta de tempo para analisar profundamente o mercado como um todo, é uma das dificuldades que as pequenas empresas encontram no desenvolvimento do processo estratégico, (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Neste contexto, esta metodologia não atende as exigências da empresa.

#### 4.3.3.3 Modelo Proposto por Certo e Peter

A implementação deu-se em cinco etapas, conforme proposto pelos autores.

*Na etapa 1 realizou-se a análise organizacional, para identificar ameaças e oportunidades e conhecer os pontos fortes e fracos da empresa.*

Os resultados estão apresentados na Tabela 30.

TABELA 30: Síntese da análise organizacional da empresa Z

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<p><b><u>PONTOS FORTES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bom atendimento;</li> <li>✓ Imagem da empresa;</li> <li>✓ Sistema de negociação;</li> <li>✓ Qualidade dos produtos;</li> <li>✓ Desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>✓ Ocupa 100% de sua capacidade produtiva;</li> <li>✓ Flexibilidade de manufatura;</li> <li>✓ Padronização dos processos;</li> <li>✓ Atendimento personalizado.</li> </ul>	<p><b><u>OPORTUNIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Possui demanda para além da sua capacidade produtiva;</li> <li>✓ Modificações na política econômica agrária;</li> <li>✓ Estabilidade da economia;</li> <li>✓ Liberação de incentivos para investimentos na agricultura.</li> </ul>
<p><b><u>PONTOS FRACOS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de capital de giro;</li> <li>✓ Entrega dos produtos;</li> <li>✓ Falta de controles gerenciais;</li> <li>✓ Fragilidade na formação dos custos e do preço de venda dos produtos;</li> <li>✓ Informalidade quanto a definição de funções, normas e procedimentos operacionais;</li> <li>✓ Falta de uma política de educação e treinamento.</li> </ul>	<p><b><u>AMEAÇAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rapidez na entrega por parte da concorrência existente;</li> <li>✓ Guerra de preços;</li> <li>✓ Entrada de novos concorrentes;</li> <li>✓ Frustração de safra;</li> <li>✓ Modificações na política econômica agrária;</li> </ul>

*A etapa 2 estabeleceu a diretriz organizacional, ou seja, missão e os objetivos da organização.*



- Missão da empresa:

“Desenvolver produtos de qualidade, atender bem os clientes para sobreviver e crescer num mercado globalizado”.

TABELA 31: Objetivos da empresa Z

<b>OBJETIVO 1:</b>	<b><i>Aumentar a capacidade produtiva da empresa em 40% até dezembro de 2005.</i></b>
<b>OBJETIVO 2:</b>	<b><i>Profissionalizar a empresa até dezembro de 2005</i></b>

Na etapa 3 formulou-se a estratégia, cuja implementação será realizada na etapa 4. As estratégias da empresa constam na Tabela 32.

TABELA 32: Estratégias da empresa Z

<b>OBJETIVO 1:</b>	<b><i>Aumentar a capacidade produtiva da empresa em 40% até dezembro de 2005</i></b>
<b>ESTRATÉGIAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar aporte financeiro para construção;</li> <li>• Contratar um engenheiro para redefinir o lay-out e o fluxo produtivo da empresa.</li> </ul>
<b>OBJETIVO 2:</b>	<b><i>Profissionalizar a empresa até dezembro de 2005</i></b>
<b>ESTRATÉGIAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificar os colaboradores para poder delegar responsabilidades;</li> <li>• Adotar o uso de controles gerenciais;</li> <li>• Adotar o uso de planilhas de controle de custos fixos e variáveis, visando melhorar o sistema de custeio e o processo de formação do preço de venda dos produtos.</li> </ul>

A última etapa, controle estratégico, é responsável pela monitoração e avaliação do processo.

O controle se dará através do acompanhamento dos controles gerenciais e realização de reuniões.

#### 4.3.3.3.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Certo e Peter

A respeito deste modelo, o empresário fez as seguintes observações:

- *“Não é tão detalhado como o outro modelo. Quando realizamos a análise ambiental, como vocês chamam, sinto dificuldades em ter acesso a informações sobre medidas do governo que beneficiam as pequenas empresas, vou te dar um exemplo, dias atrás o governo liberou verba do FUNDOPEM, no entanto só tomei conhecimento depois que o prazo havia encerrado... eu não tenho uma pessoa na empresa para pensar e analisar as situações futuras e o nosso contador não se interessa muito em buscar e nos repassar informações sobre legislação, medidas governamentais, novas tecnologias, no final do mês ele só diz que tenho tanto de imposto para pagar, que o caixa ficou assim... e eu não tenho tempo de ir atrás disso, e também nem sei como e onde buscar estas informações...”*

- *“Percebi também que este modelo não considera os recursos que a empresa tem disponível, o que para a minha empresa é fundamental, porque se para implementar uma estratégia, uma decisão, for preciso muito dinheiro, fica inviável para mim que sou pequeno, porque, de um modo geral, não só eu como também outros pequenos empresários, encontram restrições quanto ao acesso a crédito, é muita burocracia, exigem muitas coisas, dependendo do banco, querem até um extrato da nossa conta bancária...e além de tudo, demora muito para se conseguir a liberação do crédito, quando a taxa de juros oferecida é baixa. Tem bancos que liberam dinheiro na hora, só que o juro é altíssimo ficando inviável para o pequeno.”*

O empresário não sentiu dificuldades em desenvolver este modelo, no entanto, esta metodologia não é adequada para a pequena empresa, por não analisar os recursos que a empresa tem disponível.

#### 4.3.3.4 Modelo Proposto por Oliveira

Para se implementar este modelo na empresa, foram seguidas as fases propostas por Oliveira.

*1º etapa - Primeiramente foi realizado o diagnóstico estratégico, o qual englobou a determinação da visão da empresa, análise ambiental externa e interna.*

- Visão da empresa:

“Ser uma empresa qualificada para prestar o melhor atendimento aos clientes e oferecer os melhores produtos”.

A síntese da análise do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e ambiente externo (ameaças e oportunidades), estão compiladas na Tabela 33.

TABELA 33: Síntese da análise ambiental da empresa Z

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>AMBIENTE EXTERNO</b>
<p><b><u>PONTOS FORTES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bom atendimento;</li> <li>✓ Imagem da empresa;</li> <li>✓ Sistema de negociação;</li> <li>✓ Qualidade dos produtos;</li> <li>✓ Desenvolvimento de novos produtos</li> <li>✓ Ocupa 100% da capacidade produtiva;</li> <li>✓ Flexibilidade de manufatura;</li> <li>✓ Padronização dos processos;</li> <li>✓ Atendimento personalizado.</li> </ul>	<p><b><u>OPORTUNIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Possui demanda para além da sua capacidade produtiva;</li> <li>✓ Modificações na política econômica agrária;</li> <li>✓ Estabilidade da economia;</li> <li>✓ Liberação de incentivos para investimentos na agricultura.</li> </ul>
<p><b><u>PONTOS FRACOS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de capital de giro;</li> <li>✓ Entrega dos produtos;</li> <li>✓ Falta de controles gerenciais;</li> <li>✓ Fragilidade na formação dos custos e do preço de venda dos produtos;</li> <li>✓ Informalidade quanto a definição de funções, normas e procedimentos operacionais;</li> <li>✓ Falta de uma política de educação e treinamento.</li> </ul>	<p><b><u>AMEAÇAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rapidez na entrega por parte da concorrência existente;</li> <li>✓ Guerra de preços;</li> <li>✓ Entrada de novos concorrentes;</li> <li>✓ Frustração de safra;</li> <li>✓ Modificações na política econômica agrária;</li> </ul>

*2º etapa - Após, se estabeleceu a missão da empresa.*

- Missão da empresa:

“Desenvolver produtos de qualidade, atender bem os clientes para sobreviver e crescer num mercado globalizado”.

*3º etapa - Em seguida, definiu-se os objetivos, metas, estratégias e foi elaborado o plano de ação e o plano orçamentário, onde foi avaliado quais os recursos necessários para implementar a estratégia e qual é a expectativa de retorno deste investimento.*

Os objetivos, metas e estratégias da empresa Z estão demonstrados na Tabela 34. Já o plano de ação da empresa Z, consta na Tabela 35.

TABELA 34: Objetivos, metas e estratégias da empresa Z

<b>OBJETIVO 1:</b>	<b>Aumentar a capacidade produtiva da empresa em 40% até dezembro de 2005</b>
<b>Meta 1:</b>	<b>Aumentar o espaço físico da empresa</b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar aporte financeiro para construção.</li> </ul>
<b>Meta 2:</b>	<b>Redefinir o lay-out e o fluxo produtivo da empresa</b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar um engenheiro para redefinir o lay-out e o fluxo produtivo da empresa.</li> </ul>
<b>OBJETIVO 2:</b>	<b>Profissionalizar a empresa até dezembro de 2005</b>
<b>Meta 1:</b>	<b>Delegar responsabilidades para os colaboradores</b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificar os colaboradores;</li> <li>• Adotar o uso de controles gerenciais.</li> </ul>
<b>Meta 2:</b>	<b>Melhorar o sistema de custeio e o processo de formação do preço de venda dos produtos</b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adotar o uso de planilhas de controle de custos fixos e variáveis, visando melhorar o sistema de custeio e o processo de formação do preço de venda dos produtos.</li> </ul>

TABELA 35: Plano de ação da empresa Z

<b>OBJETIVO 1:</b>		<b>Aumentar a capacidade produtiva da empresa em 40% até dezembro de 2005</b>			
<b>Meta 1:</b>		<b>Aumentar o espaço físico da empresa</b>			
<b>Estratégias (o quê?)</b>	<b>Prazo (quando?)</b>	<b>Ind.de controle (como?)</b>	<b>Responsável (quem?)</b>	<b>Orçamento (quanto?)</b>	
Buscar aporte financeiro para construção	Abril/2004 até dezembro/2004	Controle financeiro	José	20.000,00	
<b>Meta 2:</b>		<b>Redefinir o lay-out e o fluxo produtivo da empresa</b>			
<b>Estratégias (o quê?)</b>	<b>Prazo (quando?)</b>	<b>Ind.de controle (como?)</b>	<b>Responsável (quem?)</b>	<b>Orçamento (quanto?)</b>	
Contratar um engenheiro	Abril/2004	Contatos e pesquisas	Maria	1.000,00	
<b>OBJETIVO 2:</b>		<b>Profissionalizar a empresa até dezembro de 2005</b>			
<b>Meta 1:</b>		<b>Delegar responsabilidades para os colaboradores</b>			
<b>Estratégias (o quê?)</b>	<b>Prazo (quando?)</b>	<b>Ind.de controle (como?)</b>	<b>Responsável (quem?)</b>	<b>Orçamento (quanto?)</b>	
Qualificar os Colaboradores	Agosto/2004 à dezembro/2005	Palestras, cursos e treinamentos	José	2.000,00	
Adotar o uso de controles gerenciais	Agosto/2004 à dezembro/2004	Relatórios	José	-	
<b>Meta 2:</b>		<b>Melhorar o sistema de custeio e o processo de formação do preço de venda dos produtos</b>			
<b>Estratégias (o quê?)</b>	<b>Prazo (quando?)</b>	<b>Ind.de controle (como?)</b>	<b>Responsável (quem?)</b>	<b>Orçamento (quanto?)</b>	
Adotar o uso de planilhas de controle de custos fixos e variáveis	Agosto/2004 à dezembro/2005	Relatórios	José	-	

4º etapa - A última fase consta do controle e avaliação do desempenho. Verifica-se como a empresa está indo e desenvolve-se ações corretivas, se necessário.

A pesquisadora não acompanhará a execução desta etapa, devido o fator tempo.

#### 4.3.3.4.1 *Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Oliveira*

Para o empresário, *“este modelo é uma mistura dos outros, ele faz a análise do mercado e da empresa, aborda a questão da missão e da avaliação dos recursos e do retorno que a empresa terá, tem a definição de objetivos, estratégias e metas e ainda quem vai fazer e quando... não sei porque detalhar tanto... porque na pequena empresa é assim, se eu quero isto, vou tomar tal decisão, agir desta forma e pronto. Não tem porque complicar, ter várias metas e ações alternativas, se não der certo depois eu penso o que fazer”*.

Na opinião do empresário, *“a pequena empresa não precisa de um plano tão formal”*. Neste contexto, esta metodologia não atende as necessidades da empresa. O empresário quer que o processo seja simples e rápido.

#### 4.3.3.5 *Modelo Proposto por Cunha*

Ao implementar este modelo, levou-se em consideração a cultura, os valores e as relações de poder inerentes a empresa.

*1° etapa - Inicialmente, como na metodologia proposta por Bethlen, Cunha propõe a realização do exercício de sensibilização dos empresários quanto ao processo do planejamento estratégico.*

*2° etapa – Definição dos valores da empresa.*

A empresa Z possui os seguintes valores:

- Qualificação profissional;
- Bom atendimento;
- Qualidade;
- Responsabilidade;
- Credibilidade; e

- Ética.

3ª etapa – *Definição do negócio e da missão da organização.*

- Negócio da empresa:

Facilidades para a agricultura.

- Missão da empresa:

“Desenvolver produtos de qualidade, atender bem os clientes para sobreviver e crescer num mercado globalizado”.

4ª etapa - *Em seguida, foi identificado os fatores chaves de sucesso e realizada a análise do ambiente interno e externo.*

Fatores chaves de Sucesso:

- 1º. Custo;
- 2º. Qualidade do produto;
- 3º. Atendimento ao cliente;
- 4º. Rapidez na entrega; e
- 5º. Condições de pagamento.

A análise do ambiente está compilada na Tabela 36.

TABELA 36: Síntese da análise ambiental da empresa Z

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>AMBIENTE EXTERNO</b>
<p><b><u>PONTOS FORTES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bom atendimento;</li> <li>✓ Imagem da empresa;</li> <li>✓ Sistema de negociação;</li> <li>✓ Qualidade dos produtos;</li> <li>✓ Desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>✓ Ocupa 100% de sua capacidade produtiva;</li> <li>✓ Flexibilidade de manufatura;</li> <li>✓ Padronização dos processos;</li> <li>✓ Atendimento personalizado.</li> </ul>	<p><b><u>OPORTUNIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Possui demanda para além da sua capacidade produtiva;</li> <li>✓ Modificações na política econômica agrária;</li> <li>✓ Estabilidade da economia;</li> <li>✓ Liberação de incentivos para investimentos na agricultura.</li> </ul>
<p><b><u>PONTOS FRACOS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de capital de giro;</li> <li>✓ Entrega dos produtos;</li> <li>✓ Falta de controles gerenciais;</li> <li>✓ Fragilidade na formação dos custos e do preço de venda dos produtos;</li> <li>✓ Informalidade quanto à definição de funções, normas e procedimentos operacionais;</li> <li>✓ Falta de uma política de educação e treinamento.</li> </ul>	<p><b><u>AMEAÇAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rapidez na entrega por parte da concorrência existente;</li> <li>✓ Guerra de preços;</li> <li>✓ Entrada de novos concorrentes;</li> <li>✓ Frustração de safra;</li> <li>✓ Modificações na política econômica agrária;</li> </ul>

5ª etapa - Feito isto, definiu-se os objetivos e metas da empresa, bem como, as estratégias que levarão ao alcance dos objetivos propostos.

Os objetivos, metas e estratégias da empresa estão demonstrados na Tabela 37.

TABELA 37: Objetivos, metas e estratégias da empresa Z

<b>OBJETIVO 1:</b>	<b>Aumentar a capacidade produtiva da empresa em 40% até dezembro de 2005</b>
<b>Meta 1:</b>	<b>Aumentar o espaço físico da empresa</b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar aporte financeiro para construção.</li> </ul>
<b>Meta 2:</b>	<b>Redefinir o lay-out e o fluxo produtivo da empresa</b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar um engenheiro para redefinir o lay-out e o fluxo produtivo da empresa.</li> </ul>
<b>OBJETIVO 2:</b>	<b>Profissionalizar a empresa até dezembro de 2005</b>
<b>Meta 1:</b>	<b>Delegar responsabilidades para os colaboradores</b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificar os colaboradores;</li> <li>• Adotar o uso de controles gerenciais.</li> </ul>
<b>Meta 2:</b>	<b>Melhorar o sistema de custeio e o processo de formação do preço de venda dos produtos</b>
<b>Estratégias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adotar o uso de planilhas de controle de custos fixos e variáveis, visando melhorar o sistema de custeio e o processo de formação do preço de venda dos produtos.</li> </ul>

6ª etapa - Após, implementa-se as estratégias e se faz o controle através da definição de indicadores necessários para medir e acompanhar o desempenho.

A implementação das estratégias e o controle do processo, não serão acompanhados pela pesquisadora, devido ao fator tempo.

#### 4.3.3.5.1 Análise das dificuldades do Modelo Proposto por Cunha

Com relação a este modelo, o empresário colocou que “*não tenho dificuldades para desenvolvê-lo, mas na minha empresa, eu não formalizaria a missão... todos na empresa têm presente o que é*



*importante para o nosso sucesso, como por exemplo, bom atendimento, qualidade dos produtos, o preço... temos demanda além da nossa capacidade produtiva, o que demonstra que nosso produto é bem aceito. Os outros aspectos já foram comentados, como a questão dos recursos, que não aparece neste modelo”.*

Esta metodologia não é adequada para a empresa, por não considerar a questão dos recursos.

#### **4.4 Proposta de Metodologia para Implementar o Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte**

Inicialmente, faz-se uma breve análise dos modelos aplicados nas empresas. A seguir, comenta-se sobre o modelo que pareceu ser mais adequado à realidade das empresas de pequeno porte.

##### **4.4.1 Análise dos Modelos de Planejamento Estratégico**

A metodologia proposta por Bethlen (2001), foi bem aceita por todas as empresas estudadas. Os empresários não sentiram dificuldades para desenvolvê-la e afirmaram que na realidade é isso que eles fazem informalmente. Comentaram, também, que não terão problemas em implementá-la, tendo em vista que o modelo sugerido por Bethlen analisa a questão dos recursos que a empresa tem disponível.

Por outro lado, a metodologia proposta por Stoner e Freemann (1995), pareceu não ser adequada às pequenas empresas, por detalhar mais o processo, o que exige mais tempo dos empresários.

Já a metodologia proposta por Certo e Peter (1993), não é adequada à realidade das pequenas empresas por não analisar os recursos que a empresa dispõe naquele momento.

Com relação à metodologia proposta por Oliveira, os empresários não sentiram dificuldades em desenvolvê-la, no entanto, a consideraram burocrática, se comparada à metodologia sugerida por Bethlen, que é mais simples e direta.

Quanto à metodologia proposta por Cunha (1996), observou-se que esta não se adapta às necessidades da pequena empresa, por não considerar a questão dos recursos, da mesma forma que a metodologia proposta por Certo e Peter.

#### **4.4.2 Metodologia de Planejamento Estratégico Sugerida**

De todos os modelos estudados, o que melhor se adapta à realidade das empresas de pequeno porte, é o modelo proposto por Bethlen, pois, não é tão burocrático quanto os demais modelos apresentados, é direto, engloba o essencial e o que é considerado fundamental para a pequena empresa.

Sem dúvida, essa outra parte mais burocrática é importante, mas não para as empresas de pequeno porte, tendo em vista que o empresário gosta de coisas fáceis, rápidas e diretas, visto que, não dispõe de muito tempo para pensar no futuro (MINTZBERG e QUINN, 2001; COSTA, 2002; OLIVEIRA, 2001) e para se deter no preenchimento de papéis e formulários. O pequeno empresário tem a empresa nas mãos, como dizem, conhece e controla tudo, na realidade centraliza o poder em suas mãos. Observou-se que nas empresas estudadas, os pequenos empresários não possuem muito conhecimento administrativo, carecem de informações sobre técnicas de gestão, no entanto eles sabem produzir e vender. Preocupam-se mais com o dia-a-dia, com a parte operacional, e deixam de lado a questão administrativa.

Verificou-se também que os pequenos empresários carecem de informações sobre seu ambiente (ANSOFF, 1993; OLIVEIRA, 2001) e

possuem dificuldades para buscar informações, recursos (MINTZBERG e QUINN, 2001) e conhecimentos (OLIVEIRA, 2001), devido ao fator tempo.

Através da implementação dos modelos nas três empresas de pequeno porte do setor metal mecânico, foi possível verificar que para a pequena empresa quanto mais simples e flexível o modelo, melhor. Desta forma, a metodologia deve ser sucinta, clara e flexível, fazendo com que o empresário e demais pessoas envolvidas no processo, se sintam motivados a revê-la periodicamente e adaptá-la às circunstâncias do momento.

Na pequena empresa o processo é informal e rápido. O que interessa para o pequeno empresário é a produção e as vendas. Neste contexto, sugere-se o uso do modelo proposto por Bethlen, mas com algumas adaptações que não alteram a essência do modelo. Percebeu-se que para um melhor entendimento, deve-se ampliar a análise das “circunstâncias” e acrescentar alguns fatores que são importantes para a empresa avaliar no seu contexto externo.

A seguir, comenta-se o modelo proposto por Bethlen, de acordo com as colocações dos empresários e percepção da pesquisadora junto às empresas estudadas e apresenta-se um modelo empírico para implementação do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte.

*“Analisando recursos e circunstâncias, chega-se aos objetivos e, analisando exeqüibilidade, adequação e aceitação dos objetivos e reexaminando recursos e circunstâncias, chega-se as estratégias propostas”.* (BETHLEN, 2001). Comprovou-se que é exatamente isto que o pequeno empresário faz, porém informalmente.

*Bethlen (2001, p. 31) coloca que o passo inicial no planejamento estratégico é estabelecer os objetivos (em algumas empresas missão, propósito e definição do negócio) e as estratégias que a empresa deseja seguir. A autora também observa que, usualmente, há necessidade do que ele chama de “primeiro exercício”, o qual consiste em atividades*

*intelectuais e comportamentais, com o objetivo de atingir um nível de conhecimento adequado do conteúdo do planejamento, ou seja, uniformização dos conceitos e das metodologias. Defini-se a empresa, o que é, o que faz, onde e como está, e estabelece o que a empresa quer ser, o que quer fazer, como e onde quer estar no futuro.* Nesta parte, percebeu-se que para a pequena empresa não interessa a definição, formalização da missão, no entanto, o empresário tem bem clara a visão do que ele quer para a empresa. Desta forma, sugere-se que a pequena empresa, ao invés de formalizar missão, propósito e definição do negócio, desenvolva um “pensamento estratégico”, sobre sua: missão, visão, negócio e fatores críticos de sucesso da organização, sem formalizá-los. Comprovou-se também, que é necessário desenvolver o primeiro exercício, para sensibilizar o empresário quanto à importância deste processo para a empresa, indiferente de seu tamanho, bem como, para transmitir conhecimentos sobre o desenvolvimento e aplicação desta técnica de gestão.

*Após, faz-se à análise ambiental da qual saem os objetivos da empresa e suas estratégias. Avalia-se a situação interna, os recursos, carências, forças e fraquezas da organização. Avalia-se também, a situação externa à empresa, ou seja, a análise das características do seu meio ambiente e de seu mercado, as oportunidades, obstáculos e ameaças, as inovações, a avaliação da posição competitiva, das vantagens e desvantagens da empresa em face da competição e de mudanças que ocorrem.* Nesta parte, sugere-se que seja acrescentada a avaliação dos seguintes fatores que também influenciam o ambiente da organização: governo (modificações na legislação), mão-de-obra (qualificação, custos), fornecedores (qual a relação de compra que eu tenho, eu dependo dele ou ele depende de mim), consumidores (estão mais exigentes, possuem conhecimento globalizado, diferencial está na prestação do serviço, no atendimento) e sindicatos (influencia nos salários e produção). *Durante todo o processo, há um constante feedback que*

*pode alterar todo o processo.* O feedback é fundamental para acompanhar e adaptar a empresa, às mudanças que ocorreram no ambiente.

*Cabe ressaltar, que é a estrutura do poder da empresa que vai determinar seus objetivos, estratégias, políticas, procedimentos, planos e estrutura.* Comprovou-se que é o que ocorre na pequena empresa, onde o empresário centraliza o poder nas suas mãos, e onde não se toma nenhuma decisão sem antes consultá-lo e ter a sua aprovação.

Baseado nas análises elaboradas, a pesquisadora propõe um modelo empírico para implementação do planejamento estratégico em pequenas empresas, tendo em vista que esta metodologia não foi implementada nas empresas estudadas. O modelo empírico de planejamento estratégico proposto está assim constituído:

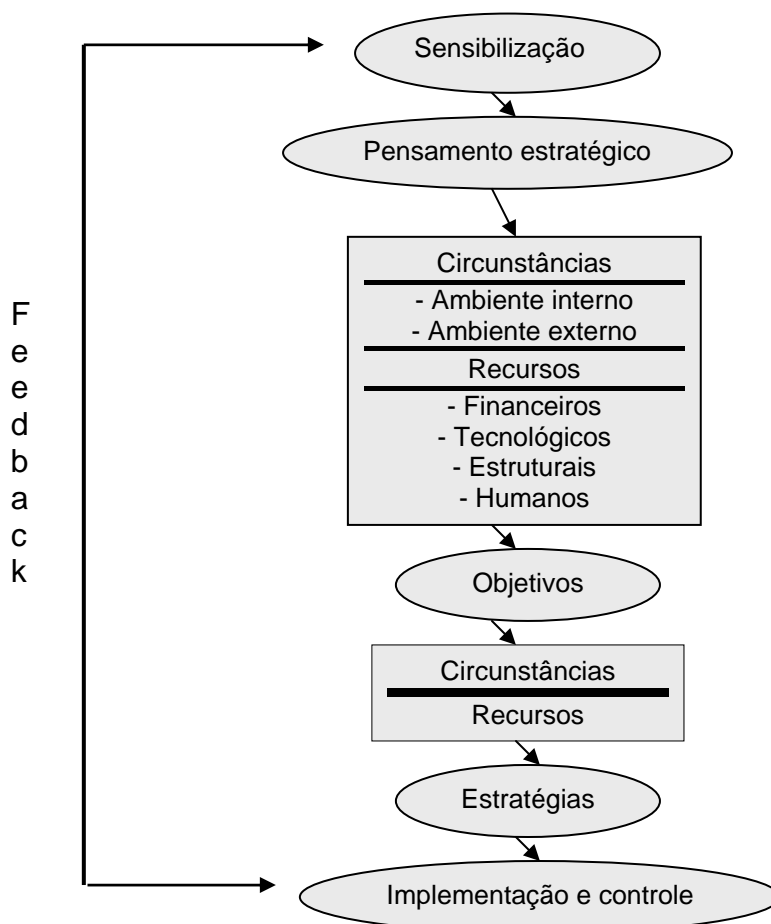


FIGURA 16: Modelo empírico de planejamento estratégico

O modelo empírico de planejamento estratégico proposto para as pequenas empresas, inicia pela sensibilização dos empresários quanto ao conteúdo e significado do planejamento estratégico e visa à uniformização dos conceitos e das metodologias.

A segunda etapa trata do desenvolvimento do pensamento estratégico. Engloba pensar sobre visão, vocação e fatores críticos de sucesso da organização, ou seja, esclarecer para todos os que fazem parte da empresa como e onde a empresa quer estar no futuro, o que a empresa sabe e tem facilidade para fazer e quais as condições indispensáveis para o sucesso da organização.

Após isto, faz-se a análise das circunstâncias (análise do ambiente interno e externo) e dos recursos que a empresa tem disponível e chega-se aos objetivos. Reexamina-se os recursos e circunstâncias em que a empresa se encontra e defini-se as estratégias. Feito isto, parte-se para a implementação e controle das estratégias.

Durante todo o processo há um constante feedback para verificação e acompanhamento dos resultados.

## **CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS**

A realização desta pesquisa foi motivada pela identificação da necessidade de disponibilizar ferramentas de gestão às pequenas empresas. O mérito do trabalho é atribuído a relevância do estudo sobre a compreensão das dificuldades encontradas pelas empresas de pequeno porte na definição de estratégias, o que pode assegurar sua continuidade no mercado.

O estudo realizado teve como objetivo principal estabelecer uma metodologia de implementação do planejamento estratégico em empresas industriais de pequeno porte, factível com a sua realidade.

Para tanto, estabeleceu-se uma metodologia de pesquisa que contemplou a revisão de literatura do tema em questão e a aplicação de cinco modelos de planejamento estratégico junto a três pequenas empresas do setor metal-mecânico.

A cientificidade da pesquisa foi trabalhada em toda a dissertação, desde a concepção do projeto até a análise dos resultados.

Com relação ao problema de pesquisa, os resultados do trabalho demonstram sua realização.

No que diz respeito aos objetivos propostos, todos eles foram atingidos. No tocante ao primeiro objetivo específico de “analisar os modelos de planejamento estratégico propostos por BETHLEN, 2001; STONER e FREEMANN, 1995; CERTO e PETER, 1993; OLIVEIRA,

2001; CUNHA, 1996”, destaca-se que todos os modelos citados foram possíveis de ser implementados nas organizações estudadas.

O modelo proposto por Bethlen (2001), foi bem aceito em todas as empresas estudadas. Os empresários consideraram o modelo prático, claro, de fácil entendimento e, principalmente, citaram que o modelo leva em consideração os recursos que a empresa possui para implementar as estratégias, o que é um fator muito importante para a empresa de pequeno porte. Observou-se que este modelo vem ao encontro das ações do pequeno empresário no seu dia-a-dia. Informalmente, é este processo que os empresários adotam para tomar decisões.

Quanto ao modelo proposto por Stoner e Freemann (1995), os empresários o acharam muito detalhista, exigindo mais tempo para ser desenvolvido. Um dos empresários sentiu dificuldades para desenvolver o passo 6 da metodologia, ou seja, a análise dos hiatos, onde, determina-se a extensão das mudanças necessárias na estratégia atual.

Por outro lado, o modelo proposto por Certo e Peter (1993), foi fácil de ser desenvolvido, no entanto, este modelo não analisa a questão dos recursos financeiros, tecnológicos, estruturais e humanos que a empresa tem disponível. Os empresários colocaram que na pequena empresa não é importante formalizar a diretriz organizacional, visto que, todos têm mentalizado o que a empresa quer.

Com relação ao modelo proposto por Oliveira (2001), os empresários não tiveram dificuldades em desenvolvê-lo. Porém, observaram que este modelo poderia ser mais simples, considerando-se que, na pequena empresa tudo gira em torno do empresário, é ele quem decide e age. Destacaram também, que não há porque elaborar tão detalhadamente o plano de ação, no sentido de definir quem é o responsável por determinada estratégia.

No modelo proposto por Cunha (1996), também, não consta à questão da análise dos recursos que a empresa tem disponível para implementar suas estratégias, bem como, os empresários não vêm



necessidade de formalizar a missão da organização. Por outro lado, acharam interessante a questão de definir os fatores chaves de sucesso da empresa.

A partir do estudo desenvolvido, percebeu-se que o processo estratégico nas empresas de pequeno porte estudadas é simples e direto, porém, o processo deve ser contínuo, uma vez que a empresa, indiferente de seu tamanho, deve acompanhar as mudanças que ocorrem no meio ambiente no qual está inserida para se manter no mercado e, principalmente, se adaptar às novas exigências desse mercado.

Verificou-se, também, que todas as empresas estudadas apresentam características da escola de pensamento do planejamento estratégico empreendedora (MINTZBERG, 2000), tendo em vista que, a estratégia está na mente do líder como visão de futuro. O processo costuma ser intuitivo e baseado na experiência do líder – modo empreendedor de se fazer estratégias (MINTZBERG, 1973). De acordo Schumpeter *apud* Cavalcanti (2001, p. 357) “a essência do empreendedorismo está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios...”. Cabe salientar que, a estratégia é desenvolvida de acordo com as percepções do seu executivo, acerca do ambiente no qual as empresas estão inseridas.

Mintzberg (2000) cita que a estratégia é, ao mesmo tempo, deliberada e emergente, o que foi comprovado através da realização deste estudo, pois na pequena empresa a estratégia apenas “acontece”, sem nenhum planejamento prévio. O pequeno empresário toma decisões conforme as situações vão surgindo. Pela própria natureza os empreendedores, em sua maioria, não estão acostumados ao tipo de investigação sistemática exigido para desenvolver estratégias. (LONGENECKER, 1997).

O segundo objetivo específico de “identificar as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas na implementação dos modelos de planejamento estratégico”, comprovou, que o pequeno empresário não

dispõe de muito tempo para pensar no seu negócio, no que poderá acontecer. Está mais preocupado com o dia-a-dia da organização. Como já citado por Mintzberg e Quinn (2001), as pequenas empresas carecem de tempo e dinheiro para analisar profundamente o mercado como um todo.

Observou-se, através deste estudo, que o empresário da pequena empresa absorve diversas funções, compra matéria-prima, participa da produção, vende seu produto, controla o fluxo de caixa, contrata mão-de-obra, realiza manutenção das máquinas e atende ao telefone, entre outras. Isto impede que o mesmo busque informações, participe de treinamentos sobre gestão e planejamento para qualificar sua empresa, de modo a mantê-la competitiva no mercado.

Percebeu-se, nitidamente, que de um modo geral, o pequeno empresário tem dificuldades quanto ao acesso a informações sobre o macroambiente (medidas governamentais, legislação e liberação de financiamentos e de recursos do FUNDOPEM, BRDE), no qual a empresa está inserida. O pequeno empresário conhece o seu ambiente imediato (Motta, 2002). Este fato vem ao encontro da colocação feita por Costa (2002) sobre o primeiro obstáculo a ser vencido pelas empresas, para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Ansoff (1993) e Oliveira (2001) compactuam, também, com esse pensamento ao observarem que as organizações carecem das informações sobre si próprias e seu ambiente. Colocam que as deficiências na observação do ambiente e a falta de conhecimento por parte dos estrategistas são os problemas mais comuns do desenvolvimento do planejamento estratégico, o que foi comprovado através desta pesquisa.

Verificou-se, também, que existem alguns fatores que dificultam o crescimento e desenvolvimento de pequenas empresas. São fatores de ordem tecnológica, organizacional e financeira como: a restrição de capital, a incapacidade de obter recursos financeiros, o acesso às

tecnologias, o gerenciamento centralizador e conservador, o recrutamento e treinamento de talentos humanos.

O terceiro objetivo específico de “escolher o modelo que melhor se adapte às empresas de pequeno porte” levou em conta as considerações feitas pelos empresários, a realidade, o dia-a-dia, da pequena empresa e a percepção da pesquisadora junto às empresas estudadas.

De todos os modelos estudados, observou-se que a metodologia de planejamento estratégico proposta por Bethlen (2001) vem ao encontro das necessidades da pequena empresa, tendo em vista que, o modelo foi assimilado facilmente por todas as organizações estudadas, bem como, verificou-se que nas ações do dia-a-dia, as empresas desenvolvem este processo informalmente.

Percebeu-se que, além da metodologia proposta por Bethlen ser clara e sucinta, ela engloba o essencial e o que é considerado fundamental para o processo decisório na pequena empresa: a análise dos recursos que a organização tem disponível para poder implementar suas estratégias.

Com relação ao último objetivo específico proposto de “adequar uma metodologia de implementação” do planejamento estratégico, apresenta-se um modelo empírico para implementação do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte (figura 16, sub capítulo 4.3.2).

Baseada nas análises elaboradas neste trabalho, o modelo empírico proposto pela pesquisadora, inicia pela sensibilização dos empresários quanto ao conteúdo e significado do planejamento estratégico e visa à uniformização dos conceitos e das metodologias. A etapa seguinte trata do desenvolvimento do pensamento estratégico, que engloba pensar sobre visão, vocação e fatores críticos de sucesso da organização, ou seja, esclarecer para todos os que fazem parte da empresa como e onde a empresa quer estar no futuro, o que a empresa sabe e tem facilidade para fazer e quais as condições indispensáveis para o sucesso da organização. Após isto, faz-se a análise das circunstâncias (análise do

ambiente interno e externo) e dos recursos que a empresa tem disponível e chega-se aos objetivos. Reexamina-se os recursos e circunstâncias em que a empresa se encontra e defini-se as estratégias. Feito isto, parte-se para a implementação e controle. Cabe salientar que durante todo o processo há um constante feedback para verificação e acompanhamento dos resultados.

Verificou-se que na pequena empresa o processo é informal e rápido. O que interessa para o pequeno empresário é produzir, vender e saldar seus compromissos financeiros.

Observou-se que o planejamento estratégico auxilia as empresas na utilização correta dos recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, com o propósito de minimizar os riscos e incertezas do ambiente no qual a empresa encontra-se inserida. O planejamento estratégico propicia, também, tomadas de decisões mais convenientes para os negócios (TACHIZAWA, 2002), bem como, gera melhorias significativas de desempenho, (ANSOFF, 1993).

O planejamento é uma característica intrínseca do desenvolvimento e da evolução do ser humano. Através dele o ser humano consegue traçar metas para o seu bem-estar, se preparar para eventualidades e ameaças futuras e obter sucesso em função da possibilidade de novas oportunidades. Desta forma, para se atingir um objetivo é preciso primeiro planejar o caminho a percorrer.

Do mesmo modo, as organizações precisam planejar o futuro como preparação para as ameaças e oportunidades advindas das mudanças no ambiente globalizado de negócios. Isto é conseguido por meio da análise e avaliação do relacionamento da organização com o ambiente, através da utilização de um processo capaz de integrar os diversos aspectos da empresa e do seu ambiente. Como observa Sugai (2004) uma empresa, como qualquer ser humano, é um organismo vivo e assim deve ser compreendida para melhor ser administrada.

Devido à imprevisibilidade do mundo dos negócios, a realidade exige do planejamento estratégico cada vez mais flexibilidade às contingências. Ignorar ou esquecer que num determinado evento há sempre um conjunto de variáveis que influenciam umas às outras pode ser fatal para qualquer organização. Assim, o planejamento estratégico torna-se imprescindível num ambiente cada vez mais dominado por turbulências e incertezas. O planejamento estratégico torna a empresa muito menos vulnerável às intempéries do ambiente organizacional.

Desta forma, o objetivo geral do trabalho “estabelecer uma metodologia de implementação do planejamento estratégico em empresas industriais de pequeno porte, factível com a sua realidade”, foi plenamente atingido, como demonstrado nas análises elaboradas. É importante destacar, que as análises elaboradas relatam como as empresas percebem e reagem frente às metodologias de planejamento estratégico propostas, sob a ótica dos empresários das empresas participantes do estudo, não retratando todo o universo generalizado das pequenas empresas brasileiras.

As conclusões do presente estudo não esgotam o tema abordado, procuram apenas responder aos objetivos propostos. Sugere-se que outras pesquisas sejam efetuadas, a fim de complementar os resultados obtidos com este trabalho.

Algumas sugestões para elaboração de novos trabalhos encontram-se elencadas abaixo:

- Estudos para validar o modelo empírico de planejamento estratégico para pequenas empresas proposto nesta dissertação;
- Estudos para avaliar os resultados e benefícios obtidos pelas pequenas empresas do setor industrial, que participaram do Programa de Extensão Empresarial/SEDAI e do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), no Rio Grande do Sul;

## BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, Russell L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1981, 109 p.

ALMEIDA, Martinho I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento Estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo: 1994,118 p.

ANSOFF, H. Igor, DECLERCK; Roger P.; HAYES, Roberto L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981, 270 p.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977, 203 p.

BETHLEM, A. de S. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001, 407 p.

BOWDITCH, James L. & BUONO, Antony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982, 447 p.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica:** evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul. **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993, 469 p.

CHILD, J. Organizational structure , enviroment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, p. 2-22, 1972.

COHEN, Allan R. **MBA:** curso prático; administração; lições dos especialistas das melhores escolas de negócios; práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Eliezer A da. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2002, 292 p.

CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento estratégico:** uma abordagem prática. Florianópolis: Publicação do Núcleo de Estudos – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996, 76 p.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J.; GUNTER, Robert. **A dinâmica da estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

DIXIT, Avinash K. & NALEBUFF, Barry J. **Pensando estrategicamente:** a vantagem competitiva nos negócios, na política e no dia-a-dia. São Paulo: Atlas, 1994.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999, 312 p.

GAARDER, Jostein. **O mundo de sofia**. São Paulo: Companhia das letras, 1995, 555 p.

GALBRAITH, Jay R. & LAWLER III, Edward. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GALBRAITH, John K. **A era da incerteza**. 9.ed. São Paulo: Pioneira, 1998, 379 p.

GHEMAWAT, Pankaj. **Estratégia e o cenário dos negócios**. São Paulo: Bookman, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, LUIZ Flavio Autran Monteiro, ARAYA, Marcela Cecilia González, CARIGNANO, Claudia. **Tomada de decisões em cenários complexos: introdução aos métodos discretos do apoio multicritério à decisão**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004, 168 p.

GOOLD, M & Campbell, A. **Many best ways to make strategic**. Harvard Business Review, 1997, p. 135-141.

GRAY, D. H. **Uses na misuses strategic planning**. California Management Review, 1996, p. 143-151.

HALL, R. H. Dessarolos recientes en teoria organizacional: una revision. **Ciência y Sociedad**. V.15, n. 4, 1990, p. 376-411.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995, 377 p.

HARTMANN, Luiz F. **Planejamento Estratégico**. 6. ed. Lajeado: Grafocem, 2000, 323 p.



HAYES, R. H. **Strategic planning forward in reverse?**. California Management Review, 1996, p. 119-127.

HREBINIAK, L. G. & JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, USA, v.30, 1985, p. 336-349.

IDENBURG, P. J. **Four styles of strategic development**. Long Range Planning, 1993, p. 132-137.

KAPLAN, R. S. & NORTON D. P. **Organização orientada para a estratégia**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 397 p.

\_\_\_\_\_. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 344 p.

KATZ, Daniel.; KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1974.

LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay William. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997, 868 p.

MACHIAVELLI, Nicolo di Bernardo dei. **O príncipe**. Porto Alegre: L&PM, 2002, 206 p.

MARCH, James G., SIMON, Herbert A. **Organizations**. New York: John Willy, 1958, p.-1.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MILES, R. E. & SNOW, C. C. **Organizational strategic, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978. cap. 1-6.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000, 299 p.

MINTZBERG, Henry e QUINN; James Brian. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 404 p.

MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning**. Harvard: Business Review, 1994, p. 107-114.

\_\_\_\_\_. **Strategic** - making in three modes. California: Management Review, 1973, p. 44-53.

\_\_\_\_\_. **The strategic concept I**: five Ps for strategy. California: Management Review, 1987, p. 11-25.

\_\_\_\_\_. **The structuring of organizations**. New York: Prentice Hall, 1979.

MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, 501 p.

MOTTA, Fernando C. Prestes & VASCONCELLOS, Isabella G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991, 256 p.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991, 216 p.

OLIVEIRA, Luiz C. Pistóia de. **Planejamento Estratégico**. Santa Maria, 2001. Apostila produzida no Centro de Tecnologia – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – DEGI, UFSM.

OLIVEIRA, Luiz C. Pistóia de. **Estratégia Avançada**. Santa Maria, 2002. Apostila produzida no Departamento de Engenharia Industrial – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFSM.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder de decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997, 275 p.

PETTIGREW, A. M. **Shaping strategic change**. London: Sage, 1992, cap. 2.

PIDD, Michael. **Modelagem empresarial: ferramentas para tomada de decisão**. Porto Alegre: Bookman, 1998, 314 p.

PORTER, Michael E. **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 515 p.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnica para análise das indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991, 362 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, Al & TROUT Jack. **Marketing de guerra 2: a ação**. 13.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989, 169 p.

\_\_\_\_\_. **Marketing de guerra**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986, 170 p.

ROBERT, Michel. **Estratégia**: como empresas vencedoras dominam a concorrência. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

SALAMA, A. The use of an organization's biography as a research method for investigating organizational development. **Management Education and Development**. v. 32, part 3, 1992, p. 225-233.

SEBRAE. **Aprender a Empreender**. São Paulo: AP Editora, 2001.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pesquisa a base de dados**, Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 25 abr.2002.

SEDAI - RS. Departamento de Gestão da Inovação. **Programa Extensão Empresarial**. 2000/2002

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 6.ed. São Paulo: Best Seller, 2000, 443 p.

SILVEIRA JUNIOR, Aldery & VIVACQUA, Guilherme. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999, 150 p.

SOUZA, Maria C. de A. F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília : Ed. SEBRAE, 1995.

SPOLIDORO, Roberto. Habitats de Inovação e Empreendedores: Agentes de Transformação das Estruturas Sociais. **Tecbahia**. v.14, n. 3, 1999, p. 9-21.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, A. James, & FREEMANN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995, 533 p.

SUGAI, Vera Lúcia. **Arte da estratégia**. 2.ed. São Paulo: Sapienza, 2004, 184 p.

SUN TZU. **A arte da guerra**. Adaptado por Thomas Cleary. São Paulo: Pensamento, 1988, 195 p.

TACHIZAWA, Takeshy & FARIA, Marília de Sant'Anna. **Criação de Novos Negócios: Gestão estratégica de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002, 264 p.

TAVARES, Mauro C. **Planejamento Estratégico: A opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991, 150 p.

\_\_\_\_\_. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000, 398 p.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 4.ed. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1988, 108 p.

THOMPSON JR. Arthur A. & STRICKLAND III, A J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000, 413 p.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987, 175 p.

VALADARES, Maurício C. B. **Planejamento Estratégico Empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001, 118 p.

WILSON, I. **The state of strategic planning: what went wrong? What goes right?**. Elsevier Scienci Publisching, 1990, p. 103-110.

## **ANEXOS**