



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



LAÍS BERVIND CAETANO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA**

Limeira
2015



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



LAÍS BERVIND CAETANO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção de título de bacharel em Gestão de Políticas Públicas à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientadora: Professora Doutora Adriana Bin

Limeira
2015

Autor: Lais Bervind Caetano

Título: Planejamento Estratégico em pequenas empresas: estudo de caso em uma empresa de engenharia

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão de Políticas Públicas

Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

Aprovado em: 30/06/2015

BANCA EXAMINADORA

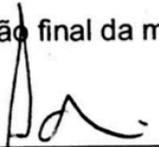


Prof. Dra. Adriana Bin – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)



Prof. Dra. Muriel de Oliveira Gavira (Avaliadora)
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada



Prof. Dra. Adriana Bin – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Sueli Ferreira Júlio de Oliveira - CRB 8/2380

C116p	<p>Caetano, Laís Bervind, 1991- Planejamento estratégico em pequenas empresas : estudo de caso em uma empresa de engenharia / Laís Bervind Caetano. – Campinas, SP : [s.n.], 2015.</p> <p>Orientador: Adriana Bin. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.</p> <p>1. Planejamento estratégico. 2. Pequenas empresas. 3. Planejamento empresarial. I. Bin, Adriana. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.</p>
-------	--

Informações adicionais, complementares

Título em outro idioma: Strategic planning for small businesses: case study in an engineering company

Palavras-chave em inglês:

Strategic planning

Small business

Business planning

Titulação: Bacharel em Gestão de Políticas Públicas

Banca examinadora:

Muriel de Oliveira Gavira

Data de entrega do trabalho definitivo: 30-06-2015

Aos meus pais,

Antônio Carlos Caetano

Terezinha Bervind Caetano

Pela dedicação, honestidade e amor que sempre me serviram de exemplo, pelos meus medos que aguentam até hoje, por terem dedicado a suas vidas a mim, dedico-lhes essa conquista como gratidão.

Agradecimentos

E assim chego a reta final, com algumas dúvidas, medos, objetivos, mas acima de tudo, com uma das maiores conquistas da minha vida!

E essa conquista não teria sido tão grande se não fosse pelos meus pais, que me apoiaram e me incentivam em cada escolha e momento da minha vida.

Ao Vitor Bervind Caetano, o meu irmão, meu muito obrigada, não só pelo irmão que é, mas por a cada dia tentar me desafiar e fazer com que eu me conheça melhor, não é a toa quando digo que te admiro pela pessoa que é.

Também não teria sido tão boa e marcante se não tivesse tido eles: Man, Gu, Isa, Van, Rapha, Mamis , Wawa, Matine, Farofa, Fuma, Gabs, Nazi e Lost. Só posso dizer que minha família se expandiu, obrigada!

E claro, não teria sido tão apaixonante se o Eduardo Ferronato não tivesse aparecido pra me completar e me apoiar. Meu amor, muito obrigada por estar ao meu lado e compreender todos os meus momentos!

Obrigada a todos!

Agradeço também a melhor professora da FCA que é a professora orientadora do trabalho Adriana Bin que com seu conhecimento e profissionalismo me encaminhou para a execução de um excelente trabalho.

A professora Muriel Gavira de Oliveira agradeço pela avaliação prestada e validação da pesquisa apresentada.

E tenho que expressar minha gratidão e fé a Deus, por permitir que eu desenvolvesse esse trabalho com a sabedoria e inteligência que Ele me concedeu.

Enfim, se hoje concluo essa etapa da minha vida é porque todas as pessoas citadas acima me ajudaram a construir esse conquista.

Sumário	
Lista de Figuras	8
Resumo	9
Abstract	10
1. Introdução	11
2. Metodologia	14
3. Planejamento Estratégico: Visão geral e especificidades da pequena empresa	16
3.1. <i>Explorando a estratégia</i>	17
3.1.1. A escola do design – Processo de concepção	18
3.1.2. A escola do planejamento – Processo formal	20
3.1.3. A escola posicionamento – Processo analítico	23
3.1.4. A escola empreendedora – Processo visionário	25
3.1.5. A escola cognitiva – Processo mental	26
3.1.6. A escola de aprendizado – Processo emergente	27
3.1.7. A escola do poder – Processo de negociação	29
3.1.8. A escola cultural – Processo coletivo	29
3.1.9. A escola ambiental – Processo reativo	31
3.1.10. A escola de configuração – Processo de transformação	32
3.2. <i>Planejamento estratégico em pequenas empresas</i>	34
3.2.1. Conceituando a pequena empresa	34
3.2.2. Especificidades e a implementação do planejamento estratégico em pequenas empresas	36
4. Estudo de caso em um empresa de engenharia	41
4.1. <i>Descrição do caso</i>	43
4.2. <i>Discussão dos resultados obtidos</i>	45
4.2.1. Tempo na empresa	46
4.2.2. Idade dos funcionários	47
4.2.3. Líderes e Liderança	48
4.2.4. Estrutura organizacional	52
4.2.5. Missão da empresa	54
4.2.6. Futuro	55
4.2.7. Planejamento estratégico na pequena empresa	56
4.2.8. Questões abertas	63
5. Considerações finais	66
Referências bibliográficas	64
Apêndice	67

Lista de Figuras

Figura 2.1. Modelo de Gestão Estratégica da Escola do Design	19
Figura 2.2. Matriz de Análise SWOT	20
Figura 2.3. Matriz de Ansoff	22
Figura 2.4. Modelo de Planejamento Estratégico de Steiner	23
Figura 4.1. Frente de lavra de mineração de calcário no município de Guarapira, São Paulo	44
Figura 4.2. Tempo dos funcionários na empresa	46
Figura 4.3. Idade dos funcionários	47
Figura 4.4. Funcionários que possuem cargo de liderança	48
Figura 4.5. A quem os funcionários recorrem em caso de urgência	49
Figura 4.6. Entendimento dos funcionários sobre quem é o seu líder	50
Figura 4.7. Autonomia para tomar decisões entre todos os funcionários	51
Figura 4.8. Organograma da empresa	52
Figura 4.9. Conhecimento do organograma	53
Figura 4.10. Adequação do fluxo de tomada de decisões	54
Figura 4.11. Missão da empresa	55
Figura 4.12. Futuro da empresa	56
Figura 4.13. Conhecimento dos objetivos estratégicos da empresa	57
Figura 4.14. Contribuição dos funcionários com os objetivos estratégicos da empresa	58
Figura 4.15. Comunicação aos colaboradores sobre o PE	60
Figura 4.16. Nível de dedicação dos dirigentes com o PE	61
Figura 4.17. Satisfação dos funcionários com as informações sobre o PE	62
Figura 4.18. Análise SWOT por funcionários	63
Figura 4.19. Análise SWOT por diretores	64

CAETANO, Laís Bervind. Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas: Estudo de caso em uma empresa de engenharia. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso Graduação em Gestão de Políticas Públicas – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2015.

RESUMO

Esta monografia tem como objetivo principal compreender as dificuldades encontradas em uma pequena empresa do ramo de engenharia no emprego do planejamento estratégico, assim como também discutir as oportunidades associadas ao seu uso. Para o desenvolvimento deste estudo, utilizou-se uma metodologia de pesquisa exploratória, baseada em revisão bibliográfica e estudo de caso. Na primeira parte do trabalho apresenta-se uma revisão das principais escolas do planejamento estratégico, seguida por uma discussão sobre a aplicabilidade do planejamento estratégico em pequenas empresas. Na segunda parte do trabalho, explora-se o estudo de caso. O estudo de caso foi desenvolvido a partir de análise documental, aplicação de questionários e realização de entrevistas, visando discutir as diferentes percepções sobre a forma de condução do planejamento estratégico na empresa estudada e o contexto organizacional em que este processo se dá. Nas considerações finais, são feitas algumas recomendações para o emprego do planejamento estratégico no caso estudado, assim como recomendações gerais sobre esta prática no contexto de pequenas empresas

Palavras – chaves: Planejamento estratégico. Pequenas empresas. Particularidades.

CAETANO, Laís Bervind. Strategic Planning for Small Businesses: Case study in an engineering company. 2015. Work Completion Course Degree in Public Policy Management – College of Applied Sciences, Campinas State University, Limeira, 2015.

ABSTRACT

This paper has as main goal present a case study on strategic planning in small businesses. It aims to understand the difficulties found in a small company in the engineering industry using the strategic planning, and presenting results for the business partners as a way to alert them about the problems and risks that they can get over the lack strategic planning in the company. To develop this study, was use the exploratory research methodology, as this type of research, which provides greater familiarity about the issue. After introducing, the work undergoes a literary review of ten schools of strategic planning developed by Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2010). Next, there is a context of the company and an explanation based on methodology of the case study. The results are presented as graphs and analyzes were prepared in textual form, which report possible elements that lead directors not to develop and not knowing draw up a strategic plan. Thus, it appears that this study is important as it influences the way of managing the business of this company act and thus can contribute to the theoretical formulation and practice of strategic planning within the company.

Keywords: Strategic Planning. Small Businesses. Particularities.

1. Introdução

O fenômeno da globalização e os grandes avanços tecnológicos têm trazido de forma cada vez mais enfática a necessidade de mudanças no ambiente empresarial, uma vez que impõem pressões mais intensas em termos de competitividade, produtividade e sobrevivência das organizações.

O planejamento e a gestão estratégica, cuja origem remonta a década de 1960 com as propostas do professor Igor Ansoff e dos pesquisadores do Stanford Research Institute (TAYLOR, 1975), são processos que justamente apoiam as empresas na busca por melhores resultados e pela sobrevivência no mercado, em ambientes profundamente dinâmicos.

São várias as definições de planejamento estratégico (PE) como se observa a seguir:

“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).

Kotler (1975, p.9), um dos defensores da utilização de planejamento estratégico, propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Em linhas gerais, pode-se afirmar que o planejamento estratégico visa preparar a organização a fim de adaptá-la a novos contextos, incluindo técnicas gerenciais que analisam o ambiente da empresa, criam consciência de oportunidades e ameaças, assim como de pontos fortes e fracos. Com base nesse conhecimento, é possível traçar ações que a organização poderá seguir para alcançar a situação desejada, de modo mais eficiente e com a melhor utilização dos recursos disponíveis (RHODEN, 2000).

Neste sentido, o processo de planejamento estratégico proporciona reflexão, análise e melhor interação da empresa com seu ambiente interno e externo, por meio do enfrentamento de ameaças e aproveitamento de oportunidades. Sua importância está dessa forma no auxílio do empresário no direcionamento dos seus recursos para ações da empresa, tendo em vista o alcance dos objetivos pretendidos.

Alday (2000) afirma que as empresas somente poderão crescer e progredir se conseguirem ajustar-se a conjuntura na qual estão inseridas, sendo o planejamento estratégico uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

No entanto, apesar de ser uma técnica de importância destacada para as empresas, o número de empresas de pequeno porte que fazem planejamento estratégico ou que o fazem de forma adequada é reduzido (ALDAY, 2000). A tendência da pequena empresa é esquivar-se do planejamento, pois este está relacionado a incertezas e riscos sobre as quais seus dirigentes possuem pouco ou nenhum controle (GOLDE, 1986). Esta constatação representa sérias implicações para as pequenas empresas, visto que hoje elas representam uma importante parcela na economia dos países.

De acordo com Neto (1997), 80% dos problemas relacionados a pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos, especialmente recursos financeiros e tempo (o que, de forma indireta, também afeta o planejamento). Observa-se, neste sentido, que o aumento da competitividade e sobrevivência das pequenas empresas está fortemente relacionada à estratégia.

Almeida (1994, apud. TERENCE, 2002) complementam este ponto argumentando que falta ao pequeno empresário, além de recursos e tempo, atitude de buscar as informações do ambiente. Esta atitude parece demonstrar a não consciência da importância destas informações para a formulação de uma estratégia competitiva abrangente, que permita o crescimento ou mesmo a sobrevivência da empresa.

Estes argumentos (e outros que serão desenvolvidos mais adiante no texto) levam a crer que para garantir o sucesso do planejamento na pequena empresa, será necessário observar algumas características que envolvem esse tipo de organização. Golde (1986) afirma que o planejamento estratégico de pequenas empresas deve considerar de que forma as características básicas destas empresas inibem o processo de planejamento, para que se possa eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento e organizá-lo de forma adequada.

Neste sentido, o objetivo geral do presente trabalho é compreender as dificuldades encontradas em uma pequena empresa do ramo de engenharia no emprego do planejamento estratégico, assim como também discutir as oportunidades associadas ao seu uso, para o alcance do objetivo principal, foi determinado objetivos específicos que também auxiliam na metodologia do trabalho:

- Revisar a literatura sobre planejamento estratégico e gestão de pequenas e médias empresas, identificando as particularidades deste tipo de organização;
- Realizar estudo de caso sobre entraves e potencialidades do planejamento e gestão estratégica em uma empresa de pequeno porte e compreender suas dificuldades ;
- Criar diretrizes para auxiliar pequenos empresários na utilização do planejamento estratégico.

O trabalho está organizado em duas partes: na primeira apresenta-se uma revisão das principais escolas do planejamento estratégico, seguida por uma discussão sobre a aplicabilidade do planejamento estratégico em pequenas empresas.

Na segunda parte do trabalho, explora-se o estudo de caso. O estudo de caso foi desenvolvido a partir de análise documental, aplicação de questionários e realização de entrevistas, visando discutir as diferentes percepções sobre a forma de condução do planejamento estratégico na empresa estudada e o contexto organizacional em que este processo se dá.

Nas considerações finais, são feitas algumas recomendações para o emprego do planejamento estratégico no caso estudado, assim como recomendações gerais sobre esta prática no contexto de pequenas empresas.

2. Metodologia

As regras estabelecidas para o método científico de pesquisa são conhecidas como metodologia. A necessidade de observar, formular hipóteses e a elaboração de instrumentos fazem parte da construção de uma pesquisa.

A pesquisa aqui proposta pode ser classificada, com relação às suas características (TRIVIÑOS, 1987; SILVA & MENEZES, 2000):

- de acordo com sua natureza, como aplicada.
- de acordo com a forma de abordagem do problema, como qualitativa;
- de acordo com seus objetivos, como exploratória;
- de acordo com os procedimentos técnicos, como um estudo de caso.

A pesquisa é considerada como aplicada por gerar conhecimentos para aplicação prática, tendo como objetivo a solução de problemas específicos.

Ao caráter qualitativo interessa-nos aqui as características básicas da pesquisa, ou seja, conservar a idéia de que a pesquisa qualitativa não envolve a quantificação de fenômenos, em Administração ela pode ser associada com a coleta e análise de texto (falado e escrito) e a observação direta do comportamento (TESCH, 1990).

Mais do que tais métodos, busca-se aqui as características básicas da pesquisa qualitativa. Sem pretender esgotá-las, pode-se dizer que incluem (CASSEL; SYMON, 1994, p. 127 - 129):

a) um foco na interpretação ao invés de na quantificação: geralmente, o pesquisador qualitativo está interessado na interpretação que os próprios participantes tem da situação sob estudo;

b) preocupação com o contexto, no sentido de que o comportamento das pessoas e a situação ligam-se intimamente na formação da experiência;

A pesquisa tem o objetivo exploratório, pois tende a proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito e construindo hipóteses, a partir de estudos bibliográficos e coleta de dados através de entrevistas com as pessoas que vivenciam a questão estudada (SILVA & MENEZES, 2000).

A pesquisa se classifica, em relação aos procedimentos técnicos, como um estudo de caso, visto que, a proposta é analisar uma pequena empresa e discutir a aplicação do planejamento estratégico. Este estudo de caso, abordará uma empresa do setor de engenharia de mineração e ambiental. A escolha da abordagem de estudo de caso justifica-se por dois fatores:

- a realização do estudo com apenas uma empresa permite a análise dos dados de maneira restrita, ou seja, não há comparação com dados de outras empresas, portanto o estudo se torna mais objetivo e focado;
- em segundo lugar, a aplicação de entrevistas, o levantamento de dados e o estudo da empresa demandará visitas e tempo disponível, tanto do pesquisador quanto do empresário e seus funcionários, impossibilitando a realização do estudo em um número maior de empresas.

3. Planejamento estratégico: Visão geral e especificidades das pequenas empresas

A ideia de planejamento no mundo empresarial nasce com a própria teoria administrativa. Os primórdios da ideia estão em Taylor (1911), na perspectiva de que as organizações devem planejar suas atividades com o objetivo de alcançar a produtividade máxima e também em Fayol (1916) com sua ideia de previsão no contexto dos processos administrativos.

Neste capítulo será feita uma revisão bibliográfica sobre planejamento estratégico, principalmente baseada nas dez escolas mais famosas da administração estratégica, tendo como base o livro *“Safari da Estratégia”* dos autores Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel (2010).

Outro autor muito estudado neste capítulo é António J. Robalo Santos e seu livro *“Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos”* (2008), que aborda e faz um histórico da administração, passando por algumas de suas abordagens mais famosas e especialmente pelo tema da estratégia.

Esses dois livros abordam, de maneiras diferentes, o mesmo tema: no primeiro o planejamento estratégico é visto de maneira teórica, passando pelas dez escolas principais, explicando, de maneira detalhada, o surgimento, contexto, aplicações e críticas do pensamento estratégico. Santos (2008) por sua vez, além de fazer uma breve descrição e análise dos desenvolvimentos teóricos da estratégia, também aborda as diferenças entre termos e instrumentos que estão inseridos nesse ambiente: gestão estratégica, planejamento estratégico, plano estratégico, etc. Além disso, o autor apresenta alguns modelos de gestão estratégica, como o *Balanced Score Card* (BSC) e o Painel Equilibrado de Gestão Estratégica (PEGE).

Na sequência são discutidas as especificidades do planejamento para pequenas empresas.

3.1. Explorando a estratégia

O planejamento estratégico, com esta denominação específica, surgiu no final da década de 50 nos EUA, quando as empresas passam a empregar uma abordagem sistemática para decidir onde e como operariam no futuro (KUYVEN, 2004). É importante ressaltar que na década de 50/60 o ritmo das transformações de contexto para as organizações era lento e uniforme.

As décadas de 70/80 trouxeram um ambiente de transformação mais intenso, e foi a partir de então que as empresas passaram a dar importância a adaptação ao ambiente. Foi nesta fase que a IBM inicia uma mudança organizacional profunda, como reação aos prejuízos que ocorreram pela queda de vendas, por exemplo.

Desde então o planejamento estratégico se expandiu, tanto como campo teórico quanto em termos de aplicações práticas. As primeiras escolas do planejamento estratégico eram fáceis de identificar e ao longo do tempo elas deram origem a escolas mais complexas, como veremos adiante.

As três primeiras escolas apresentadas no capítulo são de natureza prescritiva, são mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas se formam.

As outras seis escolas são de caráter descritivo e se preocupam de fato como as estratégias são formuladas, portanto consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégia.

A última escola agrupa elementos de outras escolas, chamada de Escola de Configuração, os adeptos desta escola buscam organizar elementos em estágios distintos, a fim de descrever o ciclo de vida das organizações.

No livro de Mintzberg et al. (2010), os autores defendem a ideia do planejamento estratégico global, com ênfase no sistema aberto, onde o processo decisório é complexo, interativo e indutivo, diferente de Porter e Ansoff, autores que defendem a ideia tradicional do planejamento, de sistema fechado, onde o processo decisório é visto como uma ciência exata, como um processo dedutivo (KUYVEN, 2004).

De maneira geral, na visão global as organizações precisam se reestruturar internamente para poderem competir com o mercado e a visão tradicional procura preparar a organização a fim de adaptá-la aos novos contextos ambientais (KOTLER, 2004).

Enfim, durante o capítulo iremos notar que todas as teorias e escolas defendem que planejar é fundamental a uma empresa, justamente para minimizar impactos que possam vir do ambiente ou do mercado que se inserem.

3.1.1. A escola do Design – Processo de concepção

A escola do Design ou do Desenho surgiu a partir da década de 1960 com as contribuições dos professores Learned, C. R. Christensen, Andrews e Guth com o livro *Business Policy – Text and Cases*, publicado em 1965 (SANTOS, 2008).

Esta escola propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas.

Segundo Andrews (1982) o modelo dá mais ênfase às avaliações do contexto externo e interno, a primeira revelando ameaças e oportunidades no ambiente e a segunda apontando pontos fortes e fracos da organização.

A formulação da estratégia é vista como um processo e um desenho, no qual o objetivo é adequar com perfeição os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do meio externo.

Em “Safári da Estratégia” a escola do design “será vista como a união entre qualificações e oportunidades que posicionam uma empresa em seu ambiente” (CHRISTENSEN apud. MINTZBERG et. al., 2010:36).

O modelo básico da escola do design (ANDREWS, 1982), mostrado na figura 2.1., dá mais ênfase as avaliações das situações externas e internas, a primeira revelando ameaças e oportunidades no ambiente, a outra apontando pontos fortes e fracos da organização. Assim, a estratégia mais adequada a selecionar resultará da identificação que proporcione a organização o melhor aproveitamento das oportunidades vindas do meio externo e que, ao mesmo tempo, permite contornar os seus pontos fracos e ameaças.

Modelo de Gestão estratégica da Escola do Design

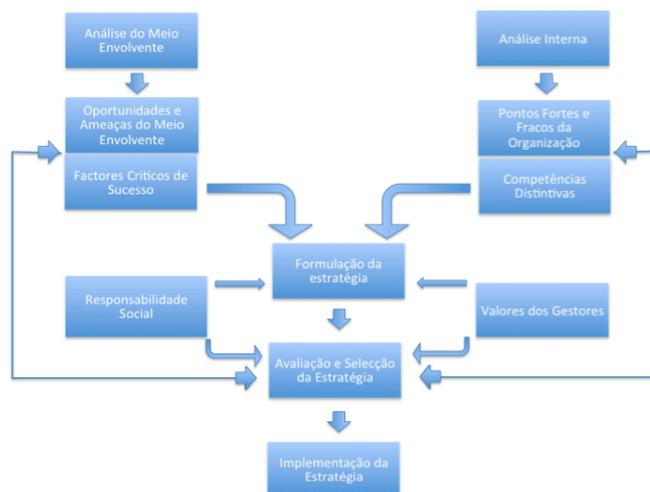


Figura 2.1. – Modelo de Gestão estratégica da Escola do Design

Fonte: Adaptado de Mintzberg et. Al. (2010:37)

Segundo Andrews (1982 apud MINTZBERG et. al., 2010) sete premissas são associadas à escola do Design:

- A formação da estratégia deve ser feita através de um processo analítico , tendo como base a razão para um processo controlado;
- A responsabilidade pelo processo de formação da estratégia é do executivo principal da organização. Ele é o estrategista principal da organização;
- O modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informal;
- As estratégias devem ser únicas. Devem ser um “ato criativo”;
- O processo de design está completo quando as estratégias parecem formuladas como perspectiva;
- As estratégias devem ser explícitas e devem ser mantidas simples;
- Após desenvolver as estratégias de forma simples e explícitas, as estratégias devem ser implementadas.

A característica mais importante dessa escola é que a formulação da estratégia deve acontecer no executivo principal da organização, precisa ser simples, clara e democrática, onde todos possam implementá-la sem dificuldades.

Em 1965 houve a publicação do livro “*Business Policy – Text and Cases*” de autoria de quatro professores da *Harvard Business School* (HBS): Learned, C. R. Christensen, Andrews e Guth. O livro aborda o desenvolvimento da escola do design e elabora a ferramenta talvez mais conhecida no campo da administração: A matriz Swot (strengths, weaknesses, opportunities e threats).



Figura 2.2. – Matriz de Análise SWOT

Fonte: Adaptado de *Gestão Estratégica – Conceitos, Modelos e Instrumentos* (SANTOS, 2008:209)

Nessa ferramenta de análise estratégica os pontos fortes e fracos de uma organização se relacionam com as oportunidades e ameaças provenientes de seu meio envolvente.

3.1.2. A escola do Planejamento – Processo formal

O aparecimento da escola do planejamento encontra-se associado às contribuições pioneiras de Peter Drucker, principalmente a partir da metade de 1950. Também foi enriquecida por H. Igor Ansoff com seu livro “*Corporate Strategy*”.

Essa escola se fundamenta em três premissas principais segundo Mintzberg et. al. (2010):

- As estratégias são resultado de um processo controlado e consciente de planejamento formal, através de etapas distintas que são elaboradas através de *checklists*;
- A formulação é de responsabilidade do executivo principal e a execução é responsabilidade dos planejadores;
- As estratégias prontas devem ser explícitas para serem implementadas por meio do detalhamento de objetivos, orçamentos, programação e planejamentos operacionais de diferentes tipos.

Os modelos desta escola são formais e detalhados e indicam diferentes fases do processo da estratégia, desde a análise, formulação, até a implementação, avaliação e revisão. Sendo assim, para a época é um modelo com características inovadoras, principalmente em relação ao:

- Grau de detalhamento do processo;
- Natureza dos critérios adotados para a seleção dos objetivos;
- Processo proposto para a geração de alternativas estratégicas;
- Critérios que servem de base à seleção das estratégias mais adequada.

Igor Ansoff, com a intenção de conceituar a estratégia organizacional, contribuiu com o desenvolvimento da Matriz de Desenvolvimento Estratégico ou Matriz de Ansoff.

Trata-se de uma matriz constituída por quatro células que representam características do produto e do mercado e estão subdivididos entre atuais e novos, como mostra a figura 2.3:

Matriz de Ansoff

		Produto (Bem ou Serviço)	
		Atual	Novo
M e r c a d o	Atual	(1) Penetração de mercado - Aumentar utilização - Aumentar quota de mercado Aspectos críticos: - Força de vendas, publicidade e preço Risco: - Baixo a moderado	(2) Extensão do produto - Desenvolvimento do produto (criação ou modificação) Aspectos críticos: - P&D, sinergias e publicidade Risco: - Médio (canibalização)
	Novo	(3) Extensão de mercado - Servir mais segmentos - Converter não clientes Aspectos críticos: - Força de vendas e publicidade Risco: - Elevado (requisitos dos clientes, retaliação da concorrência, investimento)	(4) Diversificação - Criação de novos produtos - Penetração em novos segmentos Aspectos críticos: - P&D, sinergias e publicidade Risco: - Muito elevado (diversificação para segmentos não adjacentes)

Figura 2.3. – Matriz de Ansoff

Fonte: Adaptado de Santos (2008:223)

Steiner (apud. SANTOS, 2008) também propõe um panorama mais geral e completo da sucessão de fases que compõem o processo de planejamento estratégico, ao mesmo tempo que põe em evidência os aspectos essenciais de cada fase, e as relações que se estabelecem ao longo do processo.

Modelo de Planejamento Estratégico de Steiner

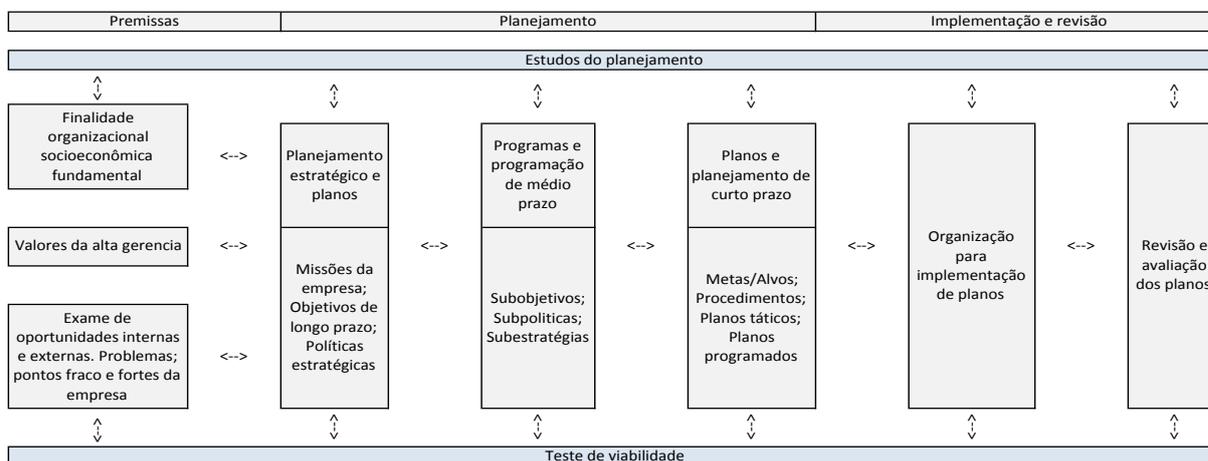


Figura 2.4. – Modelo de Planejamento Estratégico de Steiner

Fonte: Adaptado de Mintzberg et. al. (2010:60)

O modelo de Steiner, para Santos (2008:358) assume alguns destaques importantes:

- O processo é dividido em três etapas: Fase da análise, fase da formulação e fase da implementação e revisão;
- Destaque ao executivo principal (semelhante a Escola do Design);
- Ênfase na missão da organização;
- Necessidade do desenvolvimento de uma análise das oportunidades e ameaças da organização e de seus pontos fortes e fracos

3.1.3. A escola do Posicionamento – Processo analítico

Impulsionada por Michael Porter (1980) e seu livro “*Competitive Strategy*”, essa escola adota a visão de que a estratégia é um processo genérico, porém com base em cálculos analíticos. Ademais dá ênfase no processo de análise competitiva do setor e da concorrência a partir das seguintes contribuições:

- O modelo de análise estrutural da indústria (modelo das 5 forças competitivas);
- As três estratégias competitivas genéricas que desenvolveu (liderança no custo total, diferenciação e foco);
- A introdução de conceitos inovadores como a cadeia de valor e o sistema de valor;
- O desenvolvimento e popularização de conceitos fundamentais em estratégia, como a segmentação, os grupos estratégicos e a vantagem competitiva sustentável.

A escola do posicionamento não se afastou muito das premissas das outras duas escolas já apresentadas, com uma exceção-chave (MINTZBERG et. al., 2010).

Tanto a escola do planejamento quanto a escola do design não impunham limites sobre as estratégias que eram possíveis. A escola do posicionamento, ao contrário, afirmou que poucas estratégias-chave são desejáveis em um determinado setor: As que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros (MINTZBERG et al., 2010).

Acompanhando essa lógica, a escola de posicionamento ficou com um número limitado de estratégias ou categorias de estratégias, então são definidas estratégias que valem tanto para curto quanto para longo prazo.

Como na escola do design e do planejamento, a formulação da estratégia continuou a ser vista como um processo controlado e consciente, além disso, como no planejamento o executivo principal permanece como o estrategista, porém há a entrada de mais um personagem, ou melhor, há um grau a mais de importância ao estrategista, ele se torna também analista e sua função é estudar dados da organização para recomendar e selecionar boas estratégias.

Com a necessidade de novas formulações estratégicas também surgiram novos modelos de execução de gestão estratégica, fundamentados em conceitos de inovação, melhoria contínua (*kaizen*), aprendizagem organizacional (*learned organizations*), gestão de qualidade total (*total quality management*) e *balanced scorecard*.

3.1.4. A escola Empreendedora – Processo visionário

A escola empreendedora não distingue totalmente das escolas prescritivas, porém essa escola vê o processo de formulação de estratégia como um processo visionário e também intuitivo de iniciativa do próprio líder da organização (SANTOS, 2008:365).

Segundo Mintzberg et al. (2010:132), “os defensores da escola empreendedora viam a liderança personalizada, baseada na ‘visão estratégica’, como a chave para o sucesso organizacional”. Eles notaram essa característica em especial nas empresas, mas também em outros setores, e não somente no início de formação de novas organizações, mas também na reformulação de organizações com problemas.

As contribuições mais importantes dessa escola vem de autores como Joseph Schumpeter, Arthur Cole e Peter Drucker, e sua abordagem defende que o processo de formulação de estratégias deve focar na pessoa do líder máximo da organização, como nas escolas já apresentadas, enfatizando aspectos como intuição, imaginação, determinação e experiência, assim tornando-a mais flexível e apta as mudanças.

Afinal, sua estratégia foi baseada na visão de seu líder. A visão é uma representação mental de estratégia, de origem ou ao menos expressa na cabeça do líder. Porém é a primeira escola que tem a percepção de que o líder da organização está passível a possíveis falhas, devido a sobrecarga ou falta de atenção, portanto a organização como um todo fica fardada a possível falha de uma pessoa.

Segundo Peter Drucker (apud. MINTZBERG et. al., 2010), “o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma “oportunidade”. Ele cria algo novo, algo diferente, ele muda ou transforma valores, não restringindo sua ação a instituições exclusivamente econômicas”.

O papel do líder para disseminar uma visão de maneira clara para organização pode ser realizado por meio de uma ampla variedade de estilos gerenciais.

Outros pontos que merecem destaque são as premissas da escola empreendedora, que podemos ver a seguir resumidamente (MINTZBERG et. al., 2010:144):

- A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção em longo prazo, uma visão de futuro da organização;
- O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento;
- O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de formular aspectos específicos.

Segundo Gimenez (1999), a literatura sobre a estratégia em pequenas empresas é altamente influenciada por duas grandes abordagens: uma de natureza econômica e outra de natureza empreendedora.

A perspectiva empreendedora, surge com o reconhecimento da possível influência de uma visão visionária e do comportamento individual sobre o processo de planejamento estratégico, como descrito neste escola. Para Bamberger (1983), Miller e Toulouse (1986), Rice Jr. e Lindecamp (1989) (apud. Gimenez, 1999) essa nova abordagem empreendedora estuda a associação entre características pessoais do dirigente e o processo de administração estratégica da pequena empresa.

3.1.5. A escola Cognitiva – Processo mental

A escola cognitiva tem o objetivo de sondar a mente do estrategista, ou seja, tentar chegar ao significado do processo estratégico utilizando em especial, como afirma Mintzberg et. al. (2010), o campo da psicologia cognitiva.

Esta escola é inspirada em Herbert Simon (1987). Sua linha de pensamento foi focada no entendimento do processo decisório e do processo de solução de problemas nas organizações: “O processo decisório envolve a seleção consciente ou inconsciente de determinadas ações entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade. Há, portanto, um grande número de ações alternativas possíveis que são reduzidas pelo indivíduo àquela que será de fato levada a efeito” (SIMON, 1987, apud. MINTZBERG et. al., 2010:162).

Antes do desenvolvimento desta abordagem, o que ocorria na mente dos estrategistas era uma dúvida: eles se preocupavam mais com os requisitos para pensar e não com o pensamento em si. Com o aparecimento da escola cognitiva as perguntas passam a ser mais diretas. Mintzberg et. al. (2010:70) propõe algumas premissas para esta escola:

- A formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista;
- As estratégias emergem como perspectivas que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com as informações vindas do ambiente;
- As informações:
 - chegam através de todos os departamentos;
 - são meramente interpretações de um mundo que já existe.
- Como conceito, as estratégias são difíceis de realizar. Quando realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo e, em consequência, são difíceis de mudar quando não são viáveis.

Em resumo, a escola cognitiva diz que é preciso compreender a mente humana, assim como cérebro humano, a fim de atender a formulação de estratégia.

3.1.6. A escola de Aprendizado – Processo emergente

A escola de aprendizado possui um modo bem simples de pensar estratégia: os estrategistas aprendem ao longo do tempo. A estratégia emerge de um processo de aprendizagem coletiva da organização.

Essa escola fundamenta que as estratégias surgem quando as pessoas, algumas vezes de forma individual, mas nas maioria dos casos de maneira coletiva, aprendem sobre uma situação e sobre a capacidade da organização de lidar com ela.

Iniciada em 1980, tem como principais autores Charles Lindblon (com sua teoria pioneira do incrementalismo), James Brian Quinn (pela proposta do incrementalismo lógico) e Henry Mintzberg (com as contribuições do domínio do processo de formação de estratégias organizacionais).

Para esta escola, a formação de estratégia é vista como um processo em desenvolvimento lógico e emergente, com a participação de diversos agentes. À medida que as pessoas e as organizações vão vivenciando uma situação ou oportunidade, elas aprendem novas estratégias e então se desenvolvem cada vez mais. Esse processo pode estar tanto centrado na cúpula quanto disperso de maneira geral entre as áreas da organização.

Aqui a estratégia realiza-se ao longo do tempo, através de seus membros, seja de maneira individual ou coletiva. Assim, o papel da liderança é o de gerenciar as possíveis estratégias que surgem: esse processo é chamado de processo de aprendizado.

Essa aprendizagem é resultado não somente de correções de ações futuras, mas também na alteração de causas que são consequências até mesmo de processos mentais da liderança.

Hoje, existe uma extensa literatura sobre as organizações como sistemas que aprendem, destacando-se a *Behavioral Theory of the Firm* (A Teoria Comportamental da Organização, em tradução livre), de Cyert e March (1963), Richard Normann (1977), Chris Argyris (1976), Donald Schön (1983) e *The Fifth Discipline* (A Quinta Disciplina, 1980) de Peter Senge, livro que impulsionou o interesse pelas “organizações que aprendem”, conforme indicado por Mintzberg et. al. (2010:230)

A contribuição desta escola para o planejamento em pequenas empresas é importante, pois é comum que as pequenas empresas não tenham planejamento estratégico formalizado, sendo o elemento do aprendizado fundamental para a formulação e implantação das estratégias.

Nessa escola, segundo Mintzberg (2000, apud. KUYVEN, 2004:59), o fundamento da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento.

3.1.7. A escola do Poder – Processo de negociação

Essa escola de pensamento estratégico foi responsável por trazer explicitamente o poder e a política, principalmente nas obras de Quinn e Lindblon (MINTZBERG et al., 2010:224), para o desenvolvimento de estratégias, diferentemente das quatro primeiras escolas, que ignoram essas forças.

A escola do poder dá caráter a formulação da estratégia como um processo aberto à influências, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.

A essas duas abordagens são denominadas respectivamente de poder micro e poder macro: o poder micro vê a formação da estratégia de dentro da organização; o poder macro vê o comportamento da organização em seu ambiente externo.

A escola do poder introduziu no vocabulário da administração estratégica distintos conceitos, como por exemplo, “coalizão”, “jogos políticos” e “estratégia coletiva”. Ela também destacou a importância da política na divulgação e “venda” de mudanças estratégicas.

Para Mintzberg e Quinn (2001, apud. KUYVEN, 2004:60) “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.”

3.1.8. A escola Cultural – Processo coletivo

A cultura pode ser entendida como um conjunto de crenças e de maneiras de perceber o ambiente e responder a ele, dentro de um determinado grupo, que o distingue dos demais. Os impactos da cultura no comportamento da organização são claramente visíveis, estando ligados à formação de estratégia.

A cultura foi "descoberta" na administração nos anos 80, graças ao sucessos das corporações japonesas. Elas pareciam fazer as coisas diferente das empresas americanas e, ao mesmo tempo, imitando descaradamente a tecnologia americana (MINTZBERG et, al., 2010).

Pettigrew (1985, apud. MINTZBERG et. al., 2010:257) disse bem quando escreveu que: "A cultura organizacional pode ser vista como um "tecido social expressivo" e, como o tecido humano, une os ossos da estrutura organizacional aos músculos do seu processo.". Sendo assim, a comparação quer dizer que a cultura representa a força da organização.

Como observou Gerry Johnson (1992, apud. MINTZBERG et al. 2010:262) as organizações com culturas fortes são caracterizadas por um conjunto de "suposições dadas como certas", as quais são "protegidas por uma rede de artefatos culturais", incluindo a maneira pela qual as pessoas se comportam uma com as outras, as histórias que contam ou mesmo a linguagem que usam.

As premissas dessa escola segundo Mintzberg et al. (2010:256) são as seguintes:

- A formulação da estratégia é um processo de interação social imersa nos fatos históricos das organizações;
- A estratégia surge através da interação social dos membros da organização e a formulação de uma nova estratégia pode exigir algumas mudanças na cultura da organização;
- A cultura pode manipular a forma como os membros pensam e também o processo de formação de estratégia;
- Barney (1986, apud. MINTZBERG et al. 2010) definiu a cultura como a maneira mais eficaz conta a imitação, citando duas razões: A primeira é que a cultura é capaz de encorajar os membros da organização a obter resultados únicos; a segunda é que a cultura de uma empresa sempre é única e deve ser baseada em sua história e perfil, portanto se torna muito difícil de ser reproduzida por outras organizações.

Gagliard (1992), Rafaeli e Vilnai-Yavets (2004) e Taylor (2002) apud. Mintzberg et al. (2010) concordam ao afirmar que cultura é o significado compartilhado que um grupo de pessoas criam ao longo do tempo. Isto é feito por atividades puramente sociais como conversar, comemorar ou mesmo ofender.

Para Mintzberg et al. (2010) um perigo desta escola é que ela pode desencorajar mudanças necessárias, pois se uma organização possui uma cultura forte e enraizada é difícil que seus colaboradores aceitem mudanças.

3.1.9. A escola Ambiental – Processo reativo

Para a escola ambiental a formação da estratégia acontece como um processo reativo ao o que o ambiente impõe a uma organização.

Reflete, de certa forma, as contribuições de Darwin (1859 apud. MINTZBERG et al. 2010), no que diz respeito à teoria da evolução e da seleção natural, e as contribuições de Hannan e Freeman (1977 apud. MINTZBERG et al. 2010), no domínio da aplicação da sociologia e da ecologia à gestão das organizações.

No essencial, a escola ambiental adapta as teorias que encaram a estratégia como uma resposta organizacional ao ambiente externo com o propósito de assegurar as respostas da organização ao seu meio envolvente.

São cinco as premissas desta escola de acordo com os estudos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010):

- O ambiente é um conjunto de forças externas e apresenta-se a organização como principal fonte para elaboração de estratégias;
- Durante a formação da estratégia elas se tornam excelentes em relação as respostas ao ambiente externo, porém como o ambiente externo é um cenário de constantes mudanças conforme o passar do tempo as estratégias se tornam estagnadas;
- A sobrevivência da organização no longo prazo é resultado de escolhas iniciais feitas durante o período de formulação da estratégia;

- A liderança torna-se um elemento não muito eficaz com o passar do tempo, pois perde a capacidade de ler o ambiente corretamente e formular as estratégias necessárias;
- As organizações agrupam-se em nichos distintos.

Para Santos (2008), nesta perspectiva o meio envolvente estabelece as regras do jogo, ao invés de ser mais um fator a considerar, tornando a organização limitada ao papel passivo de reagir em relação às forças complexas do meio envolvente que está inserida a organização.

3.1.10. A escola de Configuração – Processo de transformação

A Escola de configuração trata a estratégia como um processo de transformação, no qual desenvolver a estratégia é promover circunstâncias inovadoras.

Definida por Mintzberg et. al. (2010), de forma especialmente simples, como a escola que procura “colocar todas as outras escolas em contextos específicos no processo de planejamento estratégico”, em tradução livre, esta abordagem caracteriza-se por defender uma visão abrangente das várias teorias, rejeitando as teorias que ele chama de “simples” das escolas apresentadas até aqui.

São premissas essenciais desta escola por Mintzberg et. al. (2010):

- A configuração visa sustentar a estabilidade da empresa;
- Sequências padronizadas podem descrever o tempo de vida da organização;
- O poder e a inteligência coletiva se encontram disseminados entre os agentes organizacionais;
- O processo de formação de estratégia pode ser conceitual ou formal, de análise sistemática ou visão estratégica;
- As estratégias já formuladas podem ser planos, padrões, posições, perspectivas e são adequadas ao tempo e à situação.

Ao mesmo tempo que a organização pode se beneficiar com esta escola, elas também podem sofrer. Segundo Mintzberg et. al. (2010) isso ficou claro na obra de Miller sobre o “Paradoxo de Ícaro” onde ele afirma que a mesma coerência que pode levar ao sucesso do planejamento estratégico, também pode levar ao fracasso: “Selecionar o grau correto de configuração é um ato complexo de equilíbrio. Os executivos precisam evitar o caos de escassez de configuração e, ao mesmo tempo, limitar a obsessão do excesso.” (Miller, 1996 apud. Mintzberg et. al., 2010:303).

3.2. Planejamento estratégico em pequenas empresas

Esta seção tem como objetivo discutir o planejamento estratégico em pequenas empresas. Para tal, traz uma breve conceituação do que é a pequena empresa e de sua importância, para então discutir suas especificidades e as abordagens de planejamento mais pertinentes a este objeto.

3.2.1. Conceituando a pequena empresa

De acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o conceito de microempresa e empresa de pequeno porte é diversificado e varia de acordo com a região, o porte econômico, o ramo de atividade e a forma de atuação. O SEBRAE utiliza-se de dados estabelecidos pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), que classifica as empresas quanto ao número de funcionários junto ao setor em que elas atuam.

Segundo Pinheiro (1996, apud. TERENCE et. al., 2002:65) a pequena empresa possui algumas características próprias que são delimitadas por fatores como: a quem a empresa pertence, se há apenas um proprietário ou um pequeno grupo de pessoas, se ela é administrada pelos proprietários de forma independente e se eles se concentram como principal centro de decisões, se ela é financiada pelo(s) proprietário(s), entre outras características.

Dada a variedade de critérios, neste trabalho qualifica-se a pequena empresa em relação ao número de funcionários e ao lucro que ela obtém de seus serviços. Segundo o SEBRAE, são consideradas na categoria de micro, pequenas e médias empresas aquelas cujo número de funcionários é de 19 a 99 empregados e cuja receita bruta varia até R\$ 360.000,00.

Segundo Neto (1980, apud. TERENCE, 2002), as pequenas empresas são essenciais e indispensáveis nas economias desenvolvidas e em desenvolvimento. As micro, pequenas e médias empresas são extremamente essenciais no contexto socioeconômico brasileiro, sendo identificadas como poderoso fator de promoção social, base de estabilidade política e força propulsora de desenvolvimento, dada sua capacidade de, simultaneamente, gerar empregos e incorporar tecnologia.

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

A simples existência de uma pequena empresa pressupõe que ela tenha um mercado, um produto/serviço a oferecer e é, claro, esteja sujeita à concorrência. Assim, a sobrevivência das micro e pequenas empresas depende de sua capacidade de competir no mercado (SEBRAE, 2015). Neste cenário, qualquer que seja o negócio da pequena empresa o sucesso depende fundamentalmente da maneira como ela se situa em termos de competitividade empresarial (SEBRAE, 2015).

Para Almeida (1994), as pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Assim, o autor sugere que a técnica administrativa apropriada para solucionar este problema é o planejamento estratégico. No entanto, o uso de ferramentas de planejamento e gestão estratégica em pequenas empresas não é trivial, conforme apresentado na introdução deste trabalho.

Segundo pesquisa do Sebrae-SP em fevereiro de 2015 o faturamento real das micro e pequenas empresas caiu 18%, na comparação com o mesmo mês do ano passado. Segundo Cher (1990, apud. SANTOS, et al. , 2007), estudiosos da área estimam que cerca de 80% das pequenas empresas não sobrevivem nem ao primeiro ano de atividade, e 92% declaram falência ao final de cinco anos de atividade. As razões para esse alto percentual de fechamento estão relacionadas, entre outros aspectos, à sua capacidade estratégica de responder às influências ambientais. Porque isto ocorre e como lidar com estas limitações?

3.2.2. Especificidades e a implementação do planejamento estratégico em pequenas empresas

As pequenas empresas possuem algumas particularidades que influenciam a sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão e de planejamento estratégico, embora haja também particularidades das empresas em si.

Para Almeida (1994) e Terence (2002), estes tipos de especificidades indicam que quando aplicado às pequenas empresas, o PE necessita ser simplificado e adaptado para possibilitar que o dirigente saia do seu dia-a-dia e crie um comprometimento da equipe para conseguir desenvolver o trabalho estratégico.

Segundo Golde (1986, apud TERENCE, 2002), o sucesso do planejamento em pequenas empresas envolve justamente este reconhecimento. O autor resume as seguintes premissas necessárias ao sucesso do PE em pequenas empresas:

- Examinar as características básicas da empresa e suas particularidades;
- Analisar a forma pela qual estas características inibem o processo de planejamento, já que as pequenas empresas por muitas vezes possuem dificuldade em se relacionar com o ambiente externo;
- Estudar alguns métodos de eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento nas pequenas empresas.

Esse conjunto de etapas, para Terence (2002), avaliam em primeiro lugar a realidade da pequena empresa, bem como suas características e limitações ao planejamento. Assim sua função é elaborar de maneira adequada as estratégias que a empresa deverá seguir.

Não se pode olhar o cenário das organizações como um único bloco, em que todas as características são as mesmas. Na verdade, a pequena empresa possui algumas particularidades que influenciam na sua capacidade de negócio e atuação, que são elas: comportamentais, estruturais e contextuais.

Os aspectos comportamentais segundo Tiffany e Peterson (1998 apud. TERENCE, 2002) afirmam que o pouco tempo do pequeno empresário é direcionado às tarefas do dia-a-dia, não se dedicando ao planejamento futuro, seja ele a curto ou longo prazo.

Segundo Golde (1986, apud TERENCE, 2002) é extremamente escasso o tempo que o empresário de uma pequena empresa dispõe para as atividades de planejamento, porém é de extrema importância planejar para que a visão do negócio possa alertá-lo sobre riscos e oportunidades.

Sobre os fatores estruturais, Almeida (1994) mostra que devido a falta de estrutura que permita delegar responsabilidades e especializar atividades, o pequeno empresário centraliza o poder e acaba por acumular funções, dentre elas a definição, elaboração e implementação da estratégia. Golde (1986, apud TERENCE, 2002) ressalta que a natureza informal do processo de planejamento existente em pequenas empresas aumenta a dificuldade das comunicações referentes ao plano.

As particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e refletem no processo estratégico, mas não são controláveis pela ação individual dos dirigentes. São particularidades contextuais: a carência de informação sobre a evolução do mercado, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial e dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos (Almeida, 1994; Batalha e Demori, 1990; Gimenez, 1998 apud Terence, 2002).

Ainda nesta linha cabe enfatizar que geralmente as pequenas empresas não possuem reservas financeiras para sobreviverem a erros, assim elas devem avaliar corretamente seus movimentos.

Analisando estas mesmas especificidades sob a ótica das abordagens de planejamento estratégico apresentadas na primeira parte do capítulo, podemos concluir que as abordagens empreendedoras e do aprendizado são as mais importantes para compreender como o planejamento estratégico ocorre em pequenas empresas.

A adequação da abordagem empreendedora está justamente no reconhecimento de que uma das principais dificuldades das pequenas empresas é a de extrair informações do líder e estabelecer processos de comunicação eficientes, que possam beneficiar a organização como um todo e propiciar um bom desempenho das equipes. Neste contexto, como afirma Mintzberg et. al. (2010) a iniciativa de planejamento estratégico é geralmente iniciativa do executivo principal e é raro que outros membros da organização queiram desenvolver ou deem opiniões relacionadas ao planejamento estratégico. É justamente neste sentido que o processo de formulação da estratégia é visto como um processo visionário e intuitivo, baseado na visão do líder da organização.

Os dirigentes de pequenas empresas muitas vezes seguem modelos estratégicos de grandes empresas, ou mesmo, usam do *benchmarking* para realizar a melhora de processos dentro da organização ou fora dela. Porém esses dirigentes deixam de perceber fatores internos e externos que os diferenciam de outras empresas. Na escola empreendedora o empreendedor sempre está buscando alternativas como formas de oportunidades, pois muitas vezes não existe na pequena empresa uma sólida visão de negócios, o que é extremamente prejudicial para a orientação e o futuro que a organização deve seguir.

A escola empreendedora defende que a estratégia se desenvolve a partir de um líder visionário: o líder deve desenvolver e articular a visão para a organização. É a visão da organização que a distingue das demais, é o que a faz destacar-se como uma instituição única. Portanto, para a escola empreendedora é necessário que a visão da empresa seja muito bem definida e difundida entre seus colaboradores. No mercado ainda encontramos empresas de pequeno porte que não possuem definidos sua missão, visão e valores e isso pode ser um ponto muito prejudicial visto que é a partir destes três princípios que clientes e colaboradores interpretam o objetivo e o futuro que a empresa busca. Se um colaborador não tem conhecimento de um desses aspectos é provável que ele trabalhe sem um objetivo em comum com os outros funcionários.

Outra característica comum da pequena empresa, e que se complementa com a “concentração” da estratégia nos líderes da organização, é o seu caráter informal. Neste sentido, não é comum que as estratégias sejam conscientemente deliberadas, mas que sejam reconhecidas como estratégia na medida em que emergem. Neste sentido, a abordagem do aprendizado, também apresentada anteriormente, pode ser compreendida como pertinente para compreender o planejamento estratégico em pequenas empresas.

A escola do aprendizado se baseia no aprendizado que os estrategistas adquirem ao longo do tempo. Nas pequenas empresas é comum que os líderes aprendam a formular as estratégias de acordo com situações que já foram vividas, caracterizando um processo de aprendizado. Então com possíveis erros que a organização pode cometer, eles aprendem a lidar com situações parecidas.

A escola também vê o processo do planejamento estratégico sempre como uma ferramenta em desenvolvimento e mais uma vez, isso condiz com a realidade da pequena empresa. A maioria das pequenas empresas não conhecem o ambiente externo e muitas vezes não sabem como agir frente a competitividade do mercado; portanto o planejamento estratégico nunca se encerra e sempre está se desenvolvendo. Diferente de uma empresa com maior porte, que realiza estudos de mercado e concorrência e se adequam estrategicamente ao ambiente externo de forma sistemática.

Tendo em vista o que foi discutido anteriormente, pode-se afirmar que o uso de ferramentas de planejamento e gestão estratégica em pequenas empresas não é trivial. Descreve-se a seguir as linhas gerais de uma metodologia de PE para pequenas empresas proposta por Almeida (1994, apud. TERENCE, 2002:79) e que tenta lidar com os elementos discutidos anteriormente:

“ETAPA 1: Preparatória

Esta etapa consiste na transmissão pelo executivo principal de conhecimento teórico sobre o planejamento estratégico em pequenas empresas através de palestras, vídeos e leitura dirigida, além da aplicação prática da teoria em estratégias individuais ou coletivas, para conscientizar o pequeno empresário quanto à importância da utilização desta ferramenta.

ETAPA 2: Exercícios

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

ETAPA 3: Finalização

Esta fase consiste no estabelecimento da estratégia a ser seguida pela empresa e inclui atividades individualizadas, como por exemplo: Estabelecimento da estratégia, estabelecimento dos objetivos e verificação de sua viabilidade e proposição de projetos para a implementação do plano estratégico.”.

Essa metodologia de implementação do planejamento estratégico em pequenas empresas se difere das demais principalmente porque exige a presença do executivo principal em todas as etapas do processo. Na etapa 1, é pelo executivo principal que devem ser desdobrados os conhecimentos de planejamento estratégico em pequenas empresas. A etapa 2 sugere a realização de exercícios conjuntos, exigindo uma paralisação de 100% do time, e isso é mais difícil acontecer em empresas que possuem maior número de colaboradores, por exemplo.

Por fim, a etapa 3 sugere o estabelecimento das estratégias em atividades individualizadas e isso não difere muito de outras empresas.

A conclusão principal deste Capítulo concentra-se na diversidade do conceito e das práticas de PE, evidenciada pelas 10 escolas apresentadas por Mintzberg et al. (2010), assim como nas especificidades que devem ser levadas em conta para implantação do PE em pequenas empresas, especialmente relacionadas com a concentração estratégica nos líderes destas organizações e pelo caráter não formal e emergente das estratégias neste contexto.

4. Estudo de caso em uma empresa de engenharia

Seguindo a metodologia apresentada na seção introdutória, segue-se à revisão bibliográfica realizada no segundo capítulo, um estudo de caso sobre o planejamento estratégico em uma pequena empresa do ramo da engenharia ambiental e de mineração.

Entende-se que a revisão realizada resultou em uma sequência de elementos importantes para o estudo de caso de uma empresa de pequeno porte de engenharia, criando as bases para identificar como o planejamento estratégico é visto dentro da empresa, quais suas causas e o que se pode fazer para melhorar.

O estudo de caso pode ser compreendido como:

- 1 “(...) um estudo prático que tem por finalidade investigar determinado fenômeno, dentro de um contexto real de vida, quando as divisões entre o fenômeno e contexto não são claros e definidos. Trata-se de uma análise mais concisa, para que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.” (GIL, 1996; BERTO; NAKANO, 2000, apud. MIGUEL 2007:219).”

O objetivo de um estudo de caso é esclarecer os conhecimentos acerca de um problema não definido (MATTAR, 1996, apud. MIGUEL, 2007), visando estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões ou desenvolver a teoria.

Os estudos de casos podem ser classificados segundo YIN (2001), VOSS (et al., 2002) apud. Miguel (2007) de acordo com: seu conteúdo e objetivo final (exploratórios, explanatórios, ou descritivos) ou quantidade de casos (caso único – holístico ou incorporado ou casos múltiplos – também categorizados em holísticos ou incorporados). Neste trabalho, se classifica os estudo de caso quanto ao seu conteúdo e objetivo final, que, como dito acima é o de estimular a compreensão e sugerir hipóteses.

Para o desenvolvimento do presente estudo de caso, foram empregados análise documental sobre a empresa (dados secundários), além de questionários e entrevistas não estruturadas e semi-estruturadas (dados primários).

A primeira etapa da pesquisa foi a de caracterização da empresa. Para esta caracterização foram coletados documentos sobre a estrutura da empresa, ou seja, suas forma de organização e quantidade de funcionários, informações referentes a contabilidade e sobre o dia-a-dia da empresa.

Também houve nesta etapa a realização de conversas informais com alguns funcionários durante o período de realização da pesquisa. As conversas foram das mais diversas, desde de a queixa de funcionários em relação a outros funcionários ou áreas da empresa, até quanto a ideia que se tem de planejamento estratégico pelos funcionários e como ele é executado na prática pela empresa.

A segunda etapa foi aplicar um questionário a todos os funcionários da empresa. Segundo Parasuraman (1991 apud. CHAGAS, 2000), um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos de um projeto.

Para Chagas (2000) construir um bom questionário depende não só do conhecimento de técnicas, mas principalmente da experiência do pesquisador. Portanto, neste trabalho se faz necessário seguir um método de elaboração de questionários, pois assim identificaremos etapas básicas envolvidas na construção de um instrumento eficaz.

O função do questionário no contexto da presente pesquisa foi coletar informações sobre a empresa, em especial sobre o fluxo de informações e decisões, para caracterizar a forma como o planejamento estratégico vem sendo executado na empresa e suas possíveis lacunas. O questionário aplicado aos funcionários explorou de que maneira o planejamento estratégico é visto dentro da empresa, o quanto o funcionário conhece a empresa em que trabalha e o quanto esse conhecimento é passado aos funcionários pelos diretores, assim como se todos os funcionários trabalham pelo encalce de um mesmo objetivo. O questionário completo encontra-se no Anexo I.

Os questionários foram analisados por meio da estatística descritiva, que é usada para organizar, sumarizar e interpretar dados de uma certa população (DAVILA, 2011). Além de serem analisados de forma conjunta, os dados foram explorados com base nas seguintes categorias:

- Tempo na empresa, dividido em:

- 0 a 12 meses
- 12 meses ou mais
- Idade dos funcionários, dividido em:
 - 18 a 29 anos
 - 30 a 60 anos ou mais
- Posição dos funcionários, dividido em:
 - Funcionário líder
 - Funcionário subordinado

Após a aplicação e compilação dos dados dos questionários, foi realizada uma entrevista coletiva com os dois diretores sócios. Nesta entrevista os dados coletados nos questionários foram apresentados e discutidos.

Optou-se por uma entrevista semi-estruturada, pois segundo Quaresma (2005) esse tipo de entrevista possui caráter exploratório. Na entrevista explorou-se o quanto os líderes da empresa se preocupam com o planejamento estratégico, o quanto se preocupam com o conhecimento dos funcionários sobre a empresa e a preocupação em relação ao que se espera para o futuro da empresa.

4.1. Descrição do caso

O caso escolhido foi uma empresa que atua no ramo de engenharia ambiental e de mineração, fundada no ano de 1991, na zona sul da cidade de São Paulo. A empresa nasceu por dois engenheiros de mineração que tinham como objetivo “oferecer apoio técnico a pequenas e médias minerações de forma ágil e econômica”, segundo o próprio site da empresa.

Segundo a opinião de um dos diretores do grupo em uma conversa informal, hoje o ramo da engenharia ambiental e de mineração possui dificuldades em relação ao mercado, pois o marco regulatório da mineração constrói um cenário de insegurança para novos investimentos. Também em conversa informal ele afirma que é notória a incapacidade dos órgãos e autarquias de analisar de forma eficiente os trabalhos técnicos exigidos para o licenciamento de novos empreendimentos.

A figura 4.1. é uma amostra de lavra de calcário, serviço prestado pela empresa estudada à proprietários de pedreiras para procura de minérios.

Frente de lavra de mineração de calcário no município de Guapiara, São Paulo



Figura 4.1. - Frente de lavra de mineração de calcário no município de Guapiara, São Paulo

Disponível em: <www.mslpc.com.br>

Após algumas mudanças estratégicas a missão da empresa hoje, de acordo com seu site, é: “Embasar seu sucesso empresarial no atendimento dos anseios das partes interessadas, procurando trabalhar com seus parceiros de modo transparente e responsável.”

A organização estudada caracteriza-se como pequena empresa pelo seu número de colaboradores, que são ao todo 15 que ficam na sede da empresa, principal fonte de tomadas de decisões, e pela sua receita bruta que vai de R\$ 800.000 a R\$ 1.200.000 reais por mês.

Ao fazer algumas reuniões informais com os sócios proprietários da empresa foi possível identificar que a organização nunca pensou em formas de planejamento estratégico e, na verdade, o planejamento acontece com forme as necessidades da empresa. Os sócios afirmam que a empresa começou sem anseios e sem objetivos, sendo que o propósito inicial era ocupar o tempo de dois jovens recém formados que notaram mais adiante que aquele objetivo desprezioso cresceu e estava formando uma carteira de clientes sólidos.

Pode-se dizer que desde o início da empresa a falta de planejamento estratégico virou uma questão cultural entre os sócios, eles reconhecem que é uma falha muito grave a postura de não se reunirem ao menos uma vez por mês para tratarem assuntos desse tipo.

4.2. Discussão dos resultados obtidos

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos com a aplicação dos questionários e com as discussões realizadas nas entrevistas. A visão do PE da empresa é buscada através dos funcionários, e isso se justifica pelo fato de que para que o planejamento estratégico tenha eficiência ele deve ser do conhecimento de todos os colaboradores da empresa, além de ser executados por eles.

É importante expor aos leitores que as definições de nomenclatura para os cargos existentes na empresa foram utilizadas de acordo como os sócios proprietários definem, então os sócios proprietários são chamados de “diretores, os supervisores de áreas são chamados de “líderes” e os funcionários que não são diretores e nem líderes, são chamados de “subordinados”.

Os resultados apresentados na seção 4.2.1. até a seção 4.2.5. referem-se as especificidades estruturais definida por Terence (2002), sendo assim, as seções apresentam resultados que dizem respeito ao ambiente interno da empresa, sendo fundamental para a formação do planejamento estratégico, pois nos mostraram o modo como as atividades da empresa são divididas, organizadas e coordenadas.

As seções 4.2.6. e 4.2.7. falam sobre a missão e o futuro da empresa, o que refletem as características de contexto da organização, aquelas que refletem os aspectos externos, principalmente em relação ao mercado em que a empresa está inserida apontando a inadequação da teoria e das ferramentas administrativas.

Sobre o planejamento estratégico da empresa, encontramos algumas respostas nas questões 4.2.8. e 4.2.9. Ao perguntarmos sobre o planejamento estratégico aos funcionários é possível perceber certa confusão em relação ao tema. Essa confusão será melhor explicada junto aos resultados durante a questão.

4.2.1. Tempo na empresa

Quando olhamos o total de funcionários, 47% deles estão de 0 a 12 meses na empresa e apenas 13% estão acima de 4 anos na empresa.

O mesmo índice entre funcionários líderes e subordinados revela que 50% dos funcionários que estão de 0 a 12 meses, são funcionários não líderes.

Tempo dos funcionários na empresa

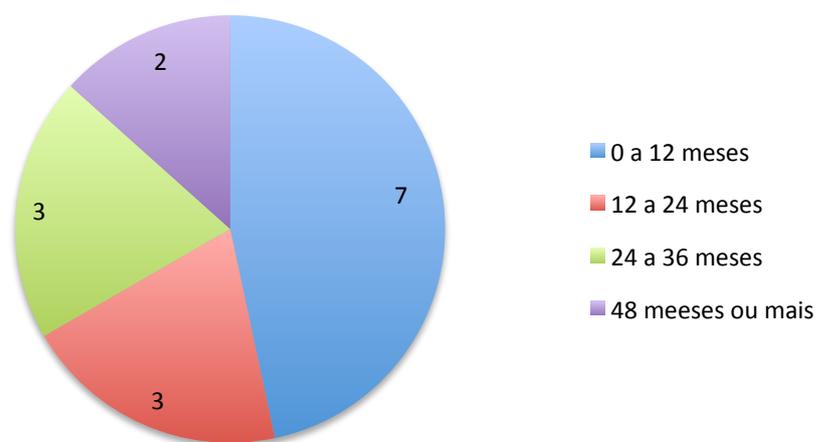


Figura 4.2. – Tempo dos funcionários na empresa

Fonte: Compilação de dados questionário I

Como relatado na entrevista é possível identificar algumas causas para estes funcionários com pouco tempo de organização, como a má gestão de *turnover* e falha no processo de recrutamento e seleção. O grupo de engenharia, com certas demandas, precisou criar novas áreas para empresa, gerando a expansão da equipe e conseqüentemente novas contratações; esse fator também explica a equipe com pouco tempo de casa.

Outro aspecto identificado na entrevista com os diretores é que os a empresa não investe em treinamento e desenvolvimento á seus funcionários, por isso, o funcionário que possui um maior tempo na organização é considerado como incapacitado, pelos diretores, para melhorar os seus serviços, uma vez que seus resultados não mostram progresso. Então na visão dos diretores é mais fácil uma

nova contratação, de uma pessoa que pareça mais qualificado, ao invés de capacitar e treinar um funcionário antigo.

4.2.2. Idade dos funcionários

Os questionários revelaram que 60% da equipe tem idade entre 18 a 29 anos, quando falamos em não líderes 80% estão entre essa faixa-etária e em relação a funcionários líderes apenas 20% possui essa idade.

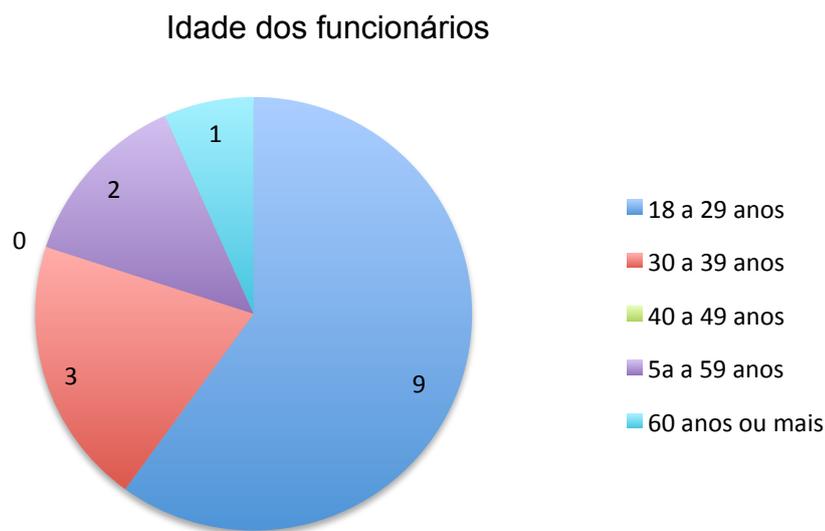


Figura 4.3. – Idade dos funcionários

Fonte: Compilação de dados questionário I

A empresa é representada por uma equipe jovem tanto na idade quanto em tempo de companhia e isso pode resultar em pontos fortes como: entusiasmo, visão de futuro, sede de mudança, curiosidade, aprendizado, formação de novos líderes e etc. Por outro lado uma equipe jovem sempre possui planos para o futuro e como vimos na questão anterior a empresa não investe em desenvolvimento e capacitação de funcionários. Portanto o funcionário jovem aos perceber essa característica da empresa perde por muitas vezes seus objetivos de crescer dentro da organização e conseqüentemente isso pode gerar insatisfação, desmotivação e possivelmente um desligamento.

4.2.3. Líderes e Liderança

Quando nos direcionamos aos líderes, temos, a partir da auto-percepção dos respondentes, um total de 5 líderes de equipes além dos dois diretores. Isso difere do organograma formal da empresa apresentado por sua área de recursos humanos, na qual há 6 líderes formais.

Funcionários que possuem cargo de liderança

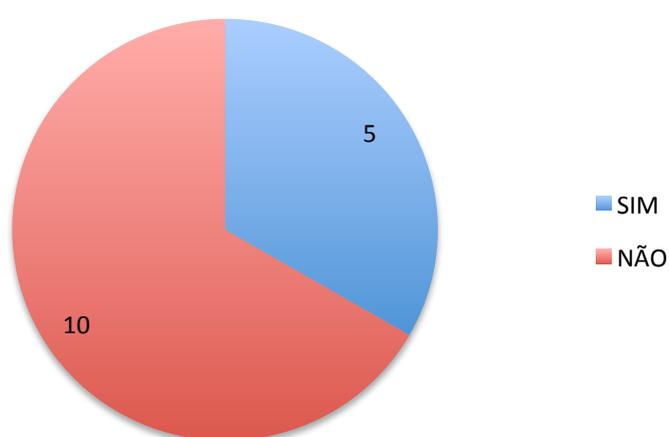


Figura 4.4. – Funcionários que possuem cargo de liderança

Fonte: Compilação de dados questionário I

Porém quando analisamos a pergunta 11 na qual o questionamento é sobre a quem os funcionários recorrem em caso de urgência, a resposta é que o líder se transfere em 60% a um dos diretores, anulando a autonomia daqueles que se identificaram como líderes de equipe, pois estes, segundo as respostas dos funcionários, possuem apenas 7% de referência em liderança.

A quem os funcionários recorrem em caso de urgência

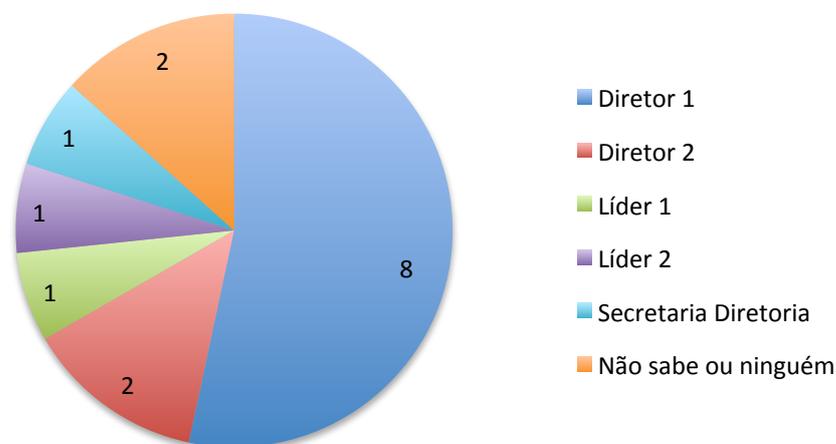


Figura 4.5. – A quem os funcionários recorrem em caso de urgência

Fonte: Compilação de dados questionário I

Em entrevista, os diretores afirmaram que preferem estar envolvidos em todas as decisões e fechamentos que a equipe faz, mas por muitas vezes não é somente isso que acontece. Pela falta de capacitação e experiência dos funcionários eles precisam estar envolvidos em todas as etapas de um processo, para que o serviço não tenha nenhum tipo de erro. Segundo os próprios diretores é preferível que eles corrijam um trabalho por etapas concluídas do projeto ao invés de remontar todo o processo depois de pronto.

Isso remete novamente às questões iniciais, um funcionário com mais tempo de empresa possui mais experiência e portanto os erros seriam menores, assim os diretores poderiam demandar seu tempo em questões de planejamento estratégico por exemplo, ao invés de ocupar o tempo existente verificando se o processo acontece de maneira correta.

É interessante notar que um dos líderes reconhece que sua equipe não o enxerga como líder e em uma conversa informal com este funcionário ele afirmou que por a diretoria estar sempre presente e não existir um fluxo correto de informações todos os funcionários recorrem imediatamente aos diretores.

Entendimento dos funcionários sobre quem é o seu líder

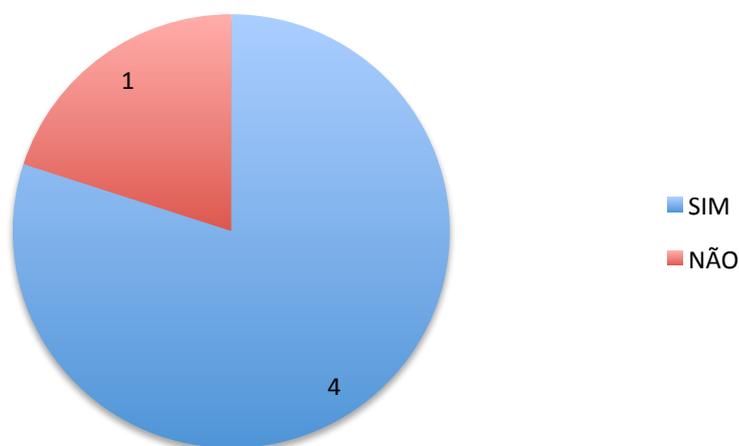


Figura 4.6. – Entendimento dos funcionários sobre quem é o seu líder
Fonte: Compilação de dados questionário I

Essa comunicação direta e informal que existe na organização é encarada pelos diretores como uma forma saudável, pois os laços ficam mais estreitos. Porém é interessante que os funcionários reconheçam e confiem em seus líderes para que novamente os diretores sejam acionados somente em casos de urgência, mas para que isso aconteça a questão de desenvolvimento e capacitação de funcionários deixa a desejar, tornando muitas vezes os líderes incapazes de dar direção a equipe ou mesmo de tomar decisões.

No assunto liderança a pergunta se refere a tomada de decisões. 53% dos funcionários afirmaram que possuem autonomia para tomar decisões, mas somente 33% dos 15 funcionários afirmam que são líderes. Esses outros 20% que também afirmam ter autonomia para tomar decisões, são funcionários subordinados.

Autonomia para tomar decisões entre todos os funcionários

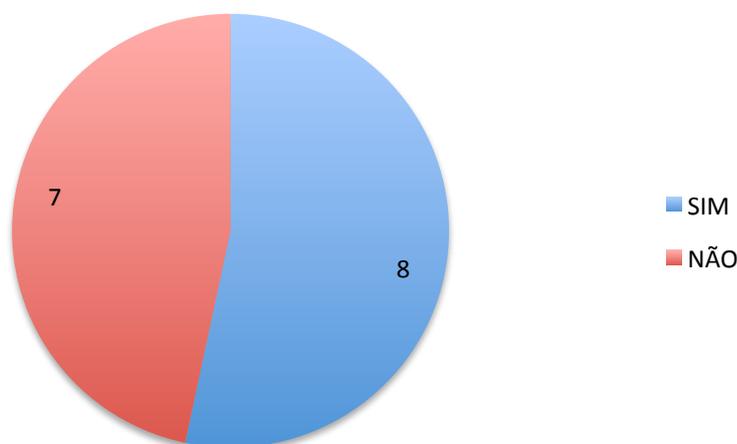


Figura 4.7. – Autonomia para tomar decisões entre todos os funcionários
Fonte: Compilação de dados questionário I

A interpretação dos gráficos permite dizer que 3 funcionários que são subordinados, tanto ao líder da área quanto aos diretores acreditam, que tem autonomia para tomar de decisões. Em entrevista, os diretores reconhecem que não dão autonomia para os líderes de equipes tomarem decisões próprias, pois segundos os mesmos, esses funcionários que se consideram tomadores de decisão provavelmente não possuem a visão do diretor para determinadas decisões.

Em contrapartida essa informação pode significar algo positivo como identificado na entrevista com os diretores. Esses 3 funcionários possuem certa autonomia em tomadas de decisões referente a área em que eles atuam, sendo assim o funcionário se torna mais independente da diretoria e do próprio líder, o que pode resultar na agilidade de certos processos e torna o tempo do líder e dos diretores mais focado a outras questões que dependem deles.

Para o aprofundamento dessa questão seria interessante sabermos o tempo que esses funcionários não líderes mas tomadores de decisões possuem na empresa, assim conseguiríamos possivelmente levantar o fato de que um funcionário com mais tempo de empresa pode ser mais autônomo em certas decisões de sua área.

4.2.4. Estrutura organizacional

O organograma da empresa não está formalizado em nenhum documento institucional, mas de acordo com a área de recursos humanos ele apresenta a estrutura da figura 4.8.

Ao perguntar se os funcionários conheciam o organograma 93% responderam que sim, mesmo que não oficial os funcionários compreendiam que a empresa funciona desta forma:

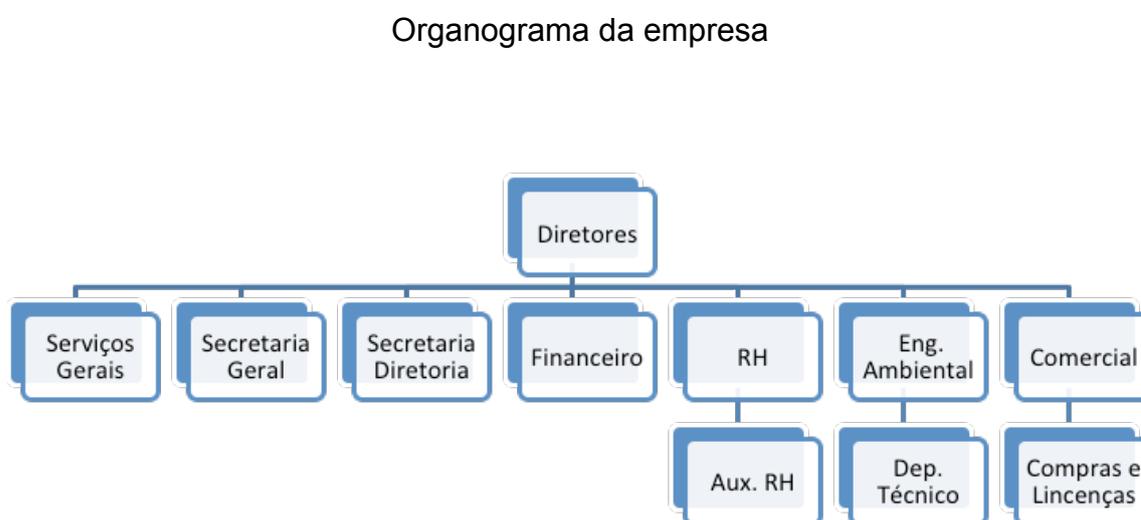


Figura 4.8. – Organograma da empresa

Fonte: Informação concedida da área de recursos humanos da empresa estudada

Conhecimento do organograma

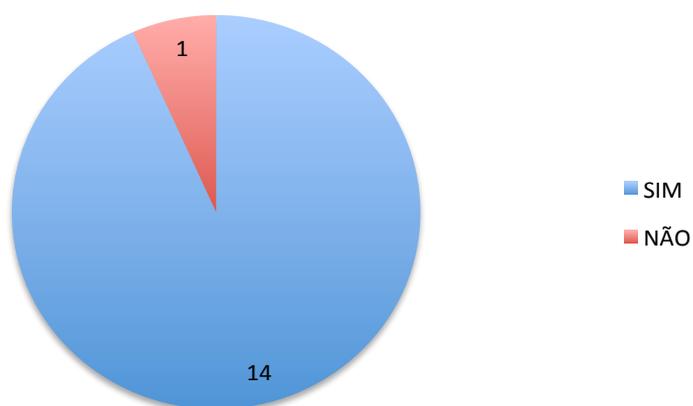


Figura 4.9. – Conhecimento do organograma
Fonte: Compilação de dados questionário I

Após a entrevista feita com os diretores, os mesmos informaram que essa estrutura organizacional é muito recente e falha.

Antes mesmo de mostrar os resultados referente ao organograma os diretores se anteciparam e logo já identificaram falhas referente a estrutura organizacional da empresa. Também afirmaram que a primeira ação a ser tomada como estratégia é a elaboração de um organograma consistente que mostre aos funcionários áreas, líderes e tarefas definidas.

Em outras questões sobre estrutura organizacional, a pesquisa aborda se os funcionários da empresa concordam que o organograma da empresa permite um fluxo adequado de tomada de decisão; 73% dos funcionários concordam que esse fluxo é correto. No entanto, como mostrado no item anterior, há muita concentração nos diretores no que se refere à tomada de decisões.

Adequação do fluxo de tomada de decisões

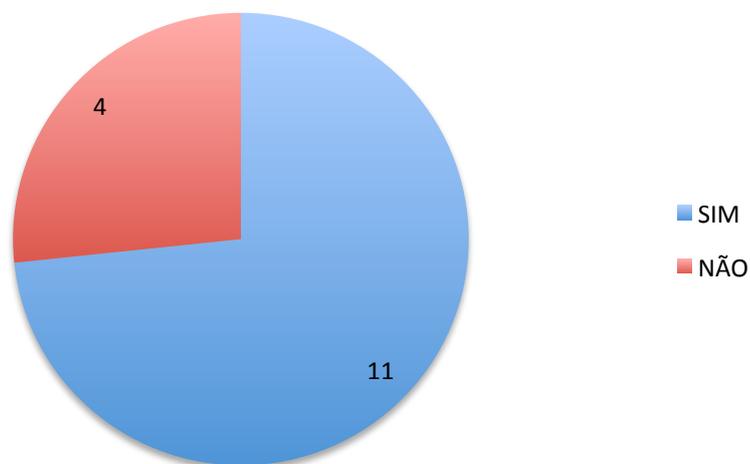


Figura 4.10. – Adequação do fluxo de tomada de decisões
Fonte: Compilação de dados questionário I

4.2.5. Missão da empresa

De acordo com o site do grupo a empresa possui uma missão definida como: “Atender as necessidades e expectativas dos clientes com soluções ágeis de qualidade e segurança inquestionáveis, de forma a cumprir prazos, respeitar as partes envolvidas e assegurar resultados econômicos e ambientais” .

Pela análise dos questionários 67% dos funcionários conhecem a missão da empresa, mas ao comentar qual é a missão nenhum funcionário faz referência a nenhum dos elementos citados na descrição formal da missão.

Missão da empresa

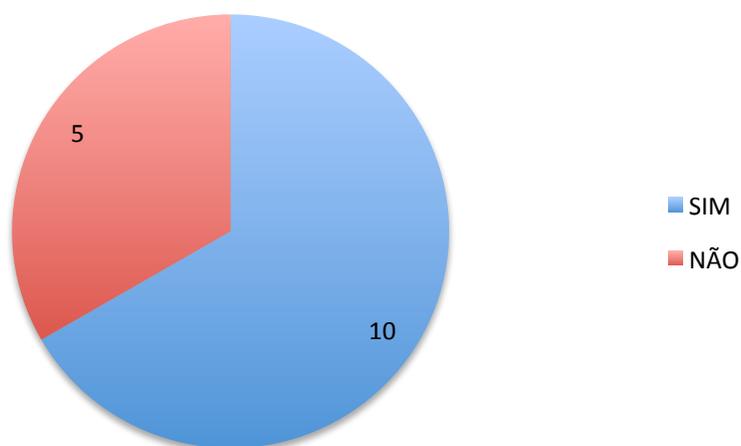


Figura 4.11. – Missão da empresa
Fonte: Compilação de dados questionário I

É possível perceber que a empresa não divulga aos seus funcionários a missão, visão e os valores, o que compromete muitas vezes a direção que o funcionário deve seguir na sua função e na empresa, além das respostas do questionário confirmarem isso, na empresa não há nenhum mural ou outro meio de comunicação (como *e-mail*, por exemplo) que divulgue esse três conceitos. Além do mais, esses três princípios indicam a direção da empresa, visando sempre melhores resultados e competitividade no mercado.

4.2.6. Futuro

Em relação ao futuro da empresa a pergunta 20 do questionário revela que 67% dos funcionários não sabem o que a organização quer para o futuro. Em entrevista também é possível perceber que os diretores não possuem alguma opinião formada quanto ao futuro da empresa, eles pretendem apenas garantir a sobrevivência da empresa no mercado.

Futuro da empresa

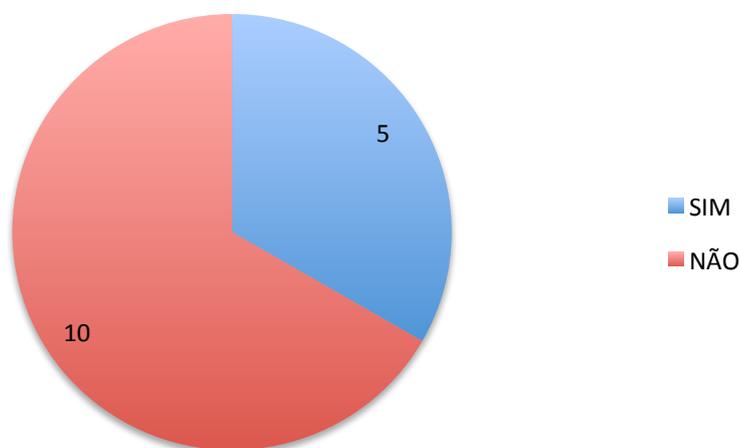


Figura 4.12. – Futuro da empresa
Fonte: Compilação de dados do questionário I

Existe uma contradição quando pensamos que a missão da organização está ligada ao seu futuro. Toda missão tem o dever de orientar os funcionários e clientes, quanto ao que a empresa produz, sua previsão de conquistas futuras e como espera ser vista pelo mercado.

Na missão atual do grupo, divulgada em seu site, a empresa foca no atendimento ao cliente, pensando sempre em excelência e transparência, mas mesmo assim, a missão não tem foco no futuro e se torna muito vaga, principalmente ao afirmar: “... e assegurar resultados econômicos e ambientais.”, pois a não ser que a empresa esteja funcionando em direção contrária ao sucesso, o objetivo básico é que ela assegure recursos principalmente econômicos para sua sobrevivência.

4.2.7. Planejamento estratégico na pequena empresa

Ao abordar o assunto planejamento estratégico na empresa, percebe-se que os funcionários estão confusos quanto a este tema.

Através de conversas informais com os funcionários e com os diretores foi possível perceber que o assunto planejamento estratégico ainda é desconhecido dentro da organização. Essa confusão começa quando os funcionários não conseguem diferenciar planejamento estratégico, planejamento financeiro e objetivos pessoais. É bastante claro que, principalmente quando se diz em planejamento financeiro, os funcionários e os diretores possuem a idéia de PE relacionado a falta de caixa da empresa.

O questionário teve o objetivo de identificar se os funcionários conhecem os objetivos estratégicos da empresa e 80% deles afirmaram não conhecer os objetivos estratégicos da empresa:

Conhecimento dos objetivos estratégicos da empresa

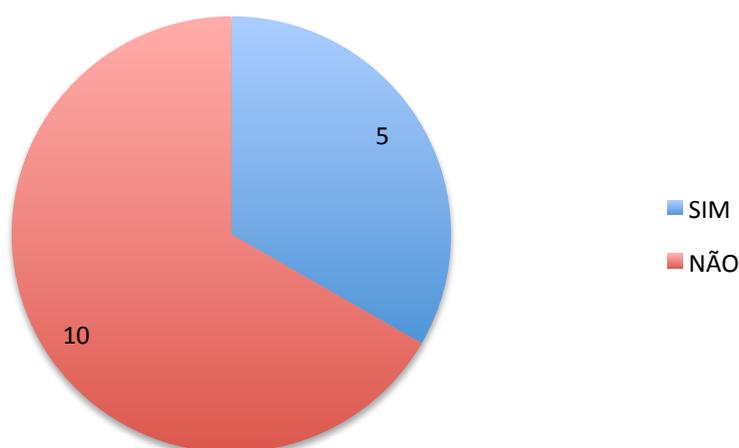


Figura 4.13. – Conhecimento dos objetivos estratégicos da empresa
Fonte: Compilação de dados do questionário I

Com base nas respostas da pergunta referente ao conhecimento dos objetivos estratégicos da empresa por parte dos funcionários, pode-se concluir que não existe planejamento estratégico na empresa, ele acontece de maneira informal, ou seja, aquilo que é gerado na cabeça do executivo principal não é desdobrado ao time. Esse aspecto é demonstrado principalmente pela falta de conhecimento que os funcionários possuem em relação a PE, principalmente em conversas informais a percepção é que os colaboradores possuem é que o PE está somente na cabeça dos diretores e mesmo assim o tempo dedicado a isso é quase escasso.

Seguindo com o questionário a pergunta 26 tem o objetivo de identificar se os funcionários sabem contribuir com os objetivos estratégicos da empresa – essa contribuição, como explicado aos colaboradores, refere-se ao entendimento por parte da equipe do PE e os objetivos que eles possuem para o alcance do PE - e baseando-se nas respostas anteriores, como 80% do time não conhece o planejamento estratégico da empresa, o mesmo ou um maior percentual também não deve saber como fazer essa contribuição, mas não é isso que acontece.

Contribuição dos funcionários com os objetivos estratégicos da empresa

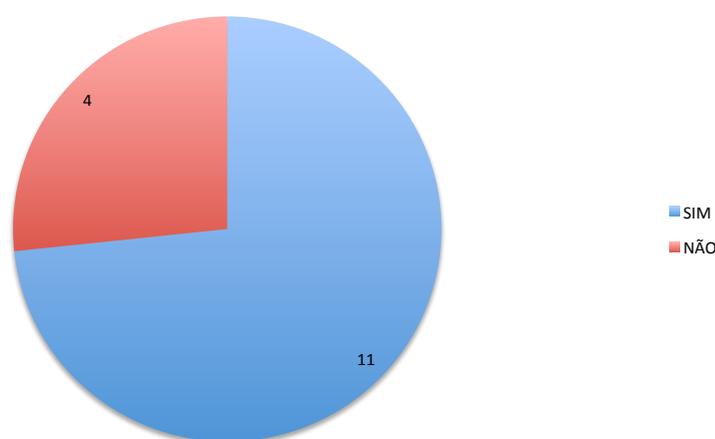


Figura 4.14. – Contribuição dos funcionários com os objetivos estratégicos da empresa

Fonte: Compilação de dados do questionário I

80% dos funcionários não conhecem os objetivos estratégicos da empresa, porém 73% diz contribuir para o bom andamento do mesmo. A empresa não possui planejamento estratégico explícito segundo os próprios funcionários, o que sugere problemas de alinhamento entre os funcionários, líderes e diretores ou mesmo a ineficiência de comunicação em relação ao planejamento estratégico.

Em entrevista, os diretores são firmes em afirmar que não há nenhum tipo de planejamento na empresa, e afirmam também que especialmente no aspecto financeiro há grandes implicações para o bom andamento da empresa.

Os diretores afirmam que a grande dificuldade que eles encontram hoje é a de encontrar um profissional capacitado tanto no ramo financeiro, quanto no ramo técnico da engenharia, pois além do entendimento financeiro, para que haja um controle regular principalmente de compras de materiais é que o funcionário entenda minimamente para que serve cada material e a quantidade que é necessária para elaborar cada serviço. Portanto o conhecimento financeiro comum não consegue expandir suas atividades para que haja principalmente uma maior controle de gastos.

Duas características são notadas quanto a este problema: mais uma vez os diretores pensam em buscar no mercado uma mão de obra que atenda a essas expectativas financeiras e técnicas da engenharia, ao invés de capacitar a pessoa que está atualmente na área, que já possui conhecimento e cultura empresarial e é reconhecido por clientes como responsável pelo setor financeiro. A outra característica é que os diretores pretendem fazer um novo plano de ação de controle de gastos mas ao mesmo tempo não conseguem administrar a entrada e a saída de recursos que hoje já estão alocados na programação mensal financeira, por exemplo.

Dando continuidade ao questionário a próxima pergunta diz respeito a maneira como o planejamento estratégico é informado ao time. Foram dadas três opções de respostas:

- Formal: Todos sabem como ocorre o planejamento estratégico e ele segue uma metodologia conhecida.
- Informal: Poucos ou ninguém sabe como ocorre o planejamento estratégico pois ele ocorre na cúpula de diretores apenas.
- Não existe planejamento estratégico na empresa

Comunicação aos colaboradores sobre o PE

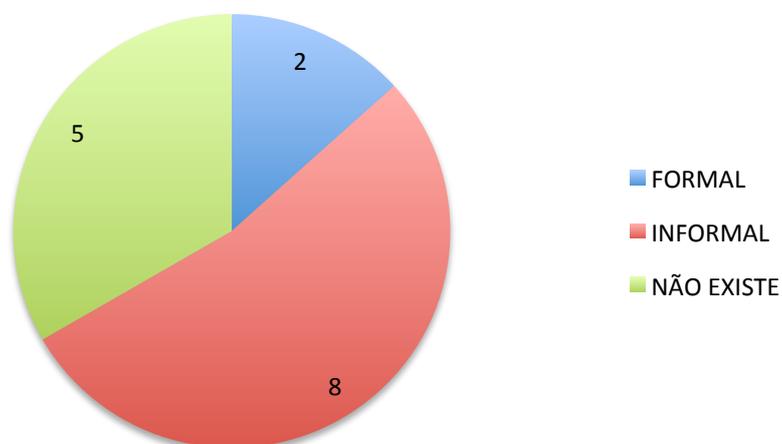


Figura 4.15. – Comunicação aos colaboradores sobre o PE
Fonte: Compilação de dados do questionário I

80% dos funcionários não conhecem os objetivos estratégicos da empresa, porém 66% afirmam que o planejamento estratégico existe e deste grupo, 80% enxergam o planejamento estratégico como informal.

Ao mesmo tempo a maioria dos funcionários concordam que o nível de dedicação dos dirigentes em relação ao planejamento estratégico é alto e isso se dá, novamente pela falta de conhecimento de todos os colaboradores em relação ao tema:

Nível de dedicação dos dirigente com o PE

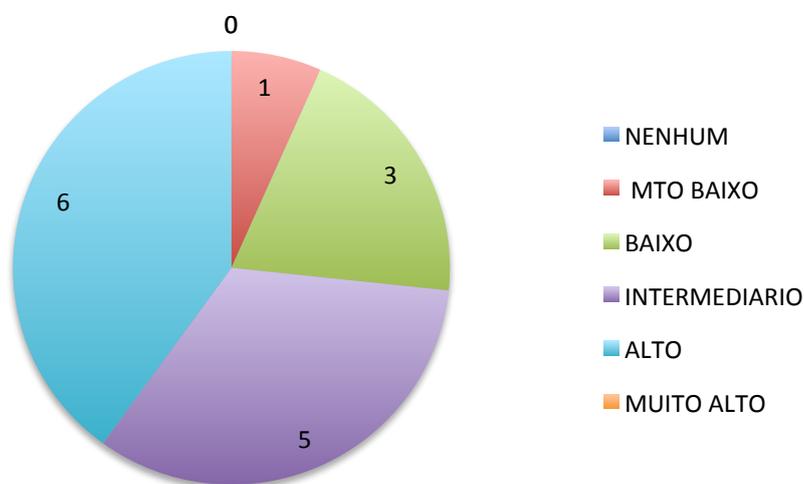


Figura 4.16. – Nível de dedicação dos dirigente com o PE
Fonte: Compilação de dados do questionário I

Ou seja, para os funcionários da empresa, apesar de eles não conhecerem os objetivos estratégicos da empresa, o planejamento existe de maneira informal e eles acreditam que o executivo principal é o responsável por essas medidas estratégicas e elaboram planejamento para a empresa.

Na visão dos funcionários o que deixa a desejar em relação ao planejamento estratégico é que apesar de sua existência informal ele não é passado ao time e por isso ficam confusos ao afirmar que mesmo a empresa não possuindo objetivos estratégicos eles sabem como contribuir com esses objetivos não deixando de cumprir suas funções.

Nível de satisfação dos funcionários com as informações sobre PE

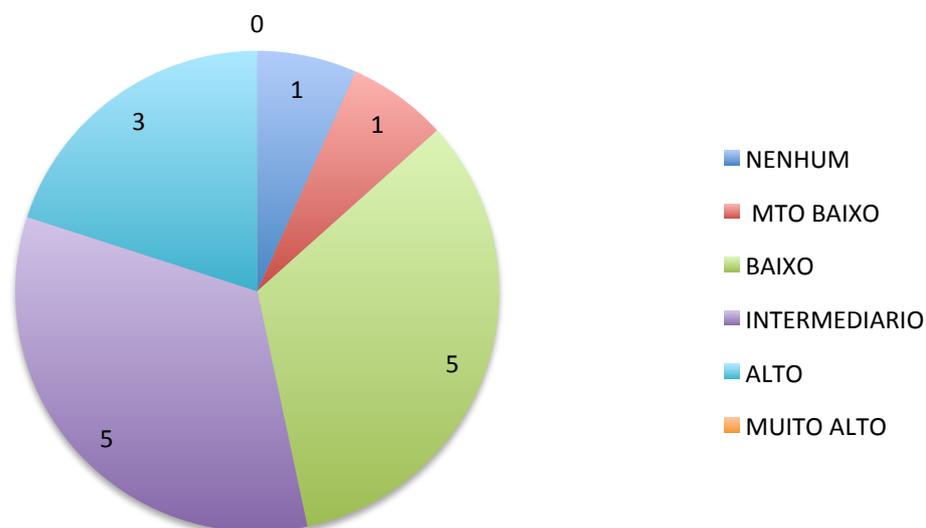


Figura 4.17. – Nível de satisfação dos funcionários com as informações sobre PE
Fonte: Compilação de dados do questionário I

Diferentemente da escola do planejamento, na empresa o PE não é informado de forma explícita aos colaboradores, na seção 2.1.2. é apresentado algumas premissas desta escola, e Mintzberg et al. (2010) afirma que as estratégias devem ser explícitas para serem implementadas.

Além disso, Mintzberg et al. (2010) coloca o grau de detalhamento da formação do PE como uma característica fundamental para o bom andamento das estratégias de uma empresa, sendo assim, o nível intermediário que é identificado no gráfico 4.2.8.4. mostra que esse caráter detalhado não é encontrado no processo de PE da empresa.

4.2.8. Questões abertas

Nas questões abertas do questionário foi pedido que eles apontassem pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa para que fosse elaborada uma análise SWOT como sugere Andrews (1982). O resultado é apresentado na figura

4.2.9.



Figura 4.18. - Análise SWOT por funcionários

Fonte: Compilação de dados do questionário I

Na entrevista com os diretores também foi elaborada uma SWOT:



Figura 4.19. - Análise SWOT por diretores
 Fonte: Compilação de dados do questionário I

A SWOT dos funcionários foi elaborada com os aspectos que mais foram citados nos questionários. Por exemplo, em quase 100% deles o planejamento financeiro aparece como uma ameaça e em conversas informais com alguns funcionários foi identificado que essa falta de planejamento financeiro reflete não somente no planejamento das áreas que precisam de recursos para atender a certas demandas, como também cria o clima de insegurança entre os funcionários. Mesmo a empresa nunca tendo atrasado sua folha de pagamento, os funcionários ficam inseguros em relação a um possível atraso e isso acontece, pois todos os funcionários tem acesso a informação financeiras e sabem que a maioria dos dias a empresa aguarda recursos para efetuar pagamentos, por exemplo.

É interessante notar que na SWOT elaborada pelos diretores, a primeira ameaça que surgiu também é em relação ao planejamento financeiro. Os diretores afirmam que enquanto não houver uma recuperação e um planejamento financeiro a empresa estará fardada a desordem, insegurança e falta de planejamento geral.

Quando falamos em pontos fortes é possível notar que a empresa é reconhecida pelo que faz, em ambas as análises os colaboradores citam a imagem que empresa tem no mercado. Mesmo possuindo um site os diretores afirmam que a melhor forma de conhecimento do trabalho da empresa e melhor marketing que a empresa tem ainda é o boca a boca e foi esse fato que contribuiu para uma imagem tão positiva e sólida de seus serviços.

Em relação aos pontos fracos e ameaças também se tem pontos em comum nas duas SWOTs, como a organização. É fácil notar, quando se passa um curto período de tempo na empresa, que a gestão da empresa é falha. Não há nenhum tipo de formalização de processos nas áreas da empresa, nem de forma física, em relação a papelada por exemplo e nem na comunicação, no que diz respeito a busca por informações, por exemplo.

Na entrevista com os diretores eles reconhecem que a falta de organização da empresa, seja em relação a organograma, divisão de tarefas, planejamento ou mesmo em relação a atividades administrativas, é um aspecto muito prejudicial ao bom andamento da rotina dos funcionários, pois muitas vezes eles perdem mais tempo na busca por informação, ou na procura por um documento, do que executando a tarefa que lhe é demandada.

A SWOT foi de extrema importância para a percepção dos diretores sobre a imagem que os funcionários possuem da empresa. De maneira clara, através da análise, conseguiu-se transmitir e familiarizar aos dois diretores os sentimentos e problemas que estão presentes no dia a dia da empresa, sejam eles positivos ou negativos.

A SWOT nasceu na escola do design, por isso é uma excelente ferramenta para medir questões estratégicas de uma empresa. A abordagem dessa ferramenta em relação ao PE, como descrito na seção 2.1.1., é que a formação da estratégia deve ser feita através de um processo analítico, identificando pontos que se relacionam entre eles e isso é feito na SWOT, quando os pontos fortes e fracos se relacionam com as oportunidades e ameaças.

5. Considerações finais

A realização deste trabalho foi motivada pelo interesse de ferramentas de gestão que auxiliam pequenas empresas em sua rotina administrativa, com o intuito de ajudar uma empresa. Tendo conhecimento do histórico de problemas que essa empresa enfrenta o foco escolhido pra estudo foi o planejamento estratégico em pequenas empresas.

O estudo realizado teve como objetivo principal compreender as dificuldades encontradas em uma pequena empresa do ramo de engenharia no emprego do planejamento estratégico, assim como também discutir as oportunidades associadas ao seu uso a partir de um estudo de caso.

Para tanto estabeleceu-se uma metodologia de pesquisa que se baseou na revisão parcial da literatura. Além da realização do estudo de caso.

No tocante ao objetivo específico de “revisar a literatura sobre planejamento estratégico e gestão de pequenas e médias empresas identificando as particularidades deste tipo de organização”, destaca-se que a partir do que foi proposto a revisão bibliográfica foi finalizada com sucesso, sendo ela elaborada de maneira direta, apresentando as dez principais escolas do planejamento estratégico e também explicando algumas das ferramentas mais usadas na gestão de planejamento das empresas. A contribuição das dez escolas para Para Mintzberg , Ahlstrand e Lampel (2000) é de grande utilidade a administração, pois elas definem que o pensamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visa otimizar o grau de interação com o ambiente e atuar de forma inovadora e diferenciada.

O estudo de caso nos permitiu conclusões mais concretas sobre o cenário que a empresa vive, principalmente no que diz respeito ao PE.

Como visto, os resultados do estudo de caso teve grande abordagem em relação aos aspectos internos, pois o questionários foi construído baseado nas especificidades da pequena empresa de acordo com Terence (2002). Portanto grande parte da questões aborda questões internas da empresa, fazendo jus as especificidades estruturais.

A primeira conclusão que se tem é em relação ao amadurecimento da equipe. Com o alto índice de troca de funcionários com até um ano na empresa, a organização está deixando de construir processos e fluxos mais robustos, a partir dos quais os funcionários da empresa conheçam e saibam a quem se direcionar em momentos de tomada de decisões imediatas. No mais, essa alta rotatividade de funcionários não permitem que eles estabeleçam relação com o PE da empresa e hoje, de acordo com Souza (2011) o planejamento de recursos humanos vai muito mais além do que as funções habituais de selecionar, contratar, cuidar, dos benefícios e da folha de pagamento, esse novo olhar estratégico permite com que os recursos humanos tenha uma visão mais ampla do negócio, participe do PE e trabalhe pelo crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade da organização. Funcionários novos geram novas integrações e novas adaptações.

Seguindo a ordem da apresentação dos dados, a próxima conclusão diz respeito à liderança. A presença dos diretores 100% do tempo na empresa não é um ponto negativo que deva ser questionado, mas a falta de confiança nos líderes das equipes gerada pelos funcionários subordinados é um ponto que deve ser destacado. A presença dos diretores na empresa deve ser aproveitada de maneira a agregar aprendizados a equipe, por exemplo, desenvolvendo um líder para que haja tomadas de decisões descentralizadas (e não apenas centralizada nos diretores).

É somente a partir da escola cognitiva que Mintzberg et al. (2010) começa a usar o termo estrategista para a pessoa que deve pensar no PE da organização. As escolas que antecedem a cognitiva apresenta o executivo principal como o estrategista da empresa, portanto seguindo a linha de pensamento dessas escolas, com a presença dos diretores na empresa a maior parte do tempo o processo de planejamento estratégico se torna mais tangível a empresa, sendo eles os responsáveis por pensar em estratégias que a empresa deve adotar em relação ao futuro e também os responsáveis por garantir a comunicação excelente do PE com os demais funcionários da empresa.

Em relação a missão e o futuro da empresa concluímos que esses direcionamentos dever ser reformulados para que fiquem objetivos e sólidos e depois devem ser desdobrados a todo o time para que não haja dúvidas em relação a direção que a equipe deve seguir. Essa nova abordagem da missão e do futuro da empresa pode ser relacionada com a escola empreendedora, onde Mintzberg et al.

(2010) afirma que a estratégia existe na mente do líder como um senso de direção a longo prazo, sendo isso uma visão de futuro da organização.

Sobre o planejamento estratégico da empresa a conclusão que se tem até por parte dos diretores é que o assunto não é difundido nem na cabeça do executivo principal e muito menos aos colaboradores da empresa, portanto há a confusão por parte de todos os funcionários em relação ao tema.

Em um primeiro momento fica claro que a empresa deve começar a se planejar, pelo menos o planejamento deve se iniciar nos diretores, para que assim eles trabalhem no caminho para um mesmo objetivo.

A falta de planejamento estratégico na empresa está causando desordem em relação a planejamento financeiro, fluxo de informações, objetivos além de um clima organizacional inseguro e instável e isso foi possível identificar pelo convívio na empresa por parte do pesquisador.

Pelo estudo desenvolvido, pode-se perceber que o planejamento estratégico deve ser implementado na empresa de pequeno porte de forma simples e direta, porém, o processo deve ser contínuo, pois é de extrema importância que a empresa, seus dirigentes e seus colaboradores acompanhem as mudanças que ocorrem no meio externo no qual está inserida para se manter no mercado e, principalmente, se adaptar às novas exigências desse mercado.

Verificou-se que o modelo de formulação estratégica na empresa estudada se relaciona fortemente com a descrição proposta pela escola empreendedora do planejamento estratégico (MINTZBERG et al., 2010), na qual a estratégia está na mente do líder como visão de futuro. O processo costuma ser intuitivo e baseado na experiência do líder. De acordo com Kuyven (2004, p. 155) “a essência do empreendedorismo está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios...”. Portanto, é importante destacar que a estratégia é desenvolvida de acordo com as percepções dos dirigentes da empresa, além das imposições do ambiente no qual a empresa esta inserida.

Mintzberg et al. (2010) afirma 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 tipo de planejamento ou mesmo sem a percepção dos diretores. O pequeno empresário toma decisões conforme as situações vão aparecendo.

Há uma grande escassez de metodologias que encaram a pequena empresa como ela é. As metodologias existentes foram desenvolvidas, em sua maioria, para a grande empresa e a sua aplicação em organizações de pequeno porte não pode ser encarada de forma simples, pois embora as duas partes precisem de ferramentas que as auxiliem quanto ao futuro, o comportamento delas são diferentes, principalmente quando os principais entraves se localizam no ambiente interno, como foi localizado no estudo de caso.

É interessante que o planejamento estratégico em pequenas empresas levem em consideração as particularidades adotadas por Terence (2002): contextuais, comportamentais e estruturais. Como no estudo de caso do presente no trabalho, o executivo principal que é a pessoa que elabora o planejamento estratégico, não havia conhecimento que além do porte, número de funcionários e receita as pequenas empresas tem particularidades que as diferenciam das demais. Quando o planejamento estratégico foi tratado em entrevista com os diretores, o mais surpreendente é que eles reconhecem o quanto um planejamento pode auxiliar a empresa a ter sucesso, mas não têm transformado esta percepção em processos formalizados.

Como conclusão geral do trabalho é possível afirmar sobre as lacunas existentes hoje na implantação do planejamento estratégico em pequenas empresas, apesar do reconhecimento de sua importância para a sobrevivência das organizações. A lição fundamental do estudo está justamente na possibilidade de apresentar ao gestor da pequena empresa possibilidades para que o planejamento seja empregado de forma simplificada, com pequenos ajustes, tais como a elaboração de reuniões sobre planejamento com a equipe de líderes, o desenvolvimento de um organograma com áreas e tarefas definidas, a atribuição de maior autonomia aos líderes para que possam passar informações consistentes a suas equipes e melhorar o fluxo de comunicação, entre outros. Estas não são ações tão complicadas quando se considera que nas pequenas empresas as decisões e a comunicação podem acontecer de forma rápida.

Portanto, vale enfatizar que as empresas de pequeno porte devem também planejar o seu futuro, como resposta às ameaças e oportunidades que são resultados das mudanças do ambiente globalizado dos negócios, e considerando suas próprias forças e fraquezas internas. Este processo trata justamente de integrar os diversos aspectos da empresa e do seu ambiente. Como observa Sugai (2004)

apud. Kuyven (2004) uma empresa, assim como um ser humano, é um organismo vivo e assim deve ser compreendida para melhor ser administrada.

Referências bibliográficas

ALDAY, H. E. C. *O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica*. Rev. FAE v.3, n.2. Curitiba: 2000.

ALMEIDA, M. I. R. *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas*. Tese (Doutorado). São Paulo: FEA-USP, 1994

Andrews, Kenneth. *Replaying the Board's Role in Formulating Strategy*, *Harvard Business Review*. 1982

NETO, A. B. *A virada dos pequenos*. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, n100, p.37. São Paulo: 1997

BUCHELE, R. B. *Diagnostico de empresas em crescimento*. São Paulo: Atlas, 1992.

DRUCKER, Peter. *Administração em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira e Publifolha, 1999

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. D. *A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: Do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional*. Revista de Ciências da Administração v.9 n.19. São Paulo: 1997

GIMENEZ, F. A. P. *Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: Um Estudo com Pequenas Empresas*. Revista de Administração Contemporânea. São Paulo: RAC, 1982

GOLDE, R. A. *Planejamento prático para pequenas empresas*. São Paulo: Nova Cultural, 1984

JB ECONOMIA. Disponível em:

<www.jb.com.br/economia/noticias/2015/04/30/faturamento-de-micro-e-pequenas-empresas-paulistas-cai-18-em-fevereiro/?from_rss=cultura> Acesso em 19. mai. 2015

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: 1993

KUYVEN, A. *Planejamento estratégico em pequenas empresas*. Santa Maria: 2004

MILLER, D. Configurations of strategy and structure: towards a synthesis. *Strategic Management Journal*. Chicago. v. 7, 1986.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy safari*. New York: 2010

MINTZBERG, Henry et al. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: 2006.

MINTZBERG, Henry. (1990). *Strategy formation scholls of thought*. In: J. W. Fredrickson. *Perspectives on Strategic Management*. USA: 1990

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 2001

PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: 1980

Revista SCIELO. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551999000200004&script=sci_arttext> Acesso em 19. mai. 2015.

RHODEN, M. I. DOS SANTOS. *Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas*. Florianópolis: 2010

SANTOS, A. J. R. *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*. Portugal: 2008

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira. ALVES, Ricardo César. ALMEIDA, Kenneth Nunes Tavares de. *Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no Centro-oeste mineiro*. Minas Gerais: 2007

SEBRAE (2000). *As micro e pequenas empresas na economia. Estudos e Pesquisas*. Disponível em: <www.sebraesp.com.br>. Acesso em Julho de 2007.

SEBRAE-SP (2005). *Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos*. Disponível em: <www.sebraesp.com.br>. Acesso em 18. Mai. 2015.

SOUZA. Dércia Antunes de; PAIXÃO, Claudiane Reis; SOUZA, Edna Alves B. *Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas*. São Paulo: 2011

SRTATEGIA. Disponível em: <www.strategia.com.br/casos/casos_corpo_ibm.htm> Acesso em 19. Mai. 2015.

TAYLOR, B. *Strategies for planning. Long Range Planning*. 1975.

TERENCE, A. C. F. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa*. São Carlos: EESC-USP, 2002

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. *Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro: 1998

Apêndice

Questionário I

Data:

1) Há quanto tempo você está na empresa?

 0 a 12 meses 12 a 24 meses 24 a 36 meses 48 meses ou mais

2) Quantos anos você tem?

 18 a 29 anos 30 a 39 anos 40 a 49 anos 50 a 59 anos 60 anos ou mais

3) Você ocupa cargo de liderança?

 Sim NãoCaso a resposta 3 seja sim:

4) Você tem subordinados?

 Sim NãoCaso a resposta 4 seja sim:

5) Eles entendem que você é o líder da equipe?

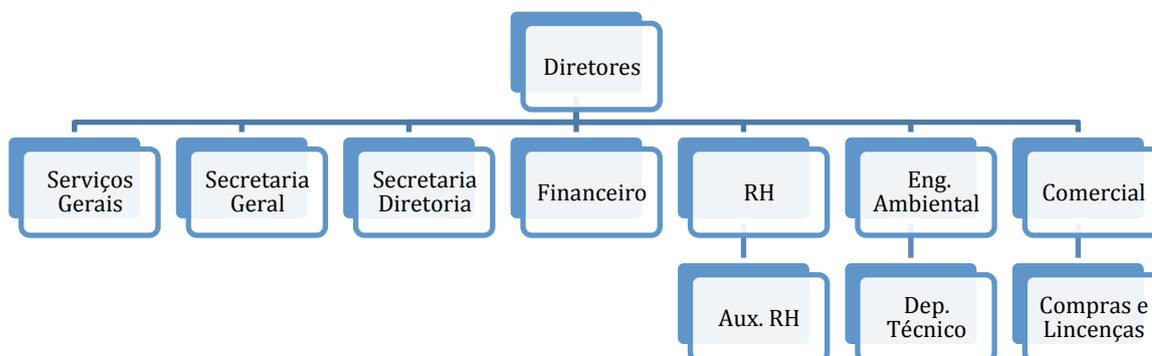
 Sim Não

6) Quem é o seu líder (colocar nome)?

7) Seu líder te inspira (Se você não tiver líder, fale sobre os diretores)?

 Sim Não

Segue o organograma formal da empresa:



8) Você tinha conhecimento desta estrutura organizacional?

Sim Não

9) Você entende que ela representa a forma como a empresa funciona na prática?

Sim Não

Porque?

10) O organograma da empresa permite um fluxo adequado de tomada de decisões?

Sim Não

11) A quem você recorre quando há um problema em sua área ou quando é preciso tomar uma decisão rápida (colocar nome)?

12) E no caso de ausência da pessoa acima (colocar nome)?

13) Você considera que tem autonomia para tomar decisões dentro da empresa?

Sim Não

14)O organograma da empresa permite um fluxo adequado de informações dentro da empresa?

Sim Não

Se não, explique:

15)Como as informações da empresa chegam até você?

Diretores RH Quadro de avisos Outros funcionários Líder da área

16)Qual o nível de cooperação entre os funcionários dentro da empresa?

Nenhum Muito baixo Baixo Intermediário Alto Muito alto

17) Como é o relacionamento entre as áreas da empresa?

Excelente Bom Regular Ruim Péssimo

18)Como é o seu relacionamento com o seu líder?.

Excelente Bom Regular Ruim Péssimo

19)Você sabe qual é a missão da empresa? Se sim, descreva-a.

Sim Não

20)Você sabe o que a empresa quer para o futuro? Se sim, comente

Sim Não

21)Você conhece o mercado em que a empresa atua?

Sim Não

22)A empresa leva as informações de mercado aos seus funcionários?

Sim Não

23)Você considera que há espaço para que dê sua opinião?

Sim Não

24)O seu líder escuta a sua opinião?

Sim Não

25)Você conhece os objetivos estratégicos atuais da empresa?

Sim Não

26)Você entende como deve contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, ou seja, você sabe qual é o seu objetivo e como ele se relaciona com estes objetivos mais amplos?

Sim Não

Se sim: Qual é o seu objetivo?

Se não: Porque?

Caso a resposta 26 seja sim:

27)Quais são os obstáculos que dificultam o atingimento desse objetivo?

28)Como é o Planejamento Estratégico na empresa?

Entende-se como planejamento estratégico Segundo Kotler (1975, p.09): “ O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente interno e externo.”

Formal: Todos sabem como ocorre o planejamento estratégico e ele segue uma metodologia conhecida.

Informal: Poucos ou ninguém sabe como ocorre o planejamento estratégico pois ele ocorre na cúpula de diretores apenas.

Não existe planejamento estratégico.

29) Qual é o nível de dedicação dos dirigentes em ações relacionadas ao planejamento estratégico da empresa?

Nenhum Muito baixo Baixo Intermediário Alto Muito alto

30) Qual é o nível de dedicação da sua área em ações relacionadas ao planejamento estratégico da empresa?

Nenhum Muito baixo Baixo Intermediário Alto Muito alto

31) Qual o nível de integração entre o planejamento das áreas e o planejamento estratégico da empresa?

Nenhum Muito baixo Baixo Intermediário Alto Muito alto

32) Qual o seu nível de satisfação com a forma pela qual o planejamento estratégico e seus desdobramentos para as áreas são feitos na empresa?

Nenhum Muito baixo Baixo Intermediário Alto Muito alto

33) Cite dois pontos fortes e duas oportunidades que a empresa tem:

FORTES:

a) _____

b) _____

OPORTUNIDADES:

a) _____

b) _____

34) Cite dois pontos fracos e duas ameaças que a empresa tem:

FRACOS:

a) _____

b) _____

AMEAÇAS:

a) _____

b) _____

35) Indique até 3 pontos positivos sobre o planejamento estratégico na empresa:

a) _____

b) _____

c) _____

36) Indique até 3 pontos negativos sobre o planejamento estratégico na empresa:

a) _____

b) _____

c) _____

37) Dê sugestões para a melhoria dos processos de planejamento na empresa

38) Outros

