

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

METODOLOGIA DE FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO
PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ENGENHARIA



01800085

Marcelo Gechele Cleto

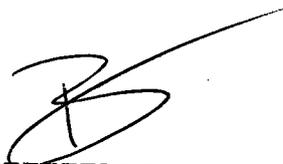
Florianópolis, dezembro de 1989.

METODOLOGIA DE FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO
PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Marcelo Gechele Cleto

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO
DE
" MESTRE EM ENGENHARIA "

ESPECIALIDADE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E APROVADA EM SUA FORMA
FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Cristiano J.C.A. Cunha, Dr.rer.pol.
Orientador



Prof. Rabah Benakouche, Dr. d'Etat.



Prof. Ronaldo Canalli, M.Eng.

RESUMO

A elevada taxa de alteração das condições ambientais e a crescente complexidade das atividades empresariais de nossos dias, determinam para o administrador uma forma de atuação diferente da tradicional. Preocupar-se agora com os aspectos estratégicos de suas decisões é a chave para o crescimento e o desenvolvimento, quando não para a própria sobrevivência da organização.

Este trabalho visa a elaboração de uma Metodologia de Formulação do Plano Estratégico para Pequenas e Médias Empresas (PME's) e fornece uma visão de como se estruturam e no que se baseiam as decisões estratégicas.

Para isto, inicialmente faz-se uma revisão bibliográfica do Planejamento Estratégico e de sua terminologia, apresentando-se também as características das PME's. Em seguida, propõe-se a metodologia de formulação do plano estratégico para PME's, que é testada numa pesquisa de campo e depois analisada e avaliada.

A meus pais : Chrysantho e Beline

A meus irmãos e cunhadas

A minha irmã

A Eliana

AGRADECIMENTOS

Manifesto meus agradecimentos:

- Ao Prof. Cristiano Cunha pela valiosa e atenta orientação deste trabalho;
- Ao CNPq pelo auxílio financeiro;
- Aos professores e funcionários do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, pelo apoio recebido;
- Aos empresários das indústrias de móveis visitadas, que gentilmente forneceram as informações necessárias à consecução deste trabalho;
- A FIESC e ao SENAI-São Bento do Sul, representados nas pessoas dos Srs. Murilo Rosa e Antônio Schaffer respectivamente, pelo apoio recebido;
- Aos professores Ernesto E. Castro e Antônio Diomário Queiroz, pelo apoio recebido durante o trabalho;
- Ao colega Renato Guimarães pelo apoio recebido na Pesquisa de Campo;
- Aos amigos, colegas e parentes que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho;
- A toda sociedade brasileira, que possibilitou a realização deste curso de mestrado.

SUMARIO

	Pág.
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE QUADROS.....	xii
ABREVIATURAS.....	xiii
CAPÍTULO I	
1. Introdução.....	1
1.1. Origem do Trabalho.....	2
1.2. Definição do Problema.....	3
1.3. Objetivos do Trabalho.....	4
1.4. Importância do Trabalho.....	5
1.5. Metodologia do Trabalho.....	5
1.6. Estrutura do Trabalho.....	7
CAPÍTULO II	
2. O Planejamento Estratégico.....	8
2.1. O Planejamento Empresarial.....	8
2.2. As Estratégias Empresariais.....	12
2.2.1. Comentários Iniciais.....	12
2.2.2. A Formulação das Estratégias.....	14
2.2.3. As Estratégias Empresar. Gerais.....	18
2.2.4. As Estratégias Funcionais.....	22

2.3. O Planejamento Estratégico.....	23
2.3.1. O Conceito de Planej. Estratégico.....	23
2.3.2. As Vantagens Advindas da Utilização do Planejamento Estratégico.....	26
2.3.3. Outros Conceitos Fundamentais.....	27

CAPÍTULO III

3. As Pequenas e Médias Empresas.....	30
3.1. Origem das PME's.....	30
3.2. O Ambiente de Atuação das PME's.....	31
3.3. Critério de Classificação das PME's.....	32
3.4. A Importância das PME's.....	33
3.5. Características das PME's.....	34

CAPÍTULO IV

4. Metodologia de Formulação do Plano Estratégico para PME's.....	36
4.1. Metodologias Existentes.....	36
4.2. Análise Crítica das Metodologias de Formula- ção do Plano Estratégico.....	40
4.3. Metodologia Proposta de Formulação do Plano Estratégico para PME's.....	46
4.3.1. Considerações Iniciais.....	46
4.3.2. Metodologia Proposta de Formulação do Pla- no Estratégico para PME's.....	48

4.4. Descrição da Metodologia Proposta.....	51
4.4.1. Análise Ambiental.....	51
4.4.2. Políticas e Filosofia Empresarial.....	52
4.4.3. Def. dos Objetivos e Estratégias Gerais...	53
4.4.4. Def. dos Objetivos e Estrat. Funcionais...	55
4.4.5. Análise Econômica.....	56
4.4.6. Planos Estratégicos e de Ação.....	57
4.4.7. Implementação das Estratégias.....	58
4.4.8. Controle das Estratégias.....	60

CAPÍTULO V

5. Levantamento e Análise dos dados da Pesquisa de Campo.....	61
5.1. Pesquisa de Campo.....	61
5.1.1. Universo de Trabalho.....	61
5.1.2. O Segmento Estudado.....	62
5.1.3. Descrição das Amostras.....	65
5.2. Metodologia e Operacionaliz. das Atividades..	66
5.2.1. Metodologia da Pesquisa de Campo.....	66
5.2.2. Procedimentos Adotados.....	67
5.3. Resultados Obtidos.....	68
5.4. Análise Crítica dos Resultados.....	86

CAPÍTULO VI

6. Conclusões e Recomendações.....	92
6.1. Conclusões	92
6.2. Recomendações.....	95
6.2.1. Comentários Iniciais.....	95
6.2.2. Recomendações de novas pesquisas.....	96
BIBLIOGRAFIA.....	98
APÊNDICE -Questionário para coleta de informações..	104

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIG. 1 - Sequência Lógica do Trabalho.....	6
FIG. 2 - Estratégias Genéricas de Porter.....	17
FIG. 3 - Estratégias Gerais seg. a combinação de fatores internos e externos - adaptação.....	18
FIG. 4 - Processo de Planejamento Estratégico.....	25
FIG. 5 - Metodologias de Formulação do Plano Estratégico.	37
FIG. 6 - Processo de Definição dos Objetivos Gerais e Fun- cionais.....	44
FIG. 7 - Distribuição do Uso do Tempo de Gerentes.....	47
FIG. 8 - Metodologia Proposta de Formulação do Plano Es- tratégico para PME's.....	49
FIG. 9 - Caráter Integrado das Etapas da Metodologia de Formulação do Plano Estratégico para PME's.....	50
FIG.10 - Participação por nível hierárquico nas decisões da empresa.....	55
FIG.11 - Controle e Avaliação das Estratégias.....	60

LISTA DE QUADROS

	Pág.
QUADRO 1 - Classificação das empresas segundo a quantidade de pessoal ocupado.....	33
QUADRO 2 - Grau de relevância dos ambientes para cada tipo de organização.....	41
QUADRO 3 - Características das PME's moveleiras de SC....	64
QUADRO 4 - Grau de conhecimento do mercado atendido pela empresa.....	69
QUADRO 5 - Grau de conhecimento dos ambientes interno e externo.....	71
QUADRO 6 - Comparativo dos resultados das duas pesquisas citadas.....	72
QUADRO 7 - Forma de análise dos ambientes da organização.	74
QUADRO 8 - Definição das normas e procedimentos adotados pela organização.....	76
QUADRO 9 - Definição dos Objetivos Gerais e Funcionais...	78
QUADRO 10 - Definição das Estratégias Gerais e Funcion....	79
QUADRO 11 - Existência de um plano por escrito e de controle sobre o P.E.....	81
QUADRO 12 - Etapas do Modelo de P.E. adotado pelos decisores.....	82
QUADRO 13 - Estruturação do P.E. nas PME's.....	85

ABREVIATURAS

PME'S - Pequenas e Médias Empresas

P.E. - Planejamento Estratégico

ACP - Até Certo Ponto

N.R. - Nota de Rodapé

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

Em face da intensa e contínua alteração das condições ambientais, as empresas atualmente precisam responder rapidamente a estas influências, sob pena de, caso isso não seja feito, serem ultrapassadas e terem sua continuidade prejudicada.

Neste contexto, apareceu nos anos 60 uma nova forma de administrar organizações, na qual esta elevada interação com o meio ambiente, é abordada de uma forma sistemática. A esta forma resolveu-se chamar de Gestão Estratégica, a qual baseia-se no Planejamento Estratégico. Esta ferramenta é uma evolução da antiga A.P.O. (Administração por Objetivos), sendo mais completa e satisfazendo às necessidades atuais em termos de condução empresarial. No entanto, este tipo de ferramental não é usado pelas PME's (principalmente por problemas de custo e em alguns casos por falta de conscientização dos executivos) e quando é aplicado faz-se de uma forma difícil, uma vez que foi desenvolvido para organizações maiores e mais estruturadas.

Neste trabalho estudam-se os modelos de planejamento estratégico existentes e obtem-se dos próprios executivos destas organizações observações, experiências e posições que levem a um Modelo de Formulação de Planejamento Estratégico para PME's o mais perto possível da realidade, satisfazendo com eficiência esta necessidade de se planejar em um ambiente de elevada instabilidade.

1.1. ORIGEM DO TRABALHO

Os seguintes pontos motivaram o presente trabalho:

1º) A inexistência, na literatura, de uma metodologia de formulação do planejamento estratégico simples e eficaz, específica para PME's. As metodologias existentes dirigem-se para grandes empresas e apresentam um grau de detalhamento de conceitos e etapas incompatível com a realidade das PME's.

2º) A possibilidade de se checar a metodologia proposta para formulação de plano estratégico em PME's, através do contato com os decisores que estão gerenciando estas empresas no momento.

3º) A pouca ou inexistente integração da universidade com as empresas de pequeno e médio porte do estado de Santa Catarina.

4º) Interesse do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC no desenvolvimento de técnicas de administração de PME's, uma vez que estas organizações contribuem com expressivo valor de produção, quantidade de mão-de-obra empregada e número de estabelecimentos no contexto econômico nacional.

1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Administrar uma PME é uma tarefa que exige concentração, competência e perseverança. A gama de dificuldades envolvida é grande, tal como falta de recursos financeiros, pouca delegação de atribuições, posição não-sedimentada no mercado, etc. Se não forem transpostas, essas dificuldades levam a empresa a um distanciamento e conseqüente não-atingimento dos seus objetivos.

Uma vez que as atividades executadas pelo decisor são muito variadas, relacionando-se à questões de pessoal, comercialização, produção, etc, aparece a necessidade de se organizar o processo de tomada de decisão, de forma que sejam priorizadas as questões estratégicas.

A empresa que planeja estrategicamente consegue um maior entrosamento das suas atividades, uma vez que promove uma adequação mais consciente dos recursos existentes às necessidades, além de uma visão mais ampla do seu ambiente.

O problema que se coloca, portanto, é o desenvolvimento de uma Metodologia de Formulação de um Plano Estratégico para PME's que possibilite ao administrador superar as adversidades que encontra na gestão empresarial. Esta metodologia para ser aplicável à realidade deve combinar aspectos teóricos e práticos, que serão colhidos na bibliografia e na pesquisa de campo, respectivamente.

1.3. OBJETIVOS DO TRABALHO

Os objetivos deste trabalho dividem-se em:

A) Objetivo Principal:

Desenvolver uma Metodologia de Formulação do Plano Estratégico para PME's;

B) Objetivos Complementares:

1º) Verificar a aplicabilidade da metodologia proposta nas PME's do setor moveleiro de Santa Catarina;

2º) Investigar como os pequenos e médios empresários do setor moveleiro de Santa Catarina entendem e realizam o processo de planejamento estratégico em suas organizações;

3º) Proporcionar material para as PME's elevarem a sua eficiência em termos de planejamento;

4º) Proporcionar o desenvolvimento de novas pesquisas sobre o planejamento empresarial, p.ex., como implementar e controlar o processo de planejamento estratégico nas PME's, desenvolvimento de uma metodologia de análise de cenários para PME's, etc.

5º) Alcançar uma maior aproximação das PME's com a Universidade, enquanto polo gerador de conhecimentos, com benefícios para a comunidade empresarial e para toda a sociedade;

1.4. IMPORTANCIA DO TRABALHO

A importância deste trabalho está em:

1º) Dedicar-se ao universo das PME's, pela expressiva importância destas organizações no cenário socio-econômico nacional [8,44];

2º) Preocupar-se com o desenvolvimento de uma técnica de planejamento que permita às PME's um grau mais elevado de competitividade e adaptabilidade ao seu ambiente [24,31];

3º) Analisar a atual situação do P.E. nas PME's, identificando as suas características e dificuldades de formulação, implementação e controle.

1.5. METODOLOGIA DO TRABALHO

Inicialmente, define-se o assunto a ser estudado, delimitando-o de uma maneira clara e concisa. O assunto é a técnica gerencial de P.E. e o seu direcionamento é para o universo das pequenas e médias empresas. A seguir, é realizada uma revisão bibliográfica dos conceitos básicos utilizados atualmente no P.E., bem como das metodologias de sua formulação propostas pelos autores. Após isto, procede-se a uma análise crítica comparativa destas metodologias entre si, evidenciando-se seus pontos convergentes e divergentes.

Depois disto tem-se o desenvolvimento de uma metodologia de formulação do plano estratégico para PME's, a qual é detalhada em suas etapas.

Através de uma pesquisa de campo composta de duas amostras de empresas verifica-se a aplicabilidade desta metodologia. Após isto, realiza-se uma análise crítica dos resultados obtidos, concluindo-se o trabalho em seguida. Ver Fig. 1.

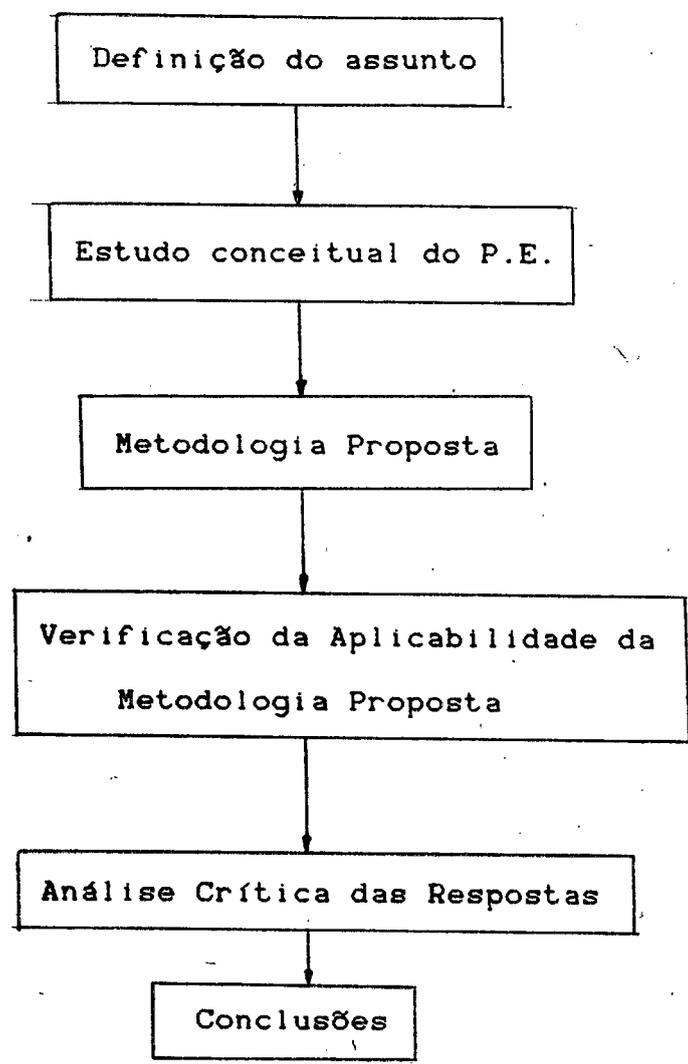


Fig. 1 : Sequência Lógica do Trabalho.

1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho se estrutura da seguinte maneira:

CAPÍTULO 1 : neste capítulo faz-se uma exposição da origem do trabalho, define-se o problema que se propõe a resolver, apresentam-se os seus objetivos, coloca-se a sua importância e expõe-se a metodologia utilizada;

CAPÍTULO 2 : realiza-se uma análise conceitual do planejamento das estratégias e do processo de planejamento estratégico empresarial;

CAPÍTULO 3 : apresentam-se as PME's, sua origem, seu ambiente de atuação, sua classificação, sua importância e características;

CAPÍTULO 4 : apresentam-se algumas metodologias de formulação do plano estratégico, faz-se uma análise comparativa crítica destas e propõe-se uma metodologia de formulação do plano estratégico para PME's;

CAPÍTULO 5 : verifica-se a aplicabilidade da metodologia de formulação do plano estratégico proposta e investiga-se como os decisores das PME's entendem e realizam o processo de planejamento estratégico em suas organizações, ambos através de uma pesquisa de campo. Faz-se também uma análise crítica das respostas dadas às perguntas do questionário utilizado;

CAPÍTULO 6 : elaboram-se as conclusões e recomendações do trabalho.

CAPÍTULO II

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1. O PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

O homem é um ser mutante. Busca sempre o aperfeiçoamento, seja do sistema político-social que o envolve (a nível macro de atuação), seja das suas atividades cotidianas (a nível micro de atuação).

Nos últimos trinta anos, fatores como a evolução dos recursos de comunicação, o crescimento demográfico heterogêneo, a maior conscientização dos indivíduos, a diminuição dos recursos naturais disponíveis e a intensa evolução tecnológica, entre outros, acabaram determinando um ambiente de intensa turbulência no dia-a-dia das pessoas e consequentemente nas atividades empresariais[18]. Diante disso, acabam incidindo sobre as organizações pressões como:

- * presença cada vez maior do estado na economia;
- * intensificação da atuação dos organismos de representação sindical;
- * diminuição do nível motivacional dos funcionários;
- * concorrência mais acirrada;

Assim, para que a empresa consiga adaptar-se constantemente ao seu mercado de atuação, deve planejar e agir estrategicamente. Neste contexto, informações que possibilitem ao decisor acompanhar o ritmo das mudanças são de grande importância, quando não a razão da própria sobrevivência[37].

No entanto, não é tarefa fácil conceituar-se o que seja o planejamento e alguns autores acabam se distanciando do que ele representa na realidade, nesta tentativa.

Por isto, são várias as definições de planejamento. Para Thomas[10], planejamento é tomada de decisão. Já Kast & Rosenzweig [10], colocam que o planejamento é o processo pelo qual se decide de antemão o que se vai fazer e de que maneira. Ele compreende a escolha dos objetivos e o desenvolvimento das diretrizes e procedimentos através dos quais tais objetivos serão alcançados. De modo a estabelecer a sua real amplitude e abrangência, Steiner[45] estabelece cinco dimensões do planejamento, que são:

- * o assunto abordado: produção, pesquisa, finanças, etc.;
- * os elementos do planejamento: objetivos, estratégias, orçamentos, etc.;
- * o tempo de planejamento: curto, médio ou longo prazo;
- * as unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado: corporativo, funcional, divisional, departamental, etc.;
- * as características do planejamento: estratégico ou tático, confidencial ou público, etc..

A atividade de planejar é complexa em decorrência de sua própria natureza, que é a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro. Este processo, composto de várias etapas, não funciona de uma forma linear em razão das diferentes pressões ambientais que os decisores estão sujeitos e também das limitações humanas em termos de processamento e análise de informações [19]. Com o intuito de diminuir esta dificuldade elaboram-se modelos e metodologias de planejamento.

Ao se montar um modelo de planejamento simplifica-se a atividade de planejar, através da identificação das variáveis relevantes da realidade estudada, bem como de suas inter-relações. No caso do P.E., as variáveis relevantes são disponibilidades e deficiências de recursos (humanos, financeiros e físicos) que a empresa apresenta, bem como as possibilidades e dificuldades que o meio externo coloca à organização. Todas estas informações são estruturadas através de conceitos (filosofia, objetivos, estratégias, etc), que podem ser apresentados na forma de um modelo ou metodologia. Além disto, um modelo de planejamento deve ter o grau de detalhamento e abrangência adequados ao problema que pretende resolver, afim de que seja utilizável e confiável.

Em uma grande empresa o planejamento pode ser aplicado com suas características aos três níveis hierárquicos normalmente existentes: estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico direciona-se para objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo. Já o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado. Trabalha, portanto, com objetivos e desafios estabelecidos no planejamento estratégico. O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização e detalhamento dos planos desenvolvidos no planejamento tático. Têm-se aí, os planos de ação ou planos operacionais.

Os objetivos do P.E., numa organização, são a melhora da sua competitividade, a eliminação de problemas nas áreas existentes e um incremento no desenvolvimento gerencial. Na consecução destes objetivos influenciam a criatividade dos decisores, a utilização de técnicas de planejamento, o enfoque dado à questões internas (organizacionais) e externas (ambientais), os recursos destinados ao P.E. e a resistência da organização ao P.E. [40].

No próximo item (2.2.) serão apresentadas as estratégias empresariais: origem da sua terminologia, suas características, sua formulação e fundamentação. Detalham-se ainda as estratégias gerais e apresentam-se as estratégias funcionais das empresas.

2.2. AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

2.2.1. Comentários Iniciais

A origem do termo estratégia está na palavra grega "strategos", que significa general [40]. Assim, desde aquele tempo esta palavra sempre teve um sentido militar. No entanto, na época de Napoleão, a palavra estratégia tornou-se mais ampla, sendo utilizada quando queria referir-se a movimentos políticos e econômicos visando ainda melhores alternativas para a vitória militar [40].

Com o passar do tempo, este termo passou a ser utilizado com o mesmo sentido básico em outras atividades da vida das pessoas e das organizações, sendo que seu uso na administração consolidou-se com o advento da filosofia do P.E. Passou-se, então, a dedicar-se mais tempo à atividade de analisar, planejar e implementar estratégias.

Hoje em dia para as empresas privadas há necessidade de um maior planejamento das atividades, para que se assegure a sua existência em condições favoráveis. O mesmo ocorre para as empresas públicas, afim de que estas executem sua função social eficientemente [17]. Este planejamento das atividades, nos últimos anos, tornou-se imprescindível, uma vez que o ambiente ficou repleto de condicionantes e influências (diminuição da oferta de

insumos, maior conscientização das pessoas em relação a seus direitos trabalhistas, sociais e políticos, maior competição entre as empresas, deficit público elevado, dívida externa de caráter recessivo, etc.), que se alteram a cada momento, influenciando intensamente a vida das organizações[42].

Portanto, numa empresa a estratégia está relacionada com a utilização adequada dos seus recursos físicos, financeiros e humanos de modo a obter a maximização das oportunidades e minimização das ameaças do ambiente em que opera. Neste sentido, as estratégias correspondem a procedimentos e dispositivos que a empresa deve adotar da maneira mais adequada para cada situação. Estes dispositivos, segundo Rebouças[40] são:

- * Organizacionais, que estão baseados na estrutura das atividades internas da empresa;
- * Tecnológicos, que estão baseados na evolução tecnológica ambiental;
- * Políticos, isto é, procedimentos que orientam a empresa nos seus relacionamentos internos e com seu ambiente.

As estratégias estão normalmente relacionadas com programas de longo prazo e difíceis de reverter. Uma vez definidas as estratégias, estas são passadas com maior grau de especificidade, aos níveis hierárquicos subalternos, através da definição de metas e objetivos a serem alcançados nas unidades em que é dividida a empresa (departamentos, divisões, etc).

2.2.2. A Formulação das Estratégias.

O que acontece hoje, principalmente nas PME's, é que os executivos aplicam estratégias de competição intuitivas, com relativa dose de acerto, sem se preocupar em identificar e formalizar os processos de análise que os levam às decisões. É claro que o processo intuitivo é importante, porém não convém se concentrar apenas nele[46]. Na realidade, o que parece dar melhores resultados é:

- * bastante rigor durante o processo formal de análise da empresa e do seu ambiente, culminando com a fixação dos objetivos empresariais (corporativos e divisionais);
- * em seguida, menos formalismo e mais criatividade na fase da formulação das estratégias que permitirão atingir-se os objetivos propostos.

As estratégias empresariais podem ser fundamentadas de quatro formas[42]:

1º) na análise do ambiente que pode gerar as estratégias de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento;

2º) na situação dos mercados e dos produtos, que pode gerar estratégias de penetração de mercado, de desenvolvimento de produto, de desenvolvimento de mercado e de diversificação de produtos e mercados;

3º) no estágio em que se encontram os produtos, tendo-se aí estratégias em função do ciclo de vida dos produtos.

4ª) na análise de Portfolio (BCG - Boston Consulting Group), tendo-se aí estratégias que são elaboradas em função do ritmo de crescimento do mercado e do nível de participação relativa que o produto detém neste mercado.

A formulação da estratégia empresarial é complexa, pois depende de inúmeras variáveis incontroladas e de difícil identificação. Mintzberg[36] aponta as seguintes características da formulação de estratégias :

- * as estratégias podem ser ocasionadas pela busca de soluções de problemas ou pela busca ativa em direção a novas oportunidades;

- * as decisões estratégicas não são programadas e muito menos previstas com antecipação;

- * os dirigentes são pessoas preocupadas com muitas demandas e solicitações simultâneas e são continuamente bombardeados com informações, idéias e problemas;

- * os dirigentes não tem programas definidos para lidar com assuntos de estratégia.

Para Keeney[40] a complexidade das estratégias está relacionada aos seguintes pontos principais:

- * existência de múltiplos objetivos hierárquicos;

- * existência de objetivos intangíveis;

- * horizonte de tempo correlacionado às decisões estratégicas;

* influência de diferentes grupos participantes da empresa e externos a ela;

Numa linha bem definida de pensamento, Porter [38] diz que a essência da formulação de uma estratégia é relacionar a empresa às forças competitivas de seu meio-ambiente. Desta forma, o autor concentra-se sobre o segmento econômico no qual atua a empresa, sem se importar com outros fatores (sociais, políticos, etc.) que influenciam as empresas de uma maneira geral. Em outras palavras, deve-se preocupar com a concorrência. Este grau de concorrência, segundo o autor, depende de cinco forças competitivas básicas:

- * o poder de negociação dos fornecedores;
- * a ameaça de novos entrantes;
- * o poder de negociação dos compradores;
- * a ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- * a rivalidade entre as empresas existentes.

Para enfrentar estas cinco forças, Porter sugere três abordagens (estratégias) genéricas potencialmente bem-sucedidas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A primeira consiste em atingir-se a liderança no custo total em um segmento econômico através de um conjunto de políticas funcionais direcionadas neste sentido. O custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora outros pontos importantes tais como qualidade, assistência técnica, etc, não possam ser esquecidos.

A segunda estratégia consiste em diferenciar-se o produto ou serviço oferecido pela empresa, transformando-o em algo único no âmbito de todo o segmento. Essa diferenciação pode ser baseada no projeto ou imagem da marca, na tecnologia, em serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou outras dimensões.

A terceira é direcionada para um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Esta estratégia visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando-se isto em conta. Desta forma, restringindo o alvo, a empresa acaba atingindo a diferenciação e/ou os custos mais baixos. Ver Fig. 2.

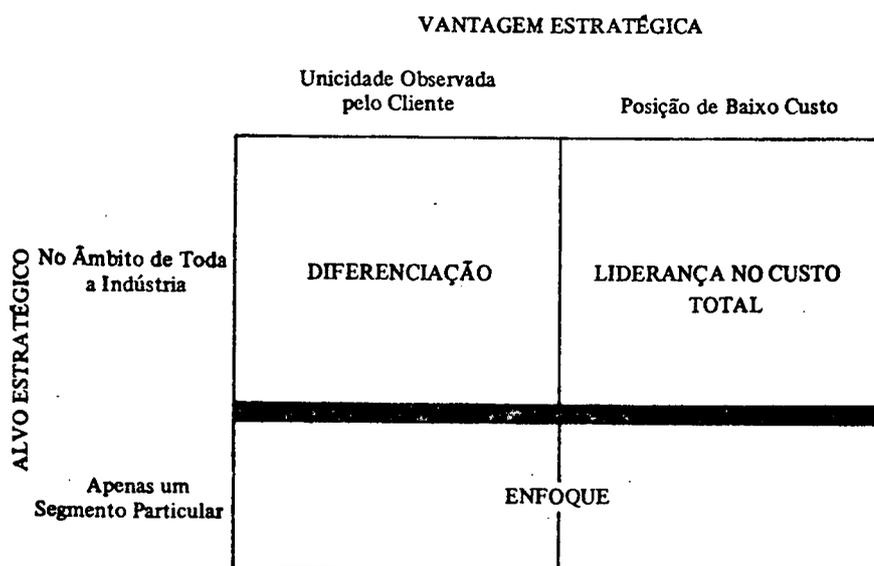


Fig. 2 : Estratégias Genéricas de Porter.

Fonte: [38]

2.2.3. As Estratégias Empresariais Gerais

Este capítulo concentra-se na análise das estratégias baseadas no ambiente empresarial por entender-se que esta é mais ampla, acabando por englobar as demais abordagens (situação dos mercados, estágio dos produtos e análise de portfolio), sugeridas por Santos[42].

As estratégias gerais de uma organização devem refletir a sua situação interna e a sua postura em relação ao ambiente externo. A partir do momento em que são detectadas as oportunidades e ameaças externas e percebidos os pontos fortes e fracos da organização, elaboram-se as estratégias em função da combinação dos fatores mostrada na Fig 3.

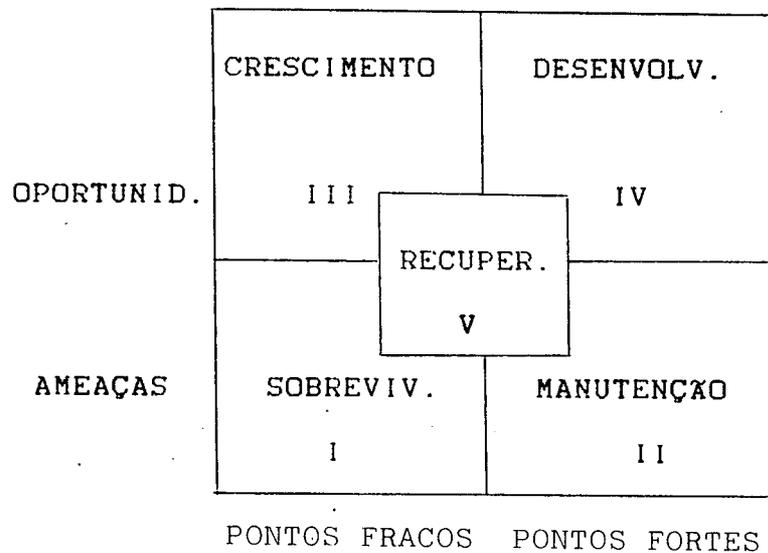


Fig. 3 : Estratégias Gerais segundo a combinação dos fatores internos e externos. Fonte: Adaptação da fig. apresentada por Rebouças[40].

I) Estratégia de Sobrevivência.

A estratégia de sobrevivência deverá ser adotada quando não existirem melhores alternativas momentaneamente[42]. É uma situação em que o ambiente externo apresenta alto índice de ameaças e internamente a empresa apresenta alto índice de pontos fracos. Nesta situação param-se os investimentos e reduzem-se ao máximo as despesas. É interessante notar que esta estratégia deverá ser adotada apenas nas condições descritas acima e que a organização não suporta dificuldades desta natureza (internas e externas) por muito tempo, por isto a sua aplicação justifica-se desde que contribua para o alcance de objetivos num prazo maior.

As atitudes tomadas quando a estratégia de sobrevivência está sendo adotada são:

- * redução de custos;
- * desinvestimento;
- * liquidação do negócio, em último caso.

II) Estratégia de Manutenção.

Outra situação que pode ocorrer é a empresa apresentar alto índice de pontos fortes e se defrontar com um ambiente com elevado índice de ameaças. A estratégia a ser adotada neste caso, será a de manutenção das posições conquistadas até o momento, aguardando-se com atenção uma reversão do ambiente externo.

Os tipos específicos da estratégia de manutenção são [42]:

- * estratégia de estabilidade;
- * estratégia de nicho;
- * estratégia de especialização.

III) Estratégia de Crescimento.

É utilizada esta estratégia quando têm-se situações favoráveis no ambiente externo que podem transformar-se em oportunidades. No entanto, a empresa apresenta pontos fracos internamente, ou seja, não está preparada para aproveitar ao máximo estas possibilidades. Neste caso, tenta-se reverter o quadro interno negativo através das seguintes estratégias:

- * inovação;
- * internacionalização;
- * "joint-venture";
- * expansão.

IV) Estratégia de Desenvolvimento.

Esta estratégia ocorre numa situação desejada por todos os empresários, ou seja, oportunidades externas combinadas com alto índice de pontos fortes internamente. A implementação de uma

estratégia de desenvolvimento adequada provoca a expansão e aperfeiçoamento organizacional. Segundo Rebouças[40] este desenvolvimento poderá ser:

- * de mercado;
- * de produto ou serviços;
- * financeiro;
- * de capacidades;
- * de estabilidade.

V) Estratégia de Recuperação ou Rejuvenescimento.

É a estratégia na qual as ameaças externas e os pontos fracos internos não são tão drásticos quanto os da aplicação da estratégia de sobrevivência, possibilitando que a organização ainda se lance em uma batalha de recuperação. Desta forma, propõe-se a inserção da estratégia de sobrevivência entre os quadros I, II, III e IV da Fig. 3. Esta estratégia é adotada por uma empresa que apresenta sinais de declínio e envelhecimento, que podem ocorrer devido aos seguintes fatores[25,33]:

- * falta de sucessores para o empreendedor fundador do negócio;
- * concorrência;
- * perda da competitividade dos produtos ou serviços devido à superior tecnologia dos concorrentes;
- * declínio do setor ou ramo de atuação como um todo;

Para reverter o quadro descrito acima deve-se iniciar o mais cedo possível as seguintes atividades:

- * introdução de inovações, idéias e novos métodos;
- * retomada do espírito de iniciativa e empreendimento que a organização perdeu ao longo do tempo, à medida que crescia e tornava-se mais complexa.

2.2.4. As Estratégias Funcionais

Tudo que ocorre dentro da empresa está interrelacionado entre si. No entanto, no volume de informações, atribuições, pessoas e responsabilidades percebe-se que algumas áreas reúnem características que as distinguem de outras. Estas áreas são chamadas de funções empresariais e podem ser: produção, marketing, finanças, recursos humanos, comercial, etc, representando desta forma um setor da organização a ser administrado com suas próprias peculiaridades.

O posicionamento da empresa frente ao seu ambiente global provoca a escolha de um posicionamento de cada área funcional da organização frente ao contexto ambiental identificado [46]. Aparecem, portanto, as estratégias funcionais básicas correspondentes às áreas funcionais já citadas, e complementadas pelas de tecnoc-economia do produto e de auto-limitação, sugeridas por Gracioso[25].

Um importante ponto a salientar é que a estratégia geral da empresa pode ser afetada mais intensamente por uma ou outra função empresarial. Tradicionalmente, o enfoque mercadológico é o que predomina na definição das estratégias gerais. No entanto, fatores tais como a elevação da qualidade, a diminuição do tamanho dos lotes de produção, etc., determinam hoje um direcionamento para a função de produção[15]. A função produção sobe de importância, colocando-se como um recurso competitivo que deve ser melhor aproveitado.

Uma vez vistas as conceituações em separado do planejamento e das estratégias, o passo seguinte (item 2.3.) é a análise do planejamento estratégico iniciando-se pelo seu conceito, a sua formulação, as vantagens de sua utilização e os outros conceitos importantes presentes na terminologia do P.E.

2.3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.3.1. O Conceito de Planejamento Estratégico

Face à grande competição existente nas atividades empresariais atualmente, o desenvolvimento organizacional tornou-se imperativo como forma de garantir a sua permanência no mercado. Neste sentido, o P.E. aparece como um ferramental, através do qual a empresa consegue um desempenho favorável nesta situação de conflito[31].

Neste contexto, várias são as definições de planejamento estratégico propostas. Todas revelam direta ou indiretamente [1,19,45]:

- * preocupação com o futuro;
- * preocupação com a organização do processo da tomada de decisão na empresa;
- * o seu caráter dinâmico, evidenciado pela retroalimentação organizada dos resultados das decisões tomadas.

Ressalta-se ainda o fato do planejamento estratégico ser voltado para fora da empresa, visando conciliar a realidade do mercado com os recursos da organização [13,25]. Assim, a empresa ao adotar a filosofia de P.E. volta-se mais para o ambiente externo, que dita as regras do jogo, do que para o ambiente interno [42].

O P.E. é também uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o maior grau de interação com o ambiente [46].

Os conceitos de P.E. dos diversos autores consultados são convergentes e, em muitos casos complementares. No entanto, a definição de Ansoff [3] parece aglutinar as diversas correntes, sintetizando de uma forma simples o real significado do P.E. Será, por esta razão, a definição adotada neste trabalho.

Segundo este autor o P.E. é a análise sistemática das



oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deve satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa.

Um dos objetivos deste trabalho é tornar o mais claro possível o processo de P.E. Por isto, é fundamental ter-se a sequência lógica de como acontece o processo nas organizações. A consulta aos autores, a reflexão e as discussões sobre o assunto levam a entender-se tal processo como composto basicamente das três fases: formulação, implementação e controle. A Fig. 4 ilustra este ponto e é comentada logo em seguida.

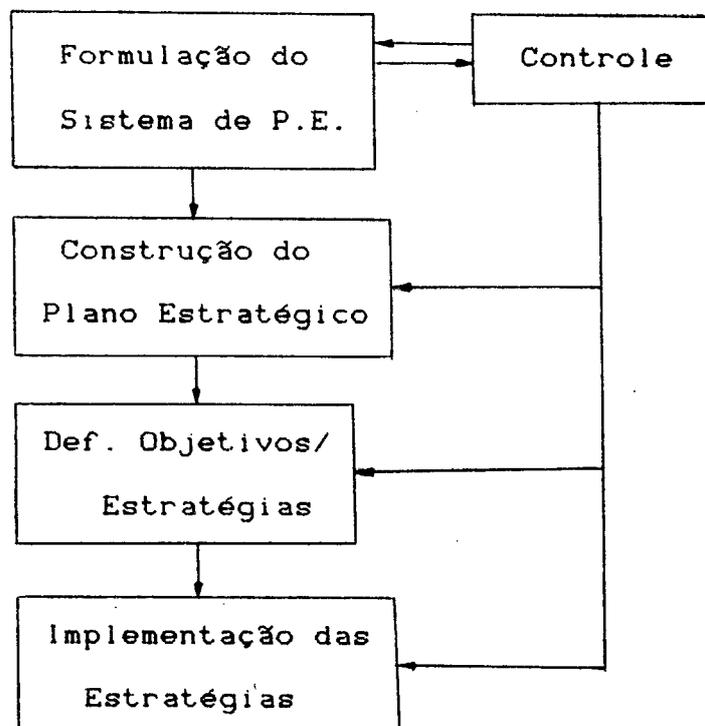


Fig. 4 : Processo de Planejamento Estratégico.

A formulação do P.E. relaciona-se à determinação de quais serão as bases para a implantação de um sistema de P.E. na organização. Diz respeito às razões para se adotar uma filosofia de P.E., as vantagens que virão em sua decorrência, a maneira como a organização receberá esta nova forma de administração e como participará dela, quais procedimentos internos serão adotados ou reformulados, etc.. É uma etapa prévia, que prepara pouco-a-pouco a empresa para atuar estrategicamente[40].

Após ter-se uma idéia clara de como funcionará o sistema de P.E. na empresa, incumbência esta da direção, passa-se à fase de implementação do processo de P.E.. Esta implementação concretiza-se através da construção do plano estratégico, que é composto de objetivos e estratégias, a serem implementadas e controladas, afim de se evitar desvios.

É importante que o sistema de P.E. formulado seja bem controlado, uma vez que pode estar gerando um plano estratégico inadequado para a organização.

2.3.2. As Vantagens Advindas da Utilização do Planej. Estratégico

A utilização de um Sistema de P.E. na organização traz as seguintes vantagens:

* aperfeiçoamento da capacidade de planejamento dos administradores;

- * conscientização em todos os níveis da importância do planejamento, em detrimento da administração por crises;
- * identificação de problemas nunca antes percebidos, durante a sua implementação e utilização;
- * elevação da eficiência das áreas gerencial e operacional;
- * promove um questionamento entre os dirigentes sobre a adequação dos métodos tradicionais de planejamento e administração;
- * se propõe a realizar um reconhecimento antecipado de problemas e oportunidades futuras, considerando os fatos referentes ao desenvolvimento tecnológico e cultural da sociedade[42];
- * maior adaptabilidade da organização ao seu meio-ambiente.

2.3.3. Outros Conceitos Fundamentais

A terminologia do planejamento estratégico é bastante ampla. Os termos utilizados são abstratos e suas definições podem apresentar um caráter bastante subjetivo. Por isto é conveniente fazer-se uma apresentação mais detalhada destes, mostrando-se as diferentes definições existentes.

A estratégia para alguns autores[10] apresenta um caráter amplo e inclui objetivos a serem definidos e a forma de como alcançá-los. No entanto, atualmente vê-se com ênfase estratégias e objetivos sendo apresentados como conceitos distintos. Os objetivos são os pontos onde se quer chegar, ou o que se pretende alcançar ou uma situação desejada[1]. Já a estratégia é a forma como se vai ao objetivo, ou um caminho para alcançar os objetivos, a partir de uma situação atual identificada[8].

A filosofia de atuação está relacionada com os princípios em termos de decisões e comportamentos que orientam a atuação da organização, crenças básicas que as pessoas da organização têm e pelas quais são dirigidas[47]. A filosofia de atuação extrapola, no entanto, os limites da empresa, alcançando todos os públicos que interagem com ela. Como exemplos de filosofias empresariais têm-se: preservar o meio-ambiente, proporcionar aos funcionários bem-estar, segurança e desenvolvimento profissional, etc..

A missão da empresa é a sua razão de ser[40], ou seja, a natureza das linhas de produtos ou serviços que organização oferece com o objetivo de atender às necessidades do mercado em que atua[13]. Em outras palavras é uma definição de qual é ou quais são os negócios da empresa.

Já as políticas, são parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisão do administrador em qualquer nível

hierárquico[40], normas e procedimentos internos e externos que direcionam o comportamento da organização como um todo[46].

Neste capítulo foram vistas as características e como o P.E. se estrutura . Procurou-se já neste momento do trabalho, direcioná-lo para o universo das empresas privadas, uma vez que o estudo das empresas públicas envolve um conjunto de variáveis, conceitos, parâmetros e inter-relações bastante amplo e distinto.

No próximo capítulo apresenta-se um panorama rápido das PME's no Brasil (origem, ambiente de atuação, critério de classificação, importância e características), uma vez que este grupo de empresas é o foco principal do trabalho.

CAPÍTULO III

AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

3.1. ORIGEM DAS PME'S.

De uma maneira geral, as PME's provém de micro-empresas, individuais ou não, que cresceram e nas quais o espírito empreendedor do(s) fundador(es) foi decisivo para o êxito do empreendimento. Com o passar do tempo e o crescimento das atividades e operações empresariais, surge a necessidade de um número maior de pessoas para dar cabo do trabalho existente. Por razões principalmente de proximidade, confiança, semelhança de hábitos, costumes e valores, os familiares normalmente são os primeiros a integrar o quadro da organização que se expande[33].

Muito se tem falado sobre empreendedores, pequenos e médios, mas quais seriam as razões que estimulam as pessoas a tornarem-se empresários hoje no Brasil? Uma interessante pesquisa[43] realizada em 1987 concluiu que o sonho do brasileiro dos anos 80 é trabalhar por conta própria e as duas razões mais fortes para isso foram:

- * não querer ser mandado.
- * não ter seu horário controlado.

O "status" de empresário, posição socialmente reconhecida como de prestígio e a perspectiva de diminuição das dificuldades financeiras são também fortes razões que levam as pessoas a

criar seu próprio negócio. Uma vez que as grandes organizações limitam o desenvolvimento profissional de grande parte de seus integrantes, a opção de iniciar-se o próprio negócio ou manter-se nele, mesmo que pequeno, é vantajosa. Percebe-se com estes fatos a intensa interação da motivação dos futuros e atuais dirigentes das PME's com a realidade econômico-social do país.

A verticalização do processo produtivo e o ingresso em ramos afins realizados por empresas maiores também representa uma fonte de origem de PME's, embora de menor frequência.

3.2. O AMBIENTE DE ATUAÇÃO DAS PME's.

As PME's atuam em mercados com grande número de empresas de tamanho semelhante. No entanto, em cada um destes mercados, a diferença dos produtos e suas características não é grande. Além disso, todos dispõem de uma capacidade produtiva e financeira de porte semelhante. Por estas razões, seu ambiente de atuação é o que mais se aproxima do chamado mercado de concorrência perfeita[21], no qual ocorre uma situação diferente dos chamados mercados oligopolistas e monopolistas.

As PME's realizam um trabalho de complementaridade às grandes empresas, atuando em nichos de mercado menos rentáveis para estas. No entanto, quando as margens de rentabilidade das PME's começam a representar uma ameaça às margens das grandes, uma política de concorrência acirrada é posta em prática, até

chegar-se a um novo equilíbrio, normalmente com taxa de excedente de capital favorável às grandes empresas ou grupos[8].

3.3. CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO DAS PME's.

Várias são as classificações das PME's no Brasil. Normalmente, os critérios considerados relacionam-se às finalidades dos órgãos que os aplicam, podendo ser qualitativos ou quantitativos[8]. Os critérios qualitativos exigem um conhecimento elevado da estrutura interna e externa da empresa, o que os torna inadequados para o propósito deste trabalho. Já os critérios de classificação baseados em parâmetros quantificáveis: número de empregados, faturamento ou ativo fixo, refletem com maior adequação e facilidade o aumento da quantidade e complexidade das atividades empresariais e em consequência do seu planejamento estratégico.

No caso da classificação das empresas, com vistas a se analisar o seu processo de P.E., convém utilizar-se o número de empregados, uma vez que os outros parâmetros são mais difíceis de se obter e sujeitos à distorções[8]. Este critério é utilizado pelo CEBRAE: Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa. Ver Quadro 1.

TAMANHO	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇO
MICRO	até 19 empr.	até 9 empr.
PEQUENA	de 20-99 empr.	de 10-49 empr.
MÉDIA	de 100-499 empr.	de 50-99 empr.
GRANDE	mais de 500 empr.	mais de 100 empr.

Quadro 1 : Classificação das empresas segundo a quantidade de pessoal ocupado. Fonte: CEBRAE, 1983.

3.4. A IMPORTANCIA DAS PME's

A presença das PME's no contexto econômico nacional reveste-se hoje da maior importância por:

- * contribuir para uma distribuição de renda mais equilibrada, pela geração de riquezas, empregos, excedentes e oportunidades na região em que está instalada;

- * promover a descentralização industrial, evitando fluxos migratórios desordenados;

- * responder rapidamente às flutuações de mercado, através de sua estrutura mais flexível.

Além disto, verifica-se que em 1980, as pequenas e médias empresas (PME's) com apenas 6,43 % do número de estabelecimentos no país, contribuíram com 42,24 % dos empregos gerados, 58,19 % da massa de salários e com 58,83 % do valor da produção nacional[22], evidenciando-se a sua marcante participação no ce-

nário nacional.

A nível de atividade industrial no estado de Santa Catarina as PME's representavam em 1984, 16,0 % do número de estabelecimentos, 30,7 % do valor de transformação industrial e 43,7 % do pessoal ocupado[49], o que evidencia a sua importância económica.

3.5. CARACTERÍSTICAS DAS PME's

As PME's apresentam as seguintes características:

1º) Absorvem mais mão-de-obra por capital investido do que as grandes empresas[7].

2º) A produção por capital investido é maior do que a das grandes empresas[7].

3º) Funcionam como postos de treinamento de mão-de-obra, pelas atividades mais diversificadas que seus funcionários realizam.

4º) Apresentam excessiva centralização do poder e acúmulo de funções sobre o principal dirigente.

5º) Não realizam planos por escrito, principalmente do longo prazo, isto é, de carácter estratégico.

6º) Atuam em nichos de mercado menos rentáveis para as grandes organizações.

7º) Apresentam relações de trabalho e estrutura organizacional (hierarquia, funções, etc.) mais informais, o que determina um ambiente de trabalho mais agradável.

As PME's internamente apresentam também alguns problemas, que atrapalham seu crescimento e desenvolvimento, que podem ser resumidos em dois pontos principais[8]:

- * falta de recursos de uma maneira geral, dificultando investimentos, reposição de máquinas e equipamentos, giro do capital, etc.

- * pouco treinamento gerencial e pouca utilização de técnicas eficazes de administração pelos principais dirigentes, em particular, técnicas de planejamento.

Tendo o leitor uma noção das características e importância das PME's no contexto nacional fica facilitado o entendimento da questão da formulação do plano estratégico para estas organizações, a qual apresenta-se no capítulo seguinte.

CAPÍTULO IV

METODOLOGIA DE FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO PARA PME's

4.1. METODOLOGIAS EXISTENTES

As metodologias de formulação do plano estratégico existentes na literatura apresentam vários pontos de convergência e divergência, os quais são apresentados neste item e discutidos no seguinte (4.2.).

O P.E. é um ferramental de gestão empresarial bastante desenvolvido e aceito. Assim, são muitas as metodologias de formulação do plano estratégico publicadas, tanto no Brasil como no exterior. Além disto, existem vários modelos de estruturação do planejamento estratégico, inclusive usando software's, conforme pôde-se observar na literatura consultada[41].

Fez-se questão de analisar metodologias de formulação do plano estratégico de autores nacionais, por apresentarem um conjunto de conhecimentos teóricos e práticos mais sintonizados com a realidade nacional em termos de planejamento.

As metodologias de formulação de um plano estratégico aqui estudadas mais detalhadamente são as de Vasconcellos[47], Rebouças[40] e Santos[42]. Estas metodologias são apresentadas na Fig. 5 e logo após faz-se comentários sobre os seus pontos mais importantes.

VASCONCELLOS

REBOUÇAS

SANTOS

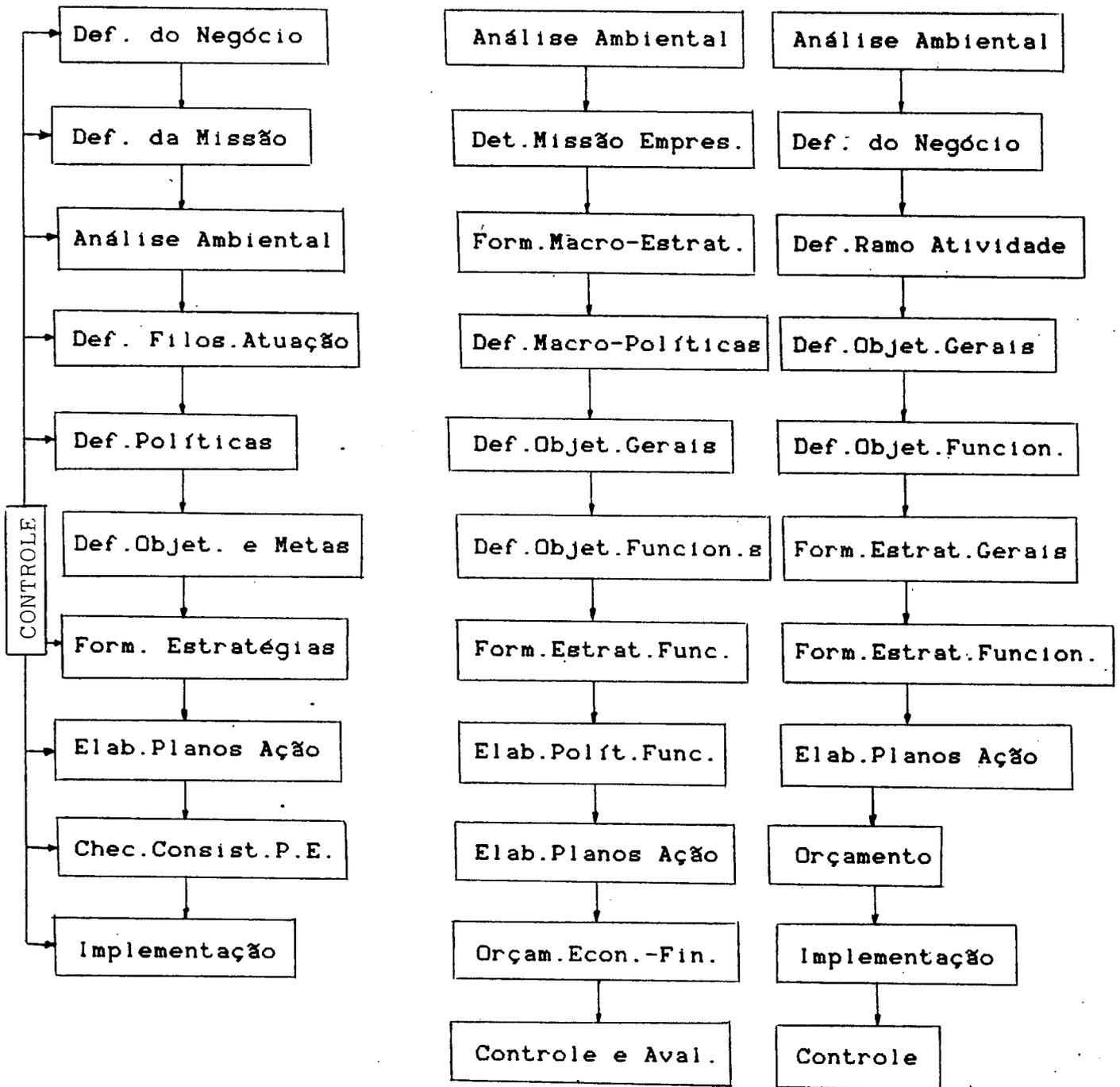


Fig. 5 : Metodologias de Formulação do Plano Estratégico.

Vasconcellos apresenta como primeira etapa a definição do âmbito de negócios da organização. Segundo ele, o âmbito de negócios da organização é o conjunto dos limites físicos e psicológicos de atuação de uma empresa em termos de influenciar e ser influenciada pelo ambiente. Visa, desta forma, definir claramente a missão da empresa.

Santos também apresenta a definição do âmbito de negócios como iniciante do processo, porém não como uma etapa independente, mas como componente da Análise Ambiental. A metodologia de formulação do plano estratégico proposta por Rebouças também inicia com a análise ambiental. Segundo este autor, nesta etapa determinam-se os pontos fortes e fracos da empresa (análise interna) e as oportunidades e ameaças do ambiente (análise externa).

Desta forma, pode-se considerar a Análise Ambiental como o ponto de partida da metodologia na preparação do plano estratégico.

Após a análise ambiental existem algumas diferenças nas metodologias propostas com relação à ausência e presença de etapas e com relação à própria ordem das etapas, como pode-se verificar na própria Fig. 5 . As diferenças que dizem respeito à ordem lógica das etapas da metodologia são as mais significativas porque exprimem como o autor entende o processo de formulação do plano. No entanto, as diferenças decorrentes de terminologias diferentes, são menos relevantes, desde que apresentados claramente os conceitos relativos aos termos utilizados.

A determinação da missão empresarial e a definição da filosofia da empresa são etapas menos percebidas pelos decisores no dia-a-dia de suas atividades. A missão empresarial tem elevada importância, na medida em que manifesta a razão de ser da empresa, deixando claras as necessidades dos clientes satisfeitas pelos produtos da empresa.

Vasconcellos apresenta a definição da missão antes da análise ambiental, ordem esta que Rebouças inverte em sua metodologia. Esta inversão pode ser explicada pela estreita interação existente entre as duas etapas. Santos não apresenta este conceito de missão explicitamente, no entanto, sugere esta idéia na definição do negócio e ramo de atividade.

Em seguida, Vasconcellos cita a definição das políticas como a próxima etapa do plano (Rebouças apresenta ainda a formulação da macro-estratégia), antes da definição dos objetivos e a formulação das estratégias.

Santos não menciona nem a filosofia nem as políticas empresariais, adotando um caráter mais pragmático em sua metodologia. Vai direto da análise ambiental para os objetivos e estratégias.

Seguindo as etapas dos planos apresentados, vem o momento de definir-se os objetivos gerais e funcionais segundo Vasconcellos e Santos, após o que formulam-se as estratégias gerais e funcionais para alcançá-los

Os três autores concordam que as próximas etapas são a elaboração dos planos de ação e a análise orçamentária das alternativas (estratégias) supostas viáveis.

A última etapa é o controle, que na realidade é utilizado durante todo o processo, pois cada etapa quando da sua execução, é

controlada e avaliada, o que é bem apresentado por Vasconcellos.

4.2. ANÁLISE CRÍTICA DAS METODOL. DE FORMUL. DO PLANO ESTRATÉGICO

Faz-se aqui uma discussão das metodologias apresentadas e também dos ajustes necessários para que possam ser adotada pelas PME's.

Fica evidente o consenso existente entre os diversos autores consultados sobre a primeira etapa da metodologia (análise ambiental), embora pequenas diferenças de terminologia possam existir. Esta etapa pode ser aplicada ao caso das PME's, bastando que o principal dirigente se conscientize da sua importância, priorizando tempo e recursos para a sua realização. Face às restrições orçamentárias, deverá se analisar a relevância dos dados a serem obtidos em confronto com seus custos de obtenção, evitando-se detalhamentos dispensáveis.

Muitas vezes, ocorre um acúmulo desordenado de informações, que acaba desestimulando e invalidando o processo de análise ambiental como um todo. Um treinamento dos dirigentes na sistemática de como fazer a análise ambiental, nestes casos, é importante.

Para a realização da análise ambiental Vasconcellos segmenta o Ambiente Geral ou Total da organização em três partes: Interno, Operacional e Macro-ambiente (ver definições no Apêndice). O grau de relevância destes ambientes para cada tipo de organização é visto no Quadro 2.

<i>Graus de relevância</i>	<i>Elevado</i>	<i>Médio</i>	<i>Reduzido</i>
<i>Organizações</i>			
Empresa Multinacional	Macro, Operacional e Interno	-	-
Grande Empresa Nacional	Macro, Operacional e Interno	-	-
Média Empresa	Operacional e Interno	Macro	
Pequena Empresa	Operacional e Interno	-	Macro
Micro Empresa	Operacional e Interno	-	Macro

Quadro 2 : Grau de Relevância dos Ambientes para cada tipo de Organização. Fonte: [47].

A proposta de Vasconcellos é interessante, pois facilita a identificação das variáveis ambientais relevantes para o decisor, em grupos ou ambientes com características específicas. As outras propostas de se fazer a análise ambiental seguem esta mesma linha, porém com outra terminologia.

Santos apresenta ainda a Análise Conjuntural como um ponto importante nesta etapa, com a qual a análise ambiental torna-se mais elaborada, uma vez que ficam definidos e evidenciados os fatores que influenciam o dia-a-dia da vida empresarial. Uma vez que a organização deve estar atenta a estes fatores, torna-se coerente a colocação da análise conjuntural como um item em separado. No entanto, para as PME's de uma maneira geral, a análise ambiental realizada a partir dos ambientes interno e externo é mais prática e objetiva, possibilitando

aos decisores obter as informações certas nos momentos em que são importantes.

Uma vez que o processo de P.E. é bastante abstrato e complexo, existem conceitos fundamentais que adquirem um sentido muito subjetivo. Nas etapas seguintes à análise ambiental em algumas metodologias pesquisadas, como na de Rebouças p.ex., constam a determinação da missão da empresa e das macro-estratégias e macro-políticas, etapas que têm em conjunto a função de balizar o movimento da empresa em seu ambiente. Outras metodologias, como a de Vasconcellos, além da missão, incluem também a definição da filosofia de atuação.

O conceito de missão empresarial é mais significativo em termos de planejamento estratégico do que o de filosofia, uma vez que representa os interesses da organização em suas atividades empresariais e as necessidades dos seus clientes a serem satisfeitas

Nas PME's estes conceitos de macro-política, macro-estratégia, filosofia e missão empresarial dependem diretamente dos valores do empreendedor ou empreendedores que deram origem à empresa. A organização passa a ser, com o tempo, um espelho da personalidade de seu principal dirigente, refletindo seu modo de agir, a forma como toma decisões, seu senso de justiça, motivação para o trabalho, etc[43]. No entanto, de uma maneira mais direta e contrariamente aos outros autores, Santos coloca a definição dos objetivos logo após a análise ambiental, sem preocupar-se com aqueles conceitos, o que simplifica em demasia o processo de planejamento.

Neste trabalho, considera-se que as PME's devam o mais cedo possível ter claramente definidas as suas macro-políticas, macro-estratégias, a sua missão e a filosofia empresarial, pela importância que representam na gestão da organização. Com isto, tem-se uma melhor solução das seguintes questões:

- * problemas com fornecedores, clientes, concorrentes, funcionários, acionistas e outros públicos;
- * definição dos rumos a seguir no ambiente de atuação;
- * dificuldades de entendimento interno;
- * delegação de autoridade;

Seguindo as metodologias em estudo, neste momento, faz-se a definição dos objetivos gerais da organização, sendo estes estabelecidos conjuntamente com a formulação das estratégias gerais. Deve ficar claro que define-se antes onde se quer ir (objetivos) para depois definir-se como se quer ir (estratégia).

Há concordância total de Vasconcellos e Santos com relação a esta etapa, uma vez que ambos apresentam a definição dos objetivos e posteriormente a formulação das estratégias em suas metodologias. Rebouças usando uma terminologia mais sofisticada insere antes da definição dos objetivos gerais a formulação da macro-estratégia, o que complica o entendimento da formulação do plano, porque traz estratégia (macro) antes de objetivo(geral). Considera-se neste trabalho a posição dos dois primeiros autores como sendo a mais adequada.

Após isto, definem-se os objetivos e estratégias funcionais, afim de que em conjunto, possam levar à consecução dos objetivos gerais. A Fig. 6 ilustra o processo. A definição dos objetivos funcionais antes da formulação das estratégias funcionais é consensual entre os autores, mantendo-se assim coerente a lógica das etapas do planejamento e a terminologia atualmente aceita.

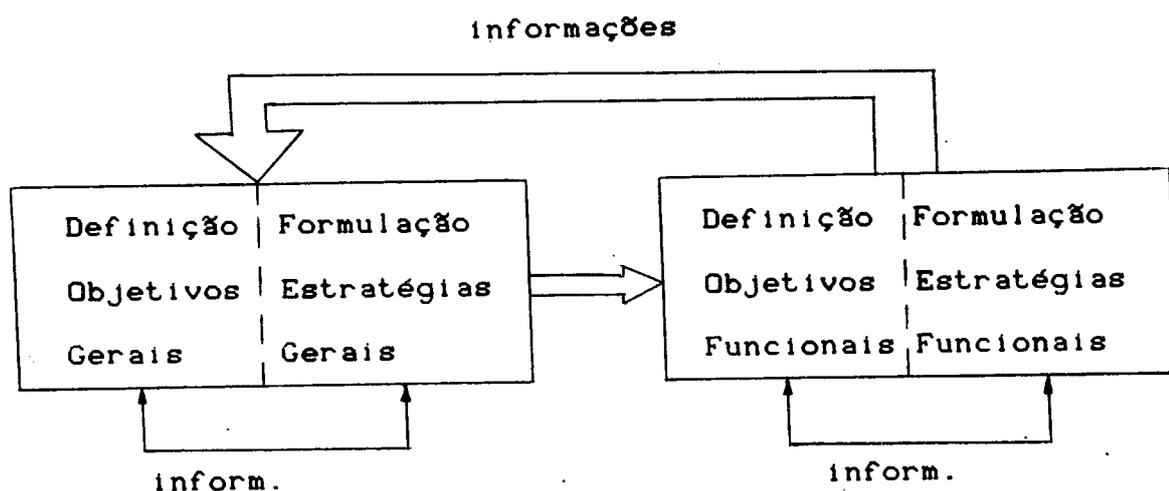


Fig.6 : Processo de Definição dos Objet. Gerais e Funcionais.

Pela Fig. 6 vê-se que os processos de definição de objetivos e formulação de estratégias (gerais e funcionais) não são estanques. Há geração e realimentação de informações, tanto do nível funcional para o geral quanto dos objetivos e estratégias de cada função, caracterizando um processo bastante dinâmico. Isto torna o processo de P.E. capaz de acompanhar a evolução do ambiente[39].

Nota-se que, principalmente nas pequenas empresas existe uma superposição dos objetivos e estratégias gerais com os funcionais de-

corrente do próprio porte das atividades.

A próxima etapa das metodologias de formulação do plano estratégico, após a formulação das estratégias gerais e funcionais, é uma análise econômica mais detalhada dos objetivos e estratégias escolhidos. Elaboram-se então os planos de ação que, no caso das PME's são importantes para que o processo de planejamento estratégico se formalize. No entanto, todo cuidado é pouco para que não venha a tornar-se burocrático e ineficiente[30].

A elaboração dos planos de ação antes da análise econômica, mostrada por Rebouças e Santos, pode levar a uma repetição desnecessária da elaboração dos planos caso a análise econômica julgue inviável a estratégia e objetivos escolhidos previamente.

Concluindo-se, percebe-se que das três metodologias analisadas, a de Santos é a mais objetiva e de mais fácil aplicação. Os outros autores consultados incluem algumas etapas (def. da filosofia, políticas, etc.) que requerem um maior conhecimento técnico de planejamento para sua formulação.

4.3. METODOLOGIA PROPOSTA DE FORMUL. DO PLANO ESTRATÉGICO P/ PME's

4.3.1. Considerações Iniciais

Esta metodologia resulta da análise dos modelos de realização do plano estratégico discutidos no item 4.2. Em muitos pontos houve divergência nas opiniões dos referidos autores, sendo adotada neste trabalho, uma posição conforme a consistência dos pontos-de-vista defendidos.

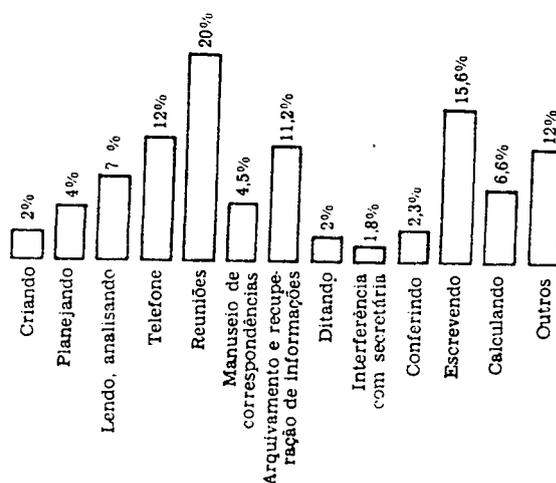
Percebe-se na análise que as etapas destas metodologias estão, na realidade, relacionadas entre si de um modo integrado e simultâneo e não de uma forma linearizada como parece ao serem ordenadas sequencialmente (ver Fig. 8 à pág. 49). O procedimento em separar-se distintamente algumas fases de outras na metodologia é uma tentativa de se diminuir a complexidade do processo de planejamento empresarial. Esta separação por etapas facilita a visualização e o entendimento do processo, possibilitando sua implementação e controle.

A metodologia desenvolvida é uma proposta de como se formular o plano estratégico ou estruturar a formulação de estratégias nas PME's. Neste sentido, se propõe a ser um ferramental de real utilidade aos tomadores de decisão destas organizações.

O obstáculo básico para o planejamento é a falta de tempo e espaço físico. Uma vez que, os executivos estão permanentemente preocupados com problemas rotineiros, boas oportunidades existentes no am-

biente externo não são sequer detectadas[24]. A Fig. 7 mostra que o tempo usado em planejamento é apenas 4 % do tempo total disponível de trabalho desses profissionais.

No caso das PME's, esse tempo é provavelmente menor, pelo maior acúmulo de funções sobre o decisor. Esta questão do tempo e espaço físico para planejar, é resolvida de uma forma conjunta, e com frequência é escolhido um tempo após o horário de expediente. Após isto, "lápiz e papel" proporcionam uma manivela para o planejamento, uma vez que ao colocarem-se idéias no papel eliminam-se dispersões comuns nesta atividade.



Fonte: Conselho Regional de Administração - 8.ª região
Sindicato dos Administradores no Estado de São Paulo

Fig. 7 : Distribuição do Uso de Tempo de Gerentes.

O plano escrito possibilita ainda à empresa dispor de um histórico das diversas situações e posicionamentos adotados pela empresa e principalmente não se desviar dos objetivos propostos e das estratégias formuladas, além de ter como avaliá-los no futuro.

4.3.2. Metodologia Proposta de Form. do Plano Estratégico para PME's

As pequenas e as médias empresas necessitam de um planejamento estratégico que seja adequado às suas particularidades, ou seja, que considere a pequena parcela de tempo dedicada ao planejamento, a baixa especialização da mão-de-obra, os recursos financeiros escassos, o envolvimento dos decisores em grande quantidade de assuntos, etc.

Assim, a metodologia de formulação de P.E. para estas empresas deve ser mais simples e compacta do que a utilizada em grandes organizações[35]. A sequência lógica, no entanto, é mantida, na qual ressaltam-se as seguintes etapas:

- * análise ambiental;
- * definição dos objetivos;
- * formulação das estratégias;
- * análise econômica das estratégias;
- * elaboração e implementação dos planos;
- * controle das estratégias geradas e implementadas.

As políticas e a filosofia empresarial entram nesta metodologia como etapas indiretas relacionadas com a definição dos objetivos e a formulação das estratégias. Isto ocorre porque as normas gerais de comportamento (políticas) e as crenças existentes na organização (filosofia) funcionam como um pano-de-fundo no palco das operações empresariais, não representando, por si só, um avanço na realização do P.E. Pode-se dizer, por este motivo, que interagem indiretamente com as outras etapas (estas sim, representando ações concretas) na formulação do plano.

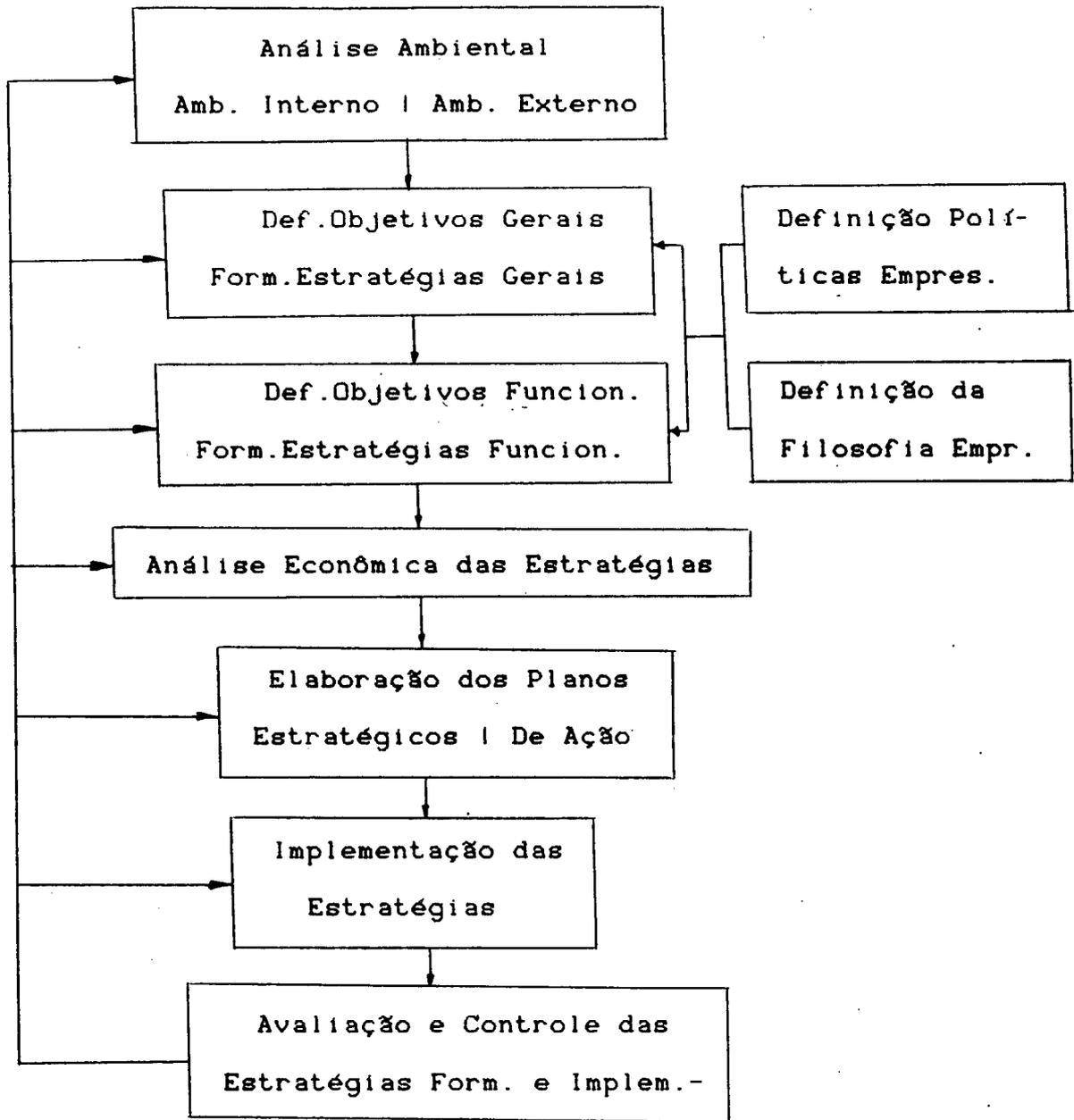
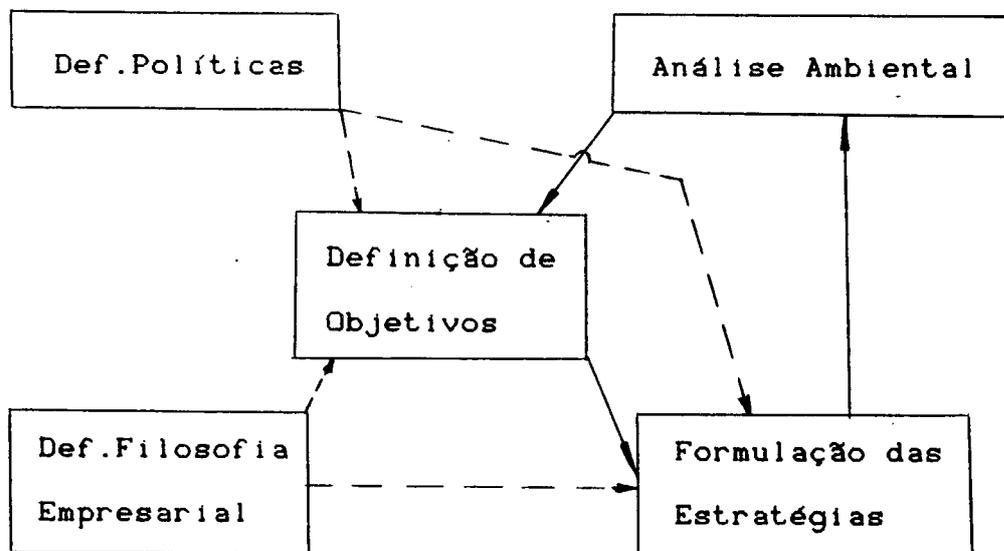


Fig. 8 : Metodologia Proposta de Formulação do Plano Estrat.p/PME's

Uma outra forma de apresentar a estruturação do P.E. nas PME's está na Fig. 9 , na qual fica caracterizado o caráter integrado das etapas descritas.



Legenda: ——— ==> interação direta (*)
 - - - - - ==> interação indireta (**)

Fig. 9 : Caráter Integrado das Etapas da Metodologia de Formul. do P.E. para PME's.

(*) ⇒ interação direta: tem origem em etapas que representam avanços concretos na formulação do plano estratégico;

(**) ⇒ interação indireta: tem origem em etapas que não representam avanços concretos na formulação do plano estratégico.

No próximo item (4.4.) a metodologia proposta de formulação do plano estratégico para PME's é descrita, revelando-se o conteúdo e a interação das etapas apresentadas.

4.4. DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA.

4.4.1. Análise Ambiental

A análise ambiental para as PME's deve ser realizada dividindo-se o ambiente global destas organizações nos ambientes interno e externo.

O ambiente interno é evidenciado aos decisores através de um conjunto de informações internas à empresa e sobre as quais o decisor tem controle. Através do contacto, principalmente com os vários níveis hierárquicos, este ambiente é conhecido e analisado pelos decisores. Já o ambiente externo é percebido através de um conjunto de informações externas à empresa e sobre as quais o decisor tem pouco ou nenhum controle. Este ambiente é conhecido principalmente através dos meios de comunicação de massa (MCM's), do contacto com decisores de outras organizações, fornecedores, órgãos de classe, etc.

A análise ambiental das PME's é realizada visando-se o conhecimento das oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo e dos pontos fortes e fracos presentes no ambiente interno das organizações, afim de que se possa fixar objetivos de forma compatível com

a realidade verificada [47].

Para facilitar a realização da análise dos ambientes interno e externo estes poderão ser relacionados às funções empresariais. Assim, teria-se na análise do ambiente interno a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa referentes às funções de marketing, recursos humanos, produção, finanças, etc. Na análise do ambiente externo teria-se a identificação das ameaças e oportunidades da empresa referentes à estas funções

Ao realizar-se a análise ambiental faz-se conjuntamente a definição da missão empresarial, uma vez que há uma estreita interação entre estas etapas. A missão deve ser flexível o suficiente para acompanhar as mudanças ambientais, devendo ser periodicamente avaliada[42].

4.4.2. Políticas e Filosofia Empresarial

As políticas e a filosofia são importantes no planejamento estratégico porque orientam os movimentos da organização no sentido ético, moral e comportamental, tornando mais fácil o entendimento e a comunicação entre as pessoas, tanto interna quanto externamente. Um exemplo de política geral é: a industrialização é o motor básico do desenvolvimento[47]. Um exemplo de filosofia empresarial seria : a austeridade administrativa deve ser mantida, mesmo nos períodos mais favoráveis.

Empresas de médio porte têm apresentado aos públicos com os quais interage as normas ou regras de relacionamento que adota, criando desta forma uma identidade organizacional em termos dos seus princípios de atuação[47].

4.4.3. Definição dos Objetivos e Estratégias Gerais

A participação das pessoas responsáveis pela administração dos diversos departamentos ou áreas da empresa, contribuem substancialmente com a qualidade dos objetivos gerais. A visão clara de cada departamento, área ou função empresarial não deve ser desperdiçada, pois traz consigo o conhecimento detalhado dos setores da organização. No entanto, alguém deverá tomar a decisão final, que poderá ser o principal dirigente ou um grupo de dirigentes.

Os objetivos gerais são definidos a partir da análise ambiental realizada, que define e identifica as variáveis consideradas relevantes. Na definição dos objetivos gerais trabalha-se muito com o futuro, ou seja, imagina-se de antemão que o ambiente global (interno e externo) se comportará de alguma forma, o que possibilitará a consecução dos objetivos definidos. Até certo ponto, pode-se garantir que o ambiente interno comporte-se de determinada maneira. Porém, o ambiente externo é mais complexo e torna-se mais difícil identificar suas tendências.

Por este motivo, a Análise de Cenários, uma forma de se analisar o futuro para tomar decisões no presente [26], que auxilia os

decisores na definição dos objetivos empresariais vem sendo cada vez mais utilizada. Este tipo de análise requer pessoal habilitado em sua técnica e uma infra-estrutura para obtenção dos dados. Por isto, tem um custo elevado, tornando-se mais viável às médias empresas.

Ao definir-se os objetivos gerais, formulam-se simultaneamente as estratégias para alcançá-los. Para isto os decisores consideram os recursos disponíveis e necessários, as instalações e pessoas envolvidas, os prazos previstos, etc.

Fica clara, portanto, a necessidade da escolha de parâmetros para a definição dos objetivos empresariais. Alguns deles são[39,40]:

- * faturamento da empresa, em unidades monetárias ou físicas;
- * número de funcionários total ou por área da empresa;
- * parcela de mercado atendida;
- * área instalada, produtiva ou administrativa;
- * índices financeiros em geral, tais como endividamento, rentabilidade, liquidez, etc.

A forma de se definir os objetivos gerais e funcionais apresenta algumas variações, segundo a maneira como está distribuído o poder na organização. Opções alternativas à tradicional, onde um pequeno grupo define tudo, tais como co-gestão, auto-gestão, etc, podem ser utilizadas em sintonia com a filosofia de P.E.[28].

4.4.4. Definição dos Objetivos e Estratégias Funcionais

Após ter-se definido os objetivos e estratégias gerais define-se os objetivos funcionais e os meios de como alcançá-los, isto é, as estratégias funcionais. Neste caso, é aconselhável uma participação das pessoas diretamente envolvidas em cada área, afim de conseguir-se maior comprometimento com o que foi decidido, maior motivação e responsabilidade pelas tarefas. A Fig. 10 dá uma idéia da forma de participação dos níveis hierárquicos nas decisões da empresa, que têm sido mais utilizada ultimamente.

TIPOS DE PLANOS	DECISÕES TOMADAS	NÍVEL HIERARQ. PARTICIPANTE
Plano	Obj. e Estrat. Gerais	Diretivo e Gerencial
Estratégico	Obj. e Estrat. Func.	Diretivo, Gerencial e Chefia
Plano de Ação	Metas e Tarefas	Chefia e Operacional

Fig. 10 : Participação por nível hierárquico nas decisões da empresa.

Segundo a Fig. 10 as pessoas componentes do nível decisório diretivo e gerencial têm a responsabilidade de definir objetivos e estratégias gerais.

Além destes níveis decisórios o nível da chefia também participa na definição dos objetivos e estratégias funcionais. E finalmente, no caso da definição de metas e tarefas a serem executadas, participam os níveis da chefia e operacional.

Dependendo do ramo de atividades ao qual a empresa está ligada, dos recursos humanos e materiais da organização, da taxa de mudanças do seu ambiente, etc, outras estruturas hierárquicas aparecem nas organizações existentes, o que determina algumas variações na forma como os objetivos e estratégias são definidos, quem são os responsáveis pela sua definição, implementação e controle [48].

A consecução dos objetivos funcionais em conjunto, leva à consecução dos objetivos gerais, sendo estes os objetivos finais de todo o processo.

4.4.5. Análise Econômica

A análise econômica ou orçamentária das estratégias selecionadas, tanto gerais quanto funcionais, visa tornar mais eficiente a tomada de decisão baseando-a, além de nos aspectos subjetivos e imponderáveis, na quantificação monetária das alternativas. É um levantamento para cada uma das estratégias escolhidas, dos recursos humanos, financeiros, físicos e do tempo necessário para sua implementação. Além disso, prevê e quantifica os benefícios e retornos da estratégia adotada, tais como, receitas, lucro, ganho de mercado, etc.

É importante ressaltar que nesta fase as estratégias gerais e funcionais já foram escolhidas, sem ter-se chegado, no entanto, ao nível de detalhamento da análise econômica. Pode ocorrer de uma estratégia escolhida ser julgada inviável nesta análise, o que é comunicado ao nível decisório estratégico, que decidirá se a mantém ou não. Além dos econômicos, fatores políticos muitas vezes influenciam as decisões estratégicas[40].

4.4.6. Planos Estratégicos e de Ação

Na fase da elaboração dos planos são montados o plano estratégico e os planos de ação (operacionais).

O plano estratégico é um documento de caráter confidencial pelas informações estratégicas que apresenta, principalmente relativas a novos produtos, novos mercados, investimentos em tecnologia, etc. Por esta razão não é divulgado à toda organização. São informações restritas apenas ao grupo diretivo e gerencial da empresa.

O plano estratégico começa a ser elaborado ao iniciarem-se as primeiras tentativas para se gerar estratégias na organização.

Nele constam :

1º) A análise ambiental resumida, evidenciando-se os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades, ameaças e tendências do ambiente externo.

2º) Os objetivos e estratégias gerais definidos, a avaliação econômica das estratégias e os prazos para sua consecução, afim de não ocorrer um distanciamento do que foi estabelecido.

3º) Os objetivos e estratégias funcionais definidos, os prazos para sua consecução, a avaliação econômica das estratégias funcionais, os recursos envolvidos e os responsáveis pela sua implementação e controle.

Já os planos de ação, são documentos que contém informações de caráter operacional de cada área funcional. Estas informações passam a ser do conhecimento de todos os participantes das respectivas

áreas funcionais, como p.ex. a escala de horários de trabalho em determinadas máquinas.

Deve-se notar ainda que o plano tático, citado por alguns autores, é de difícil delimitação (pois até onde? até que ponto as questões deixam de ser estratégicas e passam a ser táticas?), principalmente nas PME's. Por esta razão não se desenvolveu com maior profundidade este conceito.

Concluindo-se, é interessante notar que o isolamento da direção da empresa conduz à decisões que nem sempre são adequadas ao desenvolvimento estratégico. Este fato levou as PME's japonesas a utilizarem poucos níveis hierárquicos, afim de obterem empresas inovadoras e de alto padrão[27].

4.4.7. Implementação das Estratégias

A implementação das estratégias é a passagem de tudo que está no papel para a realidade. Por esta razão, a fase é vital para a adoção ou rejeição do planejamento estratégico e o desenvolvimento empresarial.

Há necessidade de que a estrutura de poder esteja totalmente consolidada nos diversos níveis da hierarquia organizacional, para que se implementem as estratégias nas PME's[4].

Para que as estratégias sejam bem implementadas, deve-se considerar os seguintes pontos[40]:

1º) Contenção das ondas de choque que as estratégias provocam na empresa.

2º) Dedicção de atençaõ pessoal por parte dos decisores a questões de integraçaõ.

3º) Precaucaõ para que o P.E. nãõ se torne um processo burocrático e ineficiente.

Portanto, duas fases sãõ características da implementaçãõ das estratégias no processo de planejamento estratégico: o desenvolvimento da estrutura organizacional e a administraçaõ das atividades da organizaçaõ.

É importante notar que, dependendo das características e do porte da empresa, o tempo de implementaçãõ do processo de P.E. nas PME's pode variar bastante. Gracioso[25] coloca que o processo leva de dois a três anos para sua implementaçãõ total numa grande empresa. Nãõ se tem informaçaões, com suficiente embasamento científico, sobre o tempo total de implementaçãõ do processo nas PME's. No entanto, mais importante do que o tempo de implementaçãõ é o momento escolhido para iniciá-la e que ocorre quando[25]:

- * os decisores nãõ têm tempo para pensar estrategicamente;
- * a empresa começa a ressentir-se da falta de "espírito empreendedor".

4.4.8. Controle das Estratégias

Existe controle das estratégias em duas fases distintas no processo de P.E. Um, é o controle na formulação das estratégias. Seu objetivo é garantir que o processo de P.E. gere estratégias que permitam alcançar os objetivos pré-definidos. O outro, é o controle da implementação das estratégias. Objetiva garantir a realização do que foi definido previamente (ver Fig. 4 à pág. 25 e Fig. 11 nesta pág.).

Ao se decidir finalmente por uma estratégia, parte-se para a sua implementação. Porém, caso sejam detectados sinais de alteração das condições ambientais antes da sua implementação, formulam-se a tempo novas estratégias.

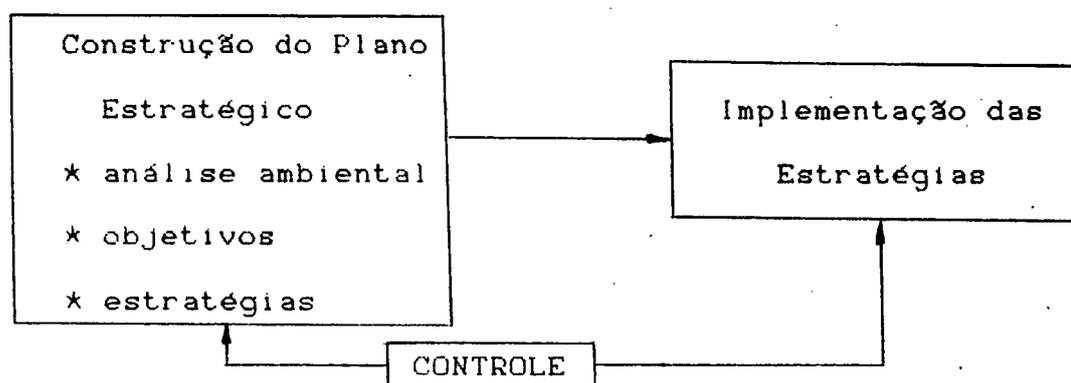


Fig. 11: Controle e Avaliação das Estratégias.

Neste capítulo apresentou-se uma metodologia de formulação do plano estratégico supostamente utilizável pelas PME's, baseando-se na discussão das metodologias existentes na bibliografia consultada. No capítulo seguinte se investigará a sua real aplicabilidade.

CAPÍTULO V

LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

5.1. PESQUISA DE CAMPO

5.1.1. Universo de Trabalho

A pesquisa de campo tem como objetivos:

1º) verificar se a metodologia proposta de formulação do plano estratégico para PME's é adequada ao fim que se propõe.

Com as informações dos decisores das PME's consultadas a respeito da sua maneira de estruturar o P.E. em suas organizações, pode-se fazer as correções que se fizerem necessárias, garantindo-se assim a sua real aplicabilidade;

2º) obter informações a respeito do processo de planejamento estratégico realizado pelos decisores das PME's do setor moveleiro de Santa Catarina;

Uma vez que o universo das PME's em Santa Catarina é muito grande e distribuído em vários segmentos econômicos característicos, decidiu-se escolher um segmento do setor industrial para se fazer a pesquisa. Pela expressiva importância que representa na economia esta

dual, escolheu-se o segmento moveleiro, que foi pesquisado, em termos de P.E., a partir de duas amostras: uma de oito pequenas empresas localizadas na região da grande Florianópolis e outra de treze médias empresas localizadas na região de São Bento do Sul e Rio Negrinho, no norte do estado.

O fato de se verificar a aplicabilidade da metodologia de P.E. em pequenas e médias empresas industriais (PMI's) não invalida a sua proposta, que é para pequenas e médias empresas (PME's), uma vez que:

1º) O P.E. é uma maneira de pensar na qual a base lógica é a mesma para qualquer tipo de empreendimento[40];

2º) Na bibliografia consultada não se faz diferenciação entre metodologias para empresas de setores econômicos (primário, secundário e terciário) diferentes.

3º) Parte das empresas consultadas atua em outros setores econômicos, não ficando apenas no secundário (indústria e comércio). Exemplo disto são os reflorestamentos realizados por algumas empresas visitadas.

5.1.2. O Segmento Estudado

O segmento moveleiro, ao qual pertencem as empresas pesquisadas, assume uma posição de importância na medida em que:

* participa com 5,4 % do total da mão-de-obra empregada nas indústrias de transformação do estado[22].

* participa com 2,9 % do total do valor de transformação industrial do estado de Santa Catarina e com 1,5 % do valor de transformação industrial do Brasil[22].

* participa com 17,85 % do número total de pequenas e médias indústrias catarinenses[49].

* participa com 6,04 % do número total de indústrias de transformação no Brasil[5].

Este segmento é bastante sensível à situação econômica do país, o que faz com que seja um dos primeiros a sentir os efeitos das crises e também fique saturado rapidamente em épocas de explosão da demanda, como no Plano Cruzado I em 1986.

O setor é composto de empresas que fabricam móveis em série e sob encomenda. No mercado sob encomenda as barreiras de entrada[20] são pequenas, o que explica o grande número de micro e pequenas empresas existentes no setor. Já na fabricação de móveis em série tem-se um maior capital envolvido, e uma tecnologia de produção mais avançada. Neste mercado as barreiras de entrada são maiores, atuando nele principalmente as médias empresas, sendo que algumas delas apresentam uma verticalização acentuada das atividades; possuindo áreas com reflorestamento, serrarias e lojas.

De um modo geral as maiores dificuldades do segmento são com relação à :

* matéria-prima: escassa no estado e proveniente do norte do país a custos elevados;

* mão-de-obra: problema decorrente principalmente da existência de poucas escolas de formação de profissionais em marcenaria. As médias empresas, que apresentam um maior grau de automatização, sofrem menos esse problema:

* desenvolvimento gerencial: pelo envolvimento excessivo dos dirigentes em questões operacionais (principalmente nas pequenas empresas).

O Quadro 3 ilustra algumas diferenças entre as pequenas e médias empresas moveleiras detectadas na pesquisa.

Empresas	M.O.Qualif.	Produção	Autom.Prod.	Rotat.M.O.	Falência
Pequenas	Escassa	Encomenda	Pequena	Alta	Alta
Médias	Nem tanto	Contínua	Grande	Baixa	Baixa

Quadro 3 : Características das PME's Moveleiras de SC.

5.1.3. Descrição das Amostras

A primeira amostra composta por oito pequenas empresas da Grande Florianópolis, faz parte de um grupo de vinte pequenas empresas cadastradas no Sindicato das Empresas de Marcenaria da Grande Florianópolis.

Estas empresas, de uma maneira geral, trabalham por encomenda, sendo que estão diretamente atreladas ao mercado da construção civil da região. Ou seja, a demanda dos móveis sob encomenda é diretamente proporcional principalmente à quantidade de construção de residências de alto padrão na capital catarinense.

O decisor nestas empresas é quase sempre o próprio dono, o que faz com que guardem uma estrutura familiar de operação. Fabricam principalmente móveis sob medida, fornecendo, em alguns casos, seus produtos também para outros estados.

A segunda amostra, composta por treze médias empresas de São Bento do Sul e Rio Negrinho, cidades que representam o polo moveleiro do estado, faz parte de um grupo de aproximadamente vinte e cinco médias empresas da região.

A produção nestas empresas é do tipo contínuo, sendo que seus produtos, móveis coloniais e em linha reta, são fornecidos para todo o Brasil e exterior. É interessante notar que algumas destas médias empresas são componentes de grupos empresariais, tendo tido por esta razão, maior contacto com técnicas de planejamento.

É importante mencionar que este é um estudo descritivo das características do P.E. das PME's. Não realiza-se uma análise estatística dos resultados obtidos na pesquisa de campo por considerar-se que as informações qualitativas - tão importantes para o estudo - não seriam levadas em consideração.

5.2. METODOLOGIA E OPERACIONALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES

5.2.1. Metodologia da Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo teve as seguintes etapas no seu planejamento e execução:

1º) Elaboração de um questionário sobre o P.E. para PME's, baseado na metodologia proposta, com o intuito de:

- * verificar a aplicabilidade da metodologia de formulação do plano estratégico nestas organizações;

- * obter informações sobre o processo de planejamento estratégico.

2º) Obtenção das informações desejadas, através de entrevista, sobre o P.E. nas PME's, com o preenchimento de um questionário pelo decisor e esclarecimento de dúvidas e conceitos pelo entrevistador.

3º) Tabulação dos dados obtidos.

4º) Análise dos resultados, afim de alcançar-se um maior conhecimento do planejamento estratégico nas empresas, através da comparação das respostas das pequenas e das médias empresas entre si e com as técnicas formais de P.E.

5.2.2. Procedimentos Adotados

Com o intuito de se concretizar a pesquisa de campo, foram realizadas as seguintes atividades:

1º) Contacto com o Sindicato das Empresas de Marcenaria da Grande Florianópolis, com a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) em Florianópolis e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) de São Bento do Sul.

2º) Visita pessoal aos empresários das referidas regiões, afim de se coletar as informações desejadas.

Foram tomados os seguintes cuidados ao serem elaborados o questionário e a entrevista:

1º) Levou-se em consideração a cultura dos pequenos e médios empresários e seus conhecimentos da terminologia de P.E. Procurou-se, neste sentido, substituir termos pouco usuais por termos mais conhecidos. Isto foi possível graças a um contacto prévio com alguns empresários.

2º) Procurou-se diminuir a possibilidade de erros nas respostas advindos de perguntas muito amplas ou da terminologia do P.E, através da utilização de perguntas precisas e objetivas e um conjunto de esclarecimentos ao final do questionário.

3º) O preenchimento do questionário foi realizado conjuntamente com o entrevistador.

4º) As entrevistas foram realizadas pelo autor deste trabalho.

5.3. RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados da pesquisa apresentam-se condensados. Para cada pergunta ou grupo de perguntas, têm-se as respostas dadas pelas pequenas empresas (PEQ), pelas médias (MED) e pelo conjunto das pequenas e médias (GER), sem diferenciá-las.

Desta forma, analisam-se os dados obtidos na pesquisa pela frequência relativa (porcentagem) dos entrevistados que respondeu à pergunta ou aos seus itens.

As perguntas do questionário apresentado aos decisores neste texto foram resumidas com o intuito de se possibilitar a sua colocação nos quadros. As perguntas completas são apresentadas no Apêndice.

ITEM	RESPOSTA	PEQUENAS	MÉDIAS	GERAL
		%	%	%
1) Os decisores têm clara consciência de qual é o negócio da organização?	Sim	87	85	86
	Não	0	0	0
	ACP	13	15	14
2) Os decisores sabem com exatidão quem são os clientes potenciais da organiz.?	Sim	87	85	86
	Não	0	0	0
	ACP	13	15	14
3) Os decisores veem porque os clientes potenciais ainda não são atuais ?	Sim	63	62	62
	Não	12	8	9
	ACP	25	30	29
4) Os decisores veem quais necessidades são satisfeitas com seus produtos ?	Sim	50	54	52
	Não	13	15	14
	ACP	37	31	34

Quadro 4 : Grau de conhecimento do mercado atendido pela empresa.

As quatro primeiras perguntas presentes no Quadro 4 referem-se ao conhecimento por parte do decisor do mercado atendido pela empresa. As respostas a elas mostram que inicialmente, em termos gerais os decisores conhecem bem seu mercado, tanto nas pequenas como nas médias organizações (86 % dos entrevistados têm clara consciência de

qual é o negócio da organização e sabem com exatidão quem são seus clientes potenciais).

Porém, as respostas à pergunta 3 não mostram o mesmo fenômeno que as da pergunta 2. Pois se 86 % dos entrevistados das PME's sabem com exatidão quem são os clientes potenciais de suas organizações, isto é, sabem que necessidades estes clientes têm e das possibilidades de serem satisfeitas pela empresa, como pode apenas 62 % dos entrevistados saber com clareza porque estes clientes potenciais ainda não são atuais, uma vez que fatos que levam a ambas as respostas estão interrelacionados.

As respostas dos decisores das PME's à pergunta 4 indicam uma certa falta de clareza em como eles vêem quais são as necessidades dos clientes a serem satisfeitas com os produtos da empresa (apenas 52 % dos decisores entrevistados vêem claramente quais necessidades são estas).

Isto significa que a clara consciência de qual seja o negócio da organização não é tão frequente como a colocada nas respostas à pergunta 1, porque para se ter a frequência demonstrada nas respostas (86 % dos entrevistados) não se pode deixar de ver com clareza quais são as necessidades satisfeitas pelos produtos da empresa (apenas 52 % dos entrevistados), uma vez que estes fatos também estão interrelacionados.

Conclui-se daí que, de uma maneira geral, existem dificuldades por parte dos decisores no entendimento de pontos básicos relativos ao mercado atendido pela empresa.

ITEM	RESP.	MARKET.			PRODUÇÃO			FINANÇAS			REC.HUM.			ADM.GER.		
		P	M	G	P	M	G	P	M	G	P	M	G	P	M	G
5)Estão claros os pontos fortes e fracos da org.?	Sim	75	62	67	75	77	76	50	85	71	50	46	48	75	69	71
	Não	13	23	19	0	0	0	0	8	5	0	8	5	0	0	0
	ACP	12	15	14	25	23	24	50	7	24	50	46	47	25	31	29
ITEM	RESP.	INTERNO			OPERACIONAL			MACRO-AMBIENTE								
		PEQ	MED	GER	PEQ	MED	GER	PEQ	MED	GER						
6)Estão claras as oportunidades e ameaças à org. ?	Sim	100	69	81	100	69	81	50	23	33						
	Não	0	0	0	0	0	0	38	31	33						
	ACP	0	31	19	0	31	19	12	46	34						

Quadro 5: Grau de conhecimento dos ambientes interno e externo.

As perguntas nºs 5 e 6 presentes no Quadro 5 investigam como está o grau de conhecimento por parte dos decisores dos ambientes interno, externo e suas inter-relações com a organização, isto através dos denominados ambientes interno, operacional e macro-ambiente[46].

As respostas das pequenas empresas à pergunta nº 5 mostram que os decisores têm um conhecimento claro (através dos pontos fortes e fracos) das funções de Marketing, Produção e Administração Geral(75 % dos entrevistados respondeu que conhecem claramente estes três itens).

Isto não aconteceu com as funções de Finanças e Recursos Humanos (apenas 50 % dos entrevistados responderam que tinham conhecimento claro destas funções). Já para as médias empresas percebe-se que os decisores têm um conhecimento claro das funções de Produção (77 % dos entrevistados), Finanças (85 % dos entrevistados) e Administração Geral (69 % dos entrevistados). O conhecimento é menor das funções de Marketing (62 % dos entrevistados têm conhecimento claro desta função) e de Recursos Humanos (apenas 46 % dos entrevistados têm conhecimento claro desta função).

Um importante ponto a considerar é que o conhecimento da função Rec. Humanos é o menor de todas as funções, tanto nas pequenas quanto nas médias empresas (só empatado nas pequenas pela área financeira). Em recente pesquisa realizada[8] os setores que apresentaram maiores dificuldades no ramo moveleiro foram os de Produção e Recursos Humanos para as pequenas e Produção e Marketing para as médias empresas. Ver Quadro 6.

TAMANHO DA EMPRESA	FUNÇÕES COM MAIORES DIFICULDADES AOS DECISORES DAS PME'S DO SETOR MOVELEIRO CATARINENSE	
	Pesquisa 1: Sobre o Planej. Estratégico	Pesquisa 2: Sobre a Estrutura Organizacional das PMI's
Pequenas	FINANÇAS e REC.HUM.	PRODUÇÃO e REC.HUM.
Médias	MARKETING e REC.HUM.	PRODUÇÃO e MARKETING

Quadro 6 : Comparativo dos resultados das duas pesquisas citadas.

O maior conhecimento sobre os pontos fortes e fracos das funções empresariais nas médias empresas ocorre na área financeira, o que demonstra a preocupação com a consolidação da organização. Já nas pequenas, o maior conhecimento acontece com empate na área de Marketing, Produção e Administração Geral, o que caracteriza o envolvimento do pequeno decisor em todos os setores da empresa.

As respostas das pequenas empresas quanto ao conhecimento das oportunidades e ameaças presentes no ambiente global da organização, mostram que nos ambientes interno e operacional, estas estão bem claras para os decisores (100 % dos entrevistados deu esta resposta). No entanto, apenas a metade (50 % dos entrevistados) respondeu ter um conhecimento claro do macro-ambiente.

As respostas das médias empresas mostram uma situação aparentemente mais drástica, na qual 69 % dos entrevistados respondeu ter conhecimento claro dos ambientes interno e operacional e apenas 23 % dos entrevistados respondeu ter conhecimento claro do macro-ambiente.

No caso das respostas dadas pelos decisores das pequenas empresas há de se considerar que para estas organizações os ambientes interno e operacional não são ainda tão complexos, pelo próprio volume de atividades existente, o que justifica o elevado percentual de respostas positivas à esta pergunta nestes ambientes. No entanto, ao analisarem o macro-ambiente verificam a existência de variáveis incontrolláveis e extremamente inter-relacionadas.

Para os médios empresários percebe-se pelas respostas dadas, que os decisores trabalham com um ambiente interno e de operações mais complexo, chegando no caso do macro-ambiente a um grau de desconhecimento e conhecimento parcial bastante elevado, que totaliza 67 % dos decisores entrevistados.

ITEM	RESPOSTAS		PEQ	MED	GER
7) Como os decisores analisam os ambientes da organização?	Amb.	contacto c/ escalão lig. subalt.	50	46	48
	Inte-	contacto c/ vários escalões sub.	63	62	62
	no	cont. c/ decisores outras organ.	50	38	43
	Amb.	contacto c/ escalão lig. subalt.	63	46	52
	Ope-	contacto c/ vários escalões sub.	63	63	62
	ra-	cont. c/ decisores outras organ.	63	63	62
	cio-	jornais, revistas e publ.do ramo	50	63	57
	nal	reuniões de órgãos de classe, etc	63	69	67
	Macro-	jornais, revistas, televisão, etc	100	92	95
Ambi-	boletins especializados	50	69	62	
ente	outros	25	15	19	

Quadro 7 : Forma de análise dos ambientes da organização.

A pergunta 7 apresentada no Quadro 7 investiga como os decisores analisam os ambientes da organização. Pelas respostas percebe-se que o ambiente interno nas pequenas e médias empresas é analisado com maior frequência através do contacto com vários escalões subalternos (62 % dos entrevistados nos dois grupos utilizam esta fonte de informações). Já para o ambiente operacional das pequenas empresas a fonte menos utilizada são os jornais, revistas e periódicos do ramo (50 % dos decisores utilizam estas fontes), sendo todos os outros itens utilizados com uma frequência maior (63 % dos entrevistados), o que faz crer-se que este ambiente é analisado principalmente através do contacto direto com pessoas nestas organizações.

Para o ambiente operacional das médias empresas o contacto com o escalão ligeiramente subalterno é a fonte menos utilizada (46 % dos entrevistados a utilizam), sendo que as reuniões com órgãos de classe é a fonte de informações mais utilizada (69 % dos entrevistados).

A percentagem de decisores que analisa o ambiente interno e operacional através do contacto com vários escalões subalternos se mantém quase a mesma para as pequenas e médias empresas, o que sinaliza na direção de que a hierarquia é bastante informal nestas organizações.

As respostas às formas de conhecimento do macro-ambiente das pequenas empresas mostram que, além dos meios de comunicação de massa -MCM (jornais, revistas, TV), ostensivamente utilizados como fontes

de informação (100 % dos entrevistados), boletins especializados estão sendo usados na metade das empresas entrevistadas. As formas de conhecimento do macro-ambiente das médias empresas demonstram uma menor utilização dos MCM (92 % dos entrevistados) e uma utilização substancial de boletins especializados (69 % dos entrevistados), o que garante uma maior qualidade de informações.

ITEM	RESPOSTAS	PEQUENAS	MÉDIAS	GERAL
		%	%	%
8) Estão claras as políticas gerais da organização?	Sim	63	38	48
	Não	25	8	14
	ACP	12	54	38
9) Estão claras as políticas funcionais da organização?	Sim	25	46	38
	Não	25	0	9
	ACP	50	54	53
10) Há uma definição da macro-estratégia da organização?	Sim	100	69	81
	Não	0	0	0
	ACP	0	31	19

Quadro 8 : Definição das normas e procedimentos adotados pela org.

As perguntas presentes no Quadro 8 investigam se há uma definição clara das normas e procedimentos adotados pela organização, bem como de seu direcionamento global.

Nas pequenas organizações as respostas a estas perguntas mostram que o número de decisores que têm claras e definidas as políticas gerais da empresa (63 % dos entrevistados) é maior que o número de decisores que têm claras e definidas as políticas funcionais (25 % dos entrevistados).

Já nas médias empresas esta situação se inverte, o número de decisores que tem clara as políticas funcionais (46 % dos entrevistados) é maior que o que tem claras e definidas as políticas gerais (38 % dos entrevistados). Além disso, a proximidade entre os valores é maior nestas, o que significa que há uma maior homogeneidade no conhecimento das políticas empresariais no decisor das médias organizações.

É surpreendente a frequência dos decisores das pequenas empresas que têm uma definição clara da macro-estratégia da organização (100 % dos entrevistados). Isto se deve à própria característica do empreendimento, que deseja crescer a todo custo. Nas médias empresas esta frequência cai para 69 % dos entrevistados. Alguns fatores, tais como complexidade do ambiente, volume de operações, ausência de treinamento gerencial, instabilidade econômica, etc, dificultam a definição clara da macro-estratégia a ser adotada por estes decisores.

ITEM	RESPOSTA	DEFINIDOS			QUANTIFICADOS		
		PEQ %	MED %	GER %	PEQ %	MED %	GER %
11) Estão definidos e quantificados os obj. gerais ?	Sim	88	77	81	38	46	43
	Não	0	8	5	25	23	24
	ACP	12	15	14	37	31	33
12) Estão definidos e quantificados os obj. funcionais ?	Sim	50	77	67	25	54	43
	Não	0	0	0	25	15	19
	ACP	50	23	33	50	31	38

Quadro 9 : Definição dos Objetivos Gerais e Funcionais.

Estas perguntas de nºs 11 e 12, apresentadas no Quadro 9, referem-se aos objetivos gerais e funcionais, respectivamente. Verifica-se que há definição dos objetivos gerais em grande parte das pequenas (88 % dos entrevistados) e médias (77 % dos entrevistados) empresas, evidenciando-se a importância que os decisores dão a esta atividade. No entanto, eles são pouco quantificados (em apenas 38 % das pequenas e 46 % das médias empresas entrevistadas).

A dificuldade que aparece ao tentar-se quantificar objetivos num ambiente econômico de elevada instabilidade e as poucas informações atualizadas sobre o país e os mercados em geral, justificam esta baixa frequência de quantificação dos objetivos gerais.

Com relação aos objetivos funcionais, estes são menos definidos do que os objetivos gerais nas pequenas (50 % dos entrevistados os definem), mantendo-se o mesmo patamar nas médias empresas (77 % dos entrevistados).

A sua quantificação é baixa nas pequenas empresas (25 % dos entrevistados), sendo que nas médias é maior (54 % dos entrevistados).

As respostas à definição e quantificação dos objetivos funcionais explicam-se pela análise do tamanho da empresa. Nas pequenas existem menos níveis funcionais (às vezes inexistem) sendo, portanto, menos relevante e frequente a definição e quantificação de objetivos funcionais. Nas médias, a departamentalização ou funcionalização sempre ocorre, de sorte que a definição dos objetivos funcionais é considerada bem mais importante no caminho de um maior planejamento e controle.

ITEM	RESPOSTA	PEQUENA	MÉDIA	GERAL
13) Estão claras as estratégias gerais da organização?	Sim	62	46	52
	Não	13	0	5
	ACP	25	54	43
14) Estão claras as estratégias funcionais da organização?	Sim	62	62	62
	Não	0	0	0
	ACP	38	38	38

Quadro 10 : Definição das Estratégias Gerais e Funcionais.

Estas perguntas, de nºs 13 e 14, presentes no Quadro 10, investigam se estão claramente definidas as estratégias gerais e funcionais pelos decisores. As respostas a elas nas pequenas empresas mostram que, tanto as estratégias gerais quanto as funcionais, estão razoavelmente definidas pelos decisores (62 % dos entrevistados).

Já nas médias a definição das estratégias funcionais é mais frequente (62 % dos entrevistados) do que a definição das estratégias gerais (46 % dos entrevistados).

Estas respostas levam a duas hipóteses na tentativa de explicá-las. Ou os médios empresários estão menos capacitados ou interessados em definir claramente as estratégias gerais em relação aos pequenos ou estão mais conscientes da maior complexidade que envolve o ambiente global de atividades das médias empresas, retratando através das respostas a dificuldade de se ter "claramente definidas pelos decisores as estratégias gerais da organização", o que ocorre em menor escala com as estratégias funcionais, uma vez que estão relacionadas com variáveis mais controláveis.

A hipótese que parece corresponder à realidade é a segunda, devendo-se ressaltar, no entanto, a existência da necessidade de programas de desenvolvimento gerencial, afim de obter-se uma melhor gestão empresarial.

ITEM	RESPOSTA	PEQUENAS	MÉDIAS	GERAL
15) Existe um plano geral por escrito das ações empresar.?	Sim	13	24	19
	Não	62	38	48
	ACP	25	38	33
16) Existe um controle sobre os resultados do P.E.?	Sim	50	54	52
	Não	25	23	24
	ACP	25	23	24

Quadro 11 : Existência de um plano por escrito e de controle sobre o P.E.

As perguntas de nos 15 e 16, constantes no Quadro 11, referem-se à existência de um plano por escrito e de um controle sobre os resultados do P.E.

As respostas dadas pelos pequenos empresários mostram que em 87 % dos entrevistados ou não existe um plano geral por escrito (62 %) ou existe mas incompleto (25 %). Pequena parte (13 % dos entrevistados) faz um plano completo por escrito.

A situação é menos crítica nas médias empresas, sem ser entusiasmadora, pois 38 % dos entrevistados não faz um plano por escrito, 38 % faz um plano, mas incompleto e apenas 24 % dos entrevistados faz um plano completo por escrito.

As respostas quanto ao controle do P.E. mostram o caráter extremamente informal que apresenta o planejamento nas PME's atualmen-

te, o que gera muitos problemas de repetição e superposição de atividades, desvio de direcionamentos ou objetivos definidos, falta de controle, etc.

Por estas respostas verifica-se que a situação das médias empresas é pior que a das pequenas em termos de controle do P.E. A frequência das respostas positivas das médias empresas deveria ser bem maior que a das pequenas, uma vez que defronta-se com um P.E. mais complexo. No entanto, as respostas positivas de ambas estão em torno de 52 % dos entrevistados.

ITEM	RESPOSTA	PEQUENAS	MÉDIAS	GERAL
17) Quais das etapas listadas fazem parte do modelo de P.E. utilizado pela organização?	Form. de Estratégias	62	77	71
	Defin. de Objetivos	100	100	100
	Análise Ambiental	50	77	67
	Def. Filosofia Empr.	38	31	33
	Def. Políticas Empr.	38	38	38
	Outras	13	0	5
ITEM	PEQUENAS	MÉDIAS		
18) Em que ordem as etapas citadas são utiliz.?	1º) Análise Amb.	50	1º) Def. de Obj.	38
	2º) Def. de Obj.	37	2º) Form. de Estr.	15
	3º) Form. Estr.	38	3º) Análise Amb.	24

Quadro 12: Etapas do Modelo de P.E. adotado pelos decisores.

As perguntas n.ºs 17 e 18, presentes no Quadro 12, investigam quais são as etapas do modelo de planeamento utilizado pelos decisores. Por estas respostas, as etapas mais utilizadas são apenas três e as mesmas, tanto para as pequenas quanto para as médias empresas: definição de objetivos, formulação de estratégias e análise ambiental. Verifica-se assim, a utilização de um modelo de planeamento bastante simples nestas organizações.

As etapas Definição da Filosofia Empresarial e Definição das Políticas Empresariais, na opinião dos entrevistados, são mais significativas nos modelos de planeamento de P.E. para grandes empresas, sendo consideradas de uma forma indireta nos modelos para PME's.

A ordem das etapas da metodologia de formulação de P.E. utilizada com maior frequência pelos decisores nas pequenas empresas é:

1.º) Análise Ambiental (resposta dada por 50 % dos entrevistados); isto significa que para a 1.º etapa da metodologia proposta a etapa que foi apontada com maior frequência foi a Análise Ambiental, no caso por 50 % dos entrevistados. Outras etapas foram indicadas para 1.º etapa da metodologia, porém com menores frequências, não sendo por isto apresentadas. Este procedimento serve para as outras etapas descritas a seguir.

2.º) Definição de Objetivos (37 % dos entrevistados);

3.º) Formulação de Estratégias (37 % dos entrevistados);

Já nas médias empresas ocorre :

1º) Definição de Objetivos (38 % dos entrevistados);

2º) Formulação das Estratégias (15 % dos entrevistados);

3º) Análise Ambiental (24 % dos entrevistados)

Verifica-se que nas pequenas empresas dá-se grande importância à análise ambiental como etapa iniciante do processo, o que não acontece nas médias, nas quais esta etapa ficou em terceiro lugar.

Uma vez que o processo de P.E. é bastante dinâmico, existe uma dificuldade normal em se separar suas etapas. Mesmo assim, estranha-se a colocação da Análise Ambiental como terceira etapa do processo nas médias empresas porque normalmente, é daí que decorrem as informações a serem utilizadas nas outras etapas.

É importante notar que alguns decisores das pequenas e médias empresas possuem uma visão integrada do processo de P.E. (23 % dos entrevistados), nos moldes do modelo mostrado na Fig. 9 (pág. 50).

ITEM	RESPOSTA	PEQUENA	MÉDIA	GERAL
		%	%	%
19) Existe a necessidade de um P.E. mais eficiente?	Sim	75	85	81
	Não	13	7	10
	ACP	12	8	9
20) Vê-se com clareza as razões para um melhor P.E.?	Sim	75	62	67
	Não	13	23	19
	ACP	12	15	14
21) Existe alguém resp. pelo processo na organiz.?	Sim	25	69	52
	Não	75	31	48
	ACP	0	0	0

Quadro 13 : Estruturação do P.E. nas PME's.

As respostas às perguntas nºs 19, 20 e 21 presentes no Quadro 13, mostram se há necessidade de um P.E. mais estruturado nas PME's na opinião dos decisores, quais as razões que levam a ela e com quem fica a responsabilidade de se gerir este processo.

Pelas respostas dadas à pergunta nº 19 percebe-se que a necessidade de um sistema de P.E. mais eficiente é maior nas médias (85 % dos entrev.) do que nas pequenas (75 % dos entrevistados). Pela resposta à pergunta nº 20, no entanto, verifica-se que nas pequenas empresas percebe-se com maior clareza (75 % dos entrevistados) as

razões que as levam a buscar um sistema de P.E. mais eficiente do que nas médias (62 % dos entrevistados).

Isto decorre principalmente da menor complexidade e interação com o meio-ambiente das atividades empresariais das pequenas empresas em relação às médias

As respostas à pergunta nº 21 mostram que há uma pessoa ou grupo de pessoas com a responsabilidade específica de gerir o processo de P.E. em 25 % das pequenas e 69 % das médias empresas entrevistadas, evidenciando-se uma maior estruturação em termos de responsabilidade e planejamento nas médias empresas.

5.4. ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS.

A pesquisa de campo possibilitou julgar a viabilidade da metodologia proposta através da análise:

a) dos modelos de P.E. utilizados pelos decisores (presença, ordem e interrelações existentes entre as etapas);

Na pesquisa três etapas foram evidenciadas pelos decisores na formulação de seu plano estratégico: a análise ambiental, a definição de objetivos e a formulação de estratégias (maiores frequências de utilização verificadas pela pergunta 17). A metodologia proposta neste trabalho contém estas etapas, que são fundamentais, o que a torna a princípio, aplicável ao fim que se propõe

De uma maneira geral, os decisores das PME's se preocupam menos com a filosofia e as políticas empresarias (baixas frequências de utilização verificadas pela pergunta 17). Segundo eles, estes conceitos acabam ficando inseridos no contexto de outras etapas, razão pela qual fica coerente a não colocação destas como etapas independentes no processo, defendida também por Santos. Na metodologia proposta neste trabalho foram colocadas estas etapas com interação indireta com as outras.

A formulação dos planos e as etapas de implementação e controle das estratégias não ficaram evidenciadas nas respostas dos decisores (pergunta 17) porque correspondem à etapas de operacionalização do plano estratégico. No entanto, a importância delas é indiscutível, sem as quais não se tornará realidade o P.E. na organização.

Outro ponto importante colocado pelos decisores é a não separação da Análise Econômica como etapa independente na metodologia proposta. Para eles, esta etapa faz parte da definição dos objetivos e da formulação das estratégias, o que é representativo da realidade, pois já para definir-se objetivos há a necessidade de ter-se uma idéia dos recursos de toda natureza envolvidos na sua consecução, o que ocorre também na formulação das estratégias.

A grande interdependência existente entre as etapas componentes do processo de P.E. faz com que seja difícil separá-las e haja confusão entre qual delas aconteça antes ou depois ao serem ordenadas. Na verdade, quando se faz a análise ambiental, pensa-se conjuntamente na missão empresarial e quando definem-se objetivos, pensa-se já nas

estratégias para alcançá-los, como implementá-las e controlá-las.

Por isto, juntamente com a metodologia linearizada de formulação do plano, que simplifica o entendimento e concretização do processo, deve-se ter em mente a estrutura integrada da real ocorrência das etapas. A falta desta noção pode ter levado os decisores das médias empresas responderem o mostrado pela pergunta 18 (ordem invertida das etapas apresentadas pelas médias empresas).

b) da frequência de realização das etapas da formulação do plano estratégico;

A definição da macro-estratégia utilizada por grande parte dos decisores segundo a pergunta 10 representa um conceito importante para o P.E. Juntamente com a macro-estratégia aparecem os objetivos e estratégias gerais, que representam um maior detalhamento e entendimento da direção a ser seguida pela organização no seu ambiente.

Por isto, a definição dos objetivos e a formulação das estratégias gerais são suficientes como etapas da metodologia para identificar estes posicionamentos dos decisores, dispensando a definição da macro-estratégia como uma etapa independente na metodologia.

Houve elevada frequência da definição dos objetivos gerais nas PME's (pergunta 11), porém os objetivos funcionais justificam-se apenas para as médias empresas (pergunta 12). O mesmo fenômeno ocorre em relação às estratégias gerais e funcionais(perguntas 13 e 14).

c) da organização do processo de P.E. nas PME's.

Em decorrência de inexistirem planos por escrito nas PME's (pergunta 15), a utilização de uma metodologia que auxilie a sua formulação vem suprir uma lacuna nos modelos de gestão empresarial informalmente adotados. O controle sobre os resultados do P.E. é mais importante para os decisores que a elaboração de planos por escrito (pergunta 16), porém, duvida-se da sua qualidade, uma vez que é efetuado sobre um planejamento excessivamente informal.

A elaboração de planos por escrito e o controle das estratégias são importantes etapas da metodologia proposta e a sua efetiva utilização eleva a eficiência do processo. Para a sua adoção a contento é necessária uma nova postura por parte dos seus responsáveis.

d) da necessidade que os decisores têm sentido de um sistema de P.E. mais eficiente;

O momento em que se propõe a metodologia é adequado, o que facilita a sua viabilização, uma vez que:

* há necessidade, expressa pelos decisores, de um P.E. mais eficiente (pergunta 19);

* há dificuldade na identificação das razões que levam os decisores a buscar um melhor P.E. (pergunta 20);

* não existe alguém com responsabilidade específica pelo processo de P.E., principalmente nas pequenas empresas (pergunta 21).

A pesquisa de campo também forneceu informações a respeito da situação do processo de P.E. nas PME's, que permitiram concluir que:

a) um processo de P.E. ágil e dinâmico é fundamental para o êxito da empresa;

b) um processo de P.E. amplo e participativo permite à organização alcançar melhores resultados;

c) o envolvimento do decisor em excessivo número de questões operacionais, uma estrutura de poder centralizada e informalidade nas decisões relativas ao futuro, estão presentes nas PME's atualmente;

d) há necessidade dos decisores prepararem a organização para a adoção da filosofia do P.E..

Além das críticas à metodologia proposta já realizadas, pode-se incluir a não consideração:

a) das variáveis de ordem psicológica, emocional e circunstancial que ocorrem no dia-a-dia das pessoas e que influem diretamente na tomada de decisão dentro da empresa;

b) da grande diversificação de valores, conceitos de vida, linha ideológica e hábitos que norteiam a filosofia e as políticas da empresa;

c) das variáveis de ordem jurídica, ética e moral presentes no contexto social que abriga a organização.

No próximo capítulo apresentam-se as conclusões e recomendações propostas neste trabalho.

CAPÍTULO VI

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. CONCLUSÕES.

O presente trabalho mostra como conclusão que uma metodologia de formulação do plano estratégico para ser utilizada por PME's deve ser composta de um conjunto de etapas interrelacionadas e ordenadas que proporcionem ao decisor uma gestão empresarial mais sistematizada, não baseada apenas na intuição pessoal, experiência adquirida e organização informal das atividades.

O desenvolvimento desta metodologia fica longe de ser simples e pouco trabalhoso. Como foi visto na literatura, cada autor entende e tenta resolver o problema do P.E. a sua maneira, gerando-se desta forma uma ampla gama de conceitos, métodos, modelos e posições emitidos sobre o assunto.

As metodologias existentes ao serem discutidas e adaptadas para a situação das PME's, levaram à identificação de semelhanças e diferenças marcantes na forma de se organizar o P.E. nas grandes e pequenas e médias empresas. As metodologias para PME's devem ser mais simples e facilmente aplicáveis, no entanto, a lógica que a produz, a natureza das variáveis consideradas e a subjetividade do assunto, são as mesmas das grandes empresas.

Portanto, chega-se neste trabalho a uma metodologia suficientemente ampla que engloba as principais variáveis presentes no processo de P.E., sem estabelecer um número excessivo de conceitos e etapas, o que seria desinteressante.

Esta metodologia (proposta no item 4.3.2.) mostrou-se aplicável às PME's, justamente na medida em que foi de encontro das necessidades práticas de planejamento, manifestadas pelos decisores entrevistados.

Porém, a real adoção da "filosofia de P.E." só será conseguida com persistência e visão empresarial, além da utilização das técnicas e teorias de planejamento, sendo os responsáveis pela organização os detonadores e mantenedores de todo o processo.

Neste contexto, verificou-se que as respostas dos decisores das pequenas empresas foram favoráveis à sua implementação na organização. Porém ficou claro que, salvo exceções, as médias empresas apresentam melhores condições de incorporar a maneira estratégica de administrar. Conclui-se isto em razão de:

- * seus recursos não serem tão escassos, como o são nas pequenas empresas, o que facilita a participação dos tomadores de decisão em planos de treinamento, seminários;

- * sua estrutura de poder ser menos centralizada, com maior delegação de atribuições e consequente divisão das responsabilidades;

- * seus ambientes interno e externo serem mais complexos, exigindo assim a participação de um maior número de pessoas no processo de gerenciamento;

* sua melhor condição de desenvolver novos produtos e aperfeiçoar os já existentes.

Conclui-se também que é comum os decisores das PME's não terem uma idéia clara do que seja o P.E., para que serve, suas vantagens, como se implementa e controla, etc.

No entanto, todos os decisores entrevistados mostraram-se interessados em um desenvolvimento pessoal neste sentido, de modo a aproveitar este ferramental, o qual julgam útil para uma melhor condução dos seus negócios. Esta conclusão se reforça quando verifica-se o grande interesse manifestado pelos decisores das PME's em participar da pesquisa de campo. Fica claro, em vista destas observações, que o intercâmbio entre as PME's e as instituições de ensino e pesquisa deve ser fomentado, diminuindo a distância existente entre o mundo acadêmico e mundo dos negócios.

Como conclusão final, espera-se que o trabalho tenha possibilitado:

* uma noção clara da natureza e da forma de interação das variáveis do sistema de planejamento estratégico;

* uma percepção da amplitude e complexidade do tema estudado;

* a verificação da dificuldade de construção de modelos para entendimento da realidade do planejamento estratégico.

6.2. RECOMENDAÇÕES

6.2.1. Comentários Iniciais

O universo das PME's é vasto e inexplorado no país. Assim, inúmeros trabalhos podem ainda ser realizados com o intuito de entender-se melhor a problemática destas organizações e de seu P.E. e propor-lhe soluções.

Estudos sobre o P.E. das PME's e temas relacionados, podem ser feitos analisando-se outros setores da economia, adotando-se outros enfoques metodológicos, considerando-se outras variáveis, etc, contribuindo desta forma para uma sistematização cada vez maior do ferramental existente.

Um procedimento adequado, no entanto, em relação a futuros estudos do P.E. (principalmente para médias empresas), é fazer-se uma vinculação do tema a uma função empresarial, tal como marketing, finanças, produção, etc. Desta forma, poderá se aprofundar a análise das modernas técnicas utilizadas nestas áreas específicas, como p.ex. "Just in Time", OPT, Kanban, MRP II, etc, na função de produção.

No tocante às PME's, a sua situação pode ser melhorada atacando-se em duas frentes: uma interna e outra externa.

A frente interna de atuação significa desenvolver principalmente o corpo gerencial e diretivo, o que é conseguido com:

1º) uma maior interação das PME's com as escolas de engenharia, administração, economia, etc, partindo a iniciativa das instituições de ensino e pesquisa, polos de desenvolvimento do conhecimento.

2º) manutenção e intensificação da atuação de organismos do tipo CEAG, SENAI, etc.

3º) elaboração de cursos, seminários, palestras, etc, sobre assuntos relacionados ao planejamento e à gestão empresarial.

A frente externa de atuação é o desenvolvimento das PME's através da construção de um ambiente de operações econômico-político-social mais estável, com menos conflitos distributivos, presença do estado na economia somente nos setores adequados, política fiscal e tributária mais equilibrada, etc.

6.2.2.Recomendações de novas pesquisas

Ao ser estudado o P.E. das PME's, vários assuntos discutidos no decorrer do trabalho mostraram-se bastante amplos. Estes podem ser estudados em outros trabalhos com o grau de detalhamento que exigem. São eles:

1º) A Formulação de uma Metodologia de Implementação e Controle do P.E. nas PME's;

2º) A Formulação de uma Metodologia de Desenvolvimento e Análise de Cenários para Médias Organizações;

3º) O Desenvolvimento da Cultura Empresarial;

4º) O Estudo dos fatores psicológicos e sociológicos da família e seus integrantes como instituição base formadora da PME;

5º) O Estudo do poder na organização, a sua inter-relação com a eficiência empresarial;

6º) Os estilos gerenciais adotados nas PME's. A Análise Situacional e o Grid Gerencial nestas empresas;

7º) A organização classista dos empresários dos vários segmentos: sua função, atuação, representatividade, características, origem, sua atuação perante os sindicatos, etc.

8º) A criação de mecanismos nas universidades com a finalidade de realizar pesquisas de mercado vinculadas ao desenvolvimento de produtos, direcionando-os às PME's.

BIBLIOGRAFIA

- (1) ACKOFF, R.L. A Concept of Corporate Planning. New York, Wiley-Interscience, 1970.
- (2) ANDERSON, P.F. "Marketing Strategic Planning and the Theory of the Firm". Journal of Marketing, Vol 46, Spring 1982, pp.15-26.
- (3) ANSOFF, I. Estratégia Empresarial. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- (4) ANSOFF, I.; DECLERCK, R. & HAYES, R. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo, Atlas, 1981.
- (5) Anuário Estatístico do Brasil. 1987/1988.
- (6) AQUINO, C. História Empresarial Vivida. São Paulo, Gazeta Mercantil Editora, 1987, Vols. I, II, III.
- (7) BARROS, F.R. & MODENESI, R.L. Pequenas e Médias Indústrias: análise dos problemas, incentivos e sua contribuição ao desenvolvimento. Rio de Janeiro, IPEA/INPES, 1973.
- (8) BATALHA, M.O. Dissertação de Mestrado: Análise da Estrutura Organizacional das Pequenas e Médias Indústrias Catarinenses. EPS-UFSC, 1989.

- (9) BERTALANFY, L.V. Teoria Geral dos Sistemas. 2ª ed., Petrópolis, Vozes, 1975.
- (10) CARDOSO, O.R. Dissertação de Mestrado: Abordagem Sistêmica para o Planejamento de Produto. EPS-UFSC, 1985.
- (11) CHIAVENATO, I. Administração: teoria, processo e prática. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1985.
- (12) CHING, H.Y. "P.E. aplicado numa Indústria de Defensivos Agrícolas". Rev. de Administração Empresas, Vol. 27(3), Jul/Set 1987, pp.45-50.
- (13) COBRA, M. Marketing básico: uma perspectiva brasileira. São Paulo, Atlas, 1983.
- (14) CUNHA, C.J.C.A. "Aspectos Estratégicos do CIM". Anais do ENEGEP, Vol. 1, Set/1989, pp.113-122.
- (15) CUNHA, C.J.C.A. "Produção e Estratégia". Anais do ENEGEP, Vol. 1, Set/1989, pp.33-41.
- (16) CUSTÓDIO, I. "A formulação da missão, políticas, objetivos e estratégias na administração estratégica: um exemplo aplicado a uma empresa estatal ferroviária". Rev. de Administração, Vol. 21(1) Jan/Mar 1986, pp.37-44.

- (17) DAIN, S. Empresa Estatal e Capitalismo Contemporâneo. Campinas, Editora da Unicamp, 1986.
- (18) DALSSASSO, H. Metodologia de Análise Empresarial. Brasília, The-saurus Editora de Sistemas Audiovisuais, 1985.
- (19) DRUCKER, P.F. Introdução à Administração. São Paulo, Pioneira, 1984.
- (20) FARINA NETO, J. Dissertação de Mestrado: Metodologia para análise e diagnóstico setorial; uma aplicação para a indústria de móveis. EPS-UFSC, 1978.
- (21) FERGUSON, C.E. Microeconomia. Rio de Janeiro, Forense-Universitária, 1982.
- (22) FIBGE. Censo Industrial, 1980.
- (23) GAJ, L. "Pré-requisitos estratégicos e o papel do setor de planejamento". Rev. de Administração, Vol 20 (1) Jan/Mar 1985, pp.32-36.
- (24) GOLDE, R.A. Planejamento Prático para Pequenas Empresas. "Harvard Business Review", São Paulo, Nova Cultural, 1986.
- (25) GRACIOSO, F. Planejamento Estratégico orientado para o mercado. São Paulo, Atlas, 1987.

- (26) HUSS, W.R. & HONTON, E.J. " Alternative Methods for Developing Business Scenarios ". Technological Forecasting and Social Change, Vol 31, 1987, pp.219-238.
- (27) IIDA, I. Pequena e Média Empresa no Japão. São Paulo, Brasiliense, CNPq, 1984.
- (28) JULIANO, A.M.M. Dissertação de Mestrado: A Participação dos Empregados na Gestão de uma Empresa. EPS-UFSC, 1981.
- (29) KATZ, D. & KAHN, R.L. Psicologia Social das Organizações. 2ª ed., São Paulo, Atlas, 1974.
- (30) LENZ, R.T. " Managing the Evolution of the Strategic Planning Process ". Business Horizons, Vol.30(1), Jan/Fev 1987.
- (31) LEVY, A.B. Estratégia em Ação. São Paulo, Atlas, 1986.
- (32) LITTLE, A.D. & PARRY, C. " Innovation as a way of Life: How the Leading Companies do It ". International Management, Fev/1986.
- (33) LODI, J.B. A Empresa Familiar. 2ª ed., São Paulo, Pioneira, 1986.
- (34) LUCE, F.B.; FENSTERSEIFER, J.E. & HEXSEL, A.E. " A Estrutura Competitiva da Indústria de Curtumes no Brasil: seu entendimento a partir do modelo de Porter ". Rev. de Administração, Vol. 21 (4), Out/Dez 1986, pp.23-32.

- (35) MACKNESS, J.R. & BARNETT, T.R. "An Action Research Study of Small Firm Management". Journal of Applied Systems Analysis, Vol 10, 1983.
- (36) MINTZBERG, H. "Five P's for Strategy - Another Look at Why Organizations Need Strategies". California Management Review, Vol. 30(1), Fall/1987.
- (37) MORTON, M.S.S. & ROCKART, J.F. "Implicações das Mudanças na Tecnologia de Informações para a Estratégia Empresarial". Seminário: Administração nos Anos 90", São Paulo, 1988.
- (38) PORTER, M. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1986.
- (39) RAMANUJAM, V. " Objectives Based Evaluation of Strategic Planning Systems ". Omega International Journal of Management Science, Vol. 14 (4), 1986, pp.299-306.
- (40) REBOUÇAS, D.P.R. Planejamento Estratégico : conceitos, metodologia e práticas. São Paulo, Atlas, 1987.
- (41) ROWE, A.J. Computer Models for Strategic Management. California, Addison-Wesley Publishing Company, 1987.
- (42) SANTOS, L.A. Planejamento e Gestão Estratégica nas Empresas. São Paulo, Semente Editora, 1988.

- (43) SALDIVA & ASSOCIADOS. O Sonho Brasileiro. São Paulo, Melhoramentos, 1987.
- (44) SCHUMACKER, E.F. O negócio é ser pequeno. 4ª ed., Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1983.
- (45) STEINER, G.A. Strategic Planning: what every manager must know. New York, The Free Press, 1979.
- (46) VASCONCELLOS, P. Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- (47) VASCONCELLOS, P. Planejamento Estratégico para a Retomada do Desenvolvimento. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1985.
- (48) VASCONCELLOS, E. & HEMSLEY, J. Estrutura das Organizações. São Paulo, Editora da USP, 1986.
- (49) Secretaria da Fazenda do Estado de Santa Catarina. 1984
- (50) SOUZA, L.G.M. Dissertação de Mestrado: Sistemas de Informação para as Pequenas e Médias Empresas: uma abordagem prática. EPS-UFSC, 1987.

APÊNDICE : QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE INFORMAÇÕES
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO

Preenchimento do Questionário sobre Planejamento Estratégico

=====

1º) Este questionário deverá ser preenchido em um ambiente tranquilo, livre de interrupções, para que possa existir um mínimo de concentração por parte do decisor.

2º) Algumas perguntas apresentam termos novos aos entrevistados. Estes termos são esclarecidos na última página.

3º) Outras dúvidas que apareçam poderão ser imediatamente sanadas pelo entrevistador.

4º) O entrevistado deve ter em mente que esta é uma maneira estruturada de analisar o seu empreendimento e que poderá auxiliá-lo na sua administração.

1.QUESTIONARIO.

=====

P1) Os decisores têm clara consciência de qual é o "negócio da organização" ?

- () Sim.
- () Não.
- () Até certo ponto.

P2) Os decisores sabem com exatidão quem são os clientes potenciais da organização ?

- () Sim.
- () Não.
- () Até certo ponto.

P3) Os decisores veem com clareza porque os clientes potenciais não se transformaram ainda em clientes atuais ?

- () Sim.
- () Não.
- () Até certo ponto.

P4) Os decisores veem com clareza quais necessidades dos seus clientes são satisfeitas através dos produtos fabricados pela empresa ?

- () Sim.
- () Não.
- () Até certo ponto.

P5) Os decisores têm conhecimento claro de quais são os pontos fortes e fracos da organização nas quatro funções principais e na administração geral da empresa ?

Função Marketing Produção Finanças Rec.Humanos Adm.Geral

Sim

Não

Até Certo Pto

P6) Os decisores têm conhecimento claro de quais são as oportunidades e ameaças que estão ocorrendo no ambiente global da empresa ?

Ambiente Interno Operacional Macro-ambiente

Sim

Não

Até Certo Ponto

P7) Os decisores analisam o ambiente através dos seguintes itens:

AMBIENTE INTERNO

- contato com o escalão ligeiramente subalterno.
- contato com vários escalões subalternos.
- contato com decisores de outras organizações do mesmo segmento.

AMBIENTE OPERACIONAL

- contato com o escalão ligeiramente subalterno.
- contato com vários escalões subalternos.
- contato com decisores de outras organizações do mesmo segmento.
- jornais, revistas e publicações do ramo.
- reuniões de órgãos de classe (associação de fabricantes, FIESC, etc)

MACRO-AMBIENTE

- jornais, revistas, televisão, etc.
- boletins especializados.
- outros.

P8) Estão definidas e claras as políticas gerais da organização para os diferentes públicos com os quais se relaciona ?

- Sim.
- Não.
- Até Certo Ponto.

P9) Estão definidas e claras as políticas funcionais da organização de forma compatível com as políticas gerais ?

- Sim.
- Não.
- Até Certo Ponto.

P10) Os decisores têm uma definição clara da macroestratégia adotada pela organização perante seu ambiente global ?

Sim.

Não.

Até Certo Ponto.

P11) Estão definidos e quantificados os objetivos gerais da organização ?

Objetivos	Definidos	Quantificados
Sim		
Não		
Até Certo Ponto		

P12) Estão definidos e quantificados os objetivos funcionais da organização ?

Objetivos	Definidos	Quantificados
Sim		
Não		
Até Certo Ponto		

P13) Estão claramente definidas pelos decisores as estratégias gerais a serem adotadas para a consecução dos objetivos gerais ?

- Sim.
- Não.
- Até Certo Ponto.

P14) Estão claramente definidas as estratégias funcionais a serem adotadas para consecução dos objetivos funcionais ?

- Sim.
- Não.
- Até Certo Ponto.

P15) Existe um Plano Geral de Ação por escrito elaborado pelos decisores e constituído das políticas, filosofia, objetivos e estratégias da organização ?

- Sim.
- Não.
- Existe um plano, mas não com todas estas informações.

P16) Os decisores realizam um controle sobre os resultados do seu planejamento nas várias etapas e no produto final (estratégias) ?

- Sim.
- Não.
- Até Certo Ponto.

P17) Quais das etapas listadas abaixo fazem parte do Modelo de Planejamento utilizado pelos decisores ?

- () Formulação de Estratégias.(F.E.)
- () Definição de Objetivos.(D.O.)
- () Análise Ambiental.(A.A.)
- () Definição da Filosofia Empresarial.(D.F.E.)
- () Definição das Políticas Empresariais.(D.P.E.)
- () Outras. Quais ? _____

P18) Em que ordem as etapas acima utilizadas pelos decisores são realizadas no processo de Planejamento Empresarial ?

- 1º) _____ 2º) _____
- 3º) _____ 4º) _____
- 5º) _____ 6º) _____
- 7º) _____ 8º) _____

P19) Os decisores têm sentido a necessidade de um Sistema de Planejamento Estratégico mais eficiente ?

- () Sim.
- () Não.
- () Até Certo Ponto.

P20) Os decisores vêm com clareza as razões que os levam a buscar um Sistema de Planejamento Estratégico mais eficiente ?

- Sim.
- Não.
- Até Certo Ponto.

P21) Existe uma pessoa ou grupo de pessoas com a responsabilidade específica de elaborar, implementar e gerenciar o processo de Planejamento Estratégico na organização ?

- Sim.
- Não.
- As vezes.

```
+-----+
|                   |
|   O B R I G A D O ! !   |
|                   |
+-----+
```

2. ESCLARECIMENTOS DAS PERGUNTAS.

=====

P1) O "negócio da organização" é a atividade econômica que fornece a identidade à empresa. Normalmente é a atividade que gera suas receitas e possibilita sua continuidade. Pode ser composto de vários produtos.

P2) Os clientes potenciais são aqueles que podem ser transformados em clientes atuais através de pesquisas de mercado, desenvolvimento de novos produtos, associações com outras empresas, marketing mais intensivo, etc.

P3) Alguns motivos dificultam ou impossibilitam a obtenção de novos clientes, ou seja, atrapalham a entrada da empresa em outros segmentos que poderiam ser rentáveis para a organização.

P4) A função de um bem ou serviço é a satisfação de necessidades humanas. Estas necessidades podem ser fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de realização. E um só produto pode satisfazer várias delas ao mesmo tempo. Por exemplo: quando uma empresa oferece carros, na realidade oferece transporte, prestígio, segurança, conforto, versatilidade, etc.

P6) O Ambiente Global da empresa é composto do:

* Macro-Ambiente : onde estão as variáveis políticas, sociais, econômicas, legais, etc.

* Ambiente Interno : onde ocorrem as relações internas da organização; de produção, administrativas, financeiras, etc.

* Ambiente Operacional : são as interações da empresa com outras entidades; clientes, fornecedores, bancos, governo, etc.

P8) As políticas gerais direcionam o comportamento da organização como um todo. Por exemplo, políticas gerais da empresa poderiam ser : obter máxima eficiência em todos os setores, minimizar custos de toda ordem ou investir na capacitação de seus recursos humanos.

P9) Cada área funcional (Marketing, Produção, Recursos Humanos e Finanças) deve ter claramente definidas as linhas principais sobre as quais irá trabalhar. Exemplos de políticas funcionais poderiam ser: Menor preço e maior giro (MKG), Maiores estoques de matéria-prima (Produção), Contratação de mão-de-obra com pelo menos 2º grau (RH), etc.

P10) As macro-estratégias possíveis de serem adotadas pela organização são : de crescimento (quantidade), de desenvolvimento (qualidade), de sobrevivência (futura saída do mercado) e de manutenção dos negócios da empresa. Elas definem em linhas amplas como a empresa pode responder às oportunidades e ameaças do macro-ambiente.

P13) Macro-estratégias : posicionam a organização perante seu macro-ambiente.

Estratégias Gerais : maneiras de agir adotadas pela empresa para alcançar seus objetivos gerais.

Estratégias Funcionais: maneiras de agir adotadas pela empresa para alcançar seus objetivos funcionais.