

ESTE TRABALHO É
FINAL DE MESTRADO PROFISSIONAL DEFENDIDO P
JOSE ROBERTO LEITE DOS SANTOS
E APROVADO PELA COMISSÃO JULGADORA
21, 12, 2004
Maria Carolina A. F. de Souza
ORIENTADOR

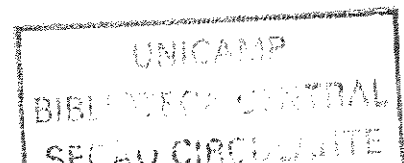
**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO**

Planejamento Estratégico: uma Ferramenta Acessível à Microempresa

Autor: José Roberto Leite dos Santos

Orientadora: Profa. Dra. Maria Carolina A. F. de Souza

12/2004



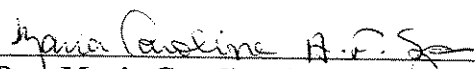
**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO**

Trabalho Final de Mestrado Profissional

**Planejamento Estratégico: uma Ferramenta
Acessível à Microempresa**

Autor: José Roberto Leite dos Santos

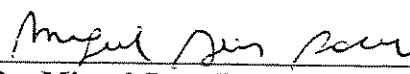
Orientadora: Profa. Dra. Maria Carolina A. F. de Souza



Profa. Dra. Maria Carolina A. F. de Souza
ECO - UNICAMP



Prof. Dr. Antônio Batocchio
FEM - UNICAMP



Prof. Dr. Miguel Juan Bacic
ECO - UNICAMP

Campinas, 21 de Dezembro de 2004

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO**

Planejamento Estratégico: uma Ferramenta Acessível à Microempresa

Autor: José Roberto Leite dos Santos

Orientadora: Profa. Dra. Maria Carolina A. F. de Souza

Curso: Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica

Área de Concentração: Planejamento e Gestão Estratégica da Manufatura

Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentado à Comissão de Pós-Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Mecânica / Planejamento Estratégico e Gestão da Manufatura.

Campinas, 2004
S. P. - Brasil

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA - BAE - UNICAMP

Sa59p Santos, José Roberto Leite dos
Planejamento estratégico: uma ferramenta acessível à
microempresa / José Roberto Leite dos Santos.--
Campinas, SP: [s.n.], 2004.

Orientador: Maria Carolina A. F. de Souza.
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia
Mecânica.

1. Pequenas e médias empresas. 2. Planejamento
estratégico. 3. Planejamento. I. Souza, Maria Carolina
A. F. de. II. Universidade Estadual de Campinas.
Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.

Título em Inglês: Strategic planning: an accessible tool for a small business

Palavras-chave em Inglês: Small business, Strategic planning, Planning

Área de concentração: Planejamento e Gestão Estratégica da Manufatura

Titulação: Mestrado Profissional

Banca examinadora: Antonio Batocchio e Miguel Juan Bacic

Data da defesa: 21/12/2004

Dedicatória

Dedico este trabalho à Diva, minha amada esposa e parceira de todas as horas, com quem, juntos construímos uma família feliz.

Aos meus pais, Quincas que, com sua paixão pela música em toda sua vida, nos encantava com o som do seu bandolim que parecia eterno, e à minha mãe Cleonice, que nos tem transmitido com seu exemplo, o sagrado valor da união e dedicação familiar, a propagar-se pelas próximas gerações.

Aos meus filhos Monica, Rogerio e Vitor, para que acreditem sempre nas suas qualidades e força interior, e junto aos seus queridos, continuem sendo famílias adoráveis.

Agradecimentos

À Diva minha esposa, pelo incentivo, apoio e paciência em todas as fases da vida, não só deste trabalho.

À minha orientadora Prof. Dra. Maria Carolina A. F. de Souza, pela forma sutil e eficiente que me conduziu de uma idéia a esta dissertação de mestrado.

Aos Prof. Drs. Antonio Batocchio e Miguel Juan Bacic pelos importantes comentários, críticas e observações que ajudaram a agregar valor ao trabalho.

Aos meus revisores, amigos e familiares: José e Fernando Seccarelli, Mario Bretas, Cyro Leite, Luiz Gonzaga e Maria Cecília, pela paciência e dedicação no aprimoramento do nosso vernáculo.

À irmã, Profª. Tereza, minha sempre revisora e exemplo de vida, que partiu deste mundo a poucas semanas de poder contribuir com mais este trabalho, como era nosso desejo comum.

Ao proprietário da empresa pesquisada e ao amigo Paulo Carvalho, que tornaram possível este trabalho.

À todos os demais familiares, cujos momentos de convivência nos fornece alegria e alimento para todas as caminhadas.

Aos demais amigos queridos e companheiros de jornada, nas pessoas do Clovis Mothé e Edison Franco, sempre presentes.

À todos colegas do curso de mestrado (Geplam 2003), pelo companheirismo e alegria contagiante que nos ajudaram, junto aos professores, a atravessar mais essa ponte.

*Obstáculos são aquelas pequenas coisas que você enxerga
quando tira os olhos dos seus objetivos.*

Henry Ford

Resumo

SANTOS, José Roberto Leite dos. **Planejamento Estratégico: uma Ferramenta Acessível à Microempresa.** Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 119 p. Dissertação de Mestrado Profissional.

Este estudo de caso procura mostrar que o Planejamento Estratégico pode ser um instrumento adequado e acessível para aplicação em uma microempresa e gerar benefícios de curto e longo prazo, necessários para melhorar suas condições de sobrevivência. Para que esta aplicação pudesse acontecer na empresa pesquisada, foi necessário encontrar uma solução visando a superação dos obstáculos e das dificuldades encontradas, as quais se revelaram semelhantes às já apontadas em outros trabalhos envolvendo empresas de pequeno porte. Dentre esses obstáculos destacam-se a gerência por intuição, o desconhecimento de técnicas administrativas e a sobrecarga de trabalhos exercida pelo responsável, em atividades operacionais do dia a dia da empresa. Esse conjunto de fatores ocasiona uma crônica falta de tempo para a dedicação em atividades de aprendizado administrativo, formando um ciclo vicioso que contribui para os elevados índices de mortalidade desse tipo de empresa. Realiza-se na empresa pesquisada a quebra desse ciclo com a aplicação do planejamento estratégico conforme a metodologia Certo e Peter (1993), utilizando-se de uma prática simplificadora, chamada de “Sistemática da Ponderação de Fatores (SPF)”, aqui proposta. Essa sistemática teve como objetivo solucionar o problema básico da falta de tempo do empresário, simplificando o exame dos temas de cada etapa pela transformação da reflexão de questões abertas em fatores de múltipla escolha. Esse recurso utilizado gerou facilidade de entendimento e a conseqüente aceitação da ferramenta pelo microempresário. Observou-se essa boa assimilação, tanto pela implantação de algumas ações que já produziram resultados imediatos para a empresa, como pelo potencial de benefícios futuros a serem gerados pelos novos conhecimentos adquiridos.

Palavras chaves:

Empresas de Pequeno Porte, Microempresa, Planejamento Estratégico;

Abstract

SANTOS, Jose Roberto Leite dos. **Strategic Planning: an Accessible Tool for a Small Business**. Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004 119 p. Dissertation (Master Degree).

This case study shows that strategic planning can be an adequate and accessible tool for a small company and provides short and long-term benefits which are necessary to improve the company's capabilities for survival. In order to complete this research, it was necessary to create solutions to overcome the difficulties found. Similar difficulties were related in past studies about the same subject. Typical problems include: management by intuition, lack of knowledge of management techniques and overloading of the entrepreneur, caused by his focus on routine operational activities. These factors result in a lack of time to learn the management techniques, which could help the company to improve and get better results. The lack of learning usually leads to less improvement and less gains. This situation is a vicious cycle and contributes to the large mortality of small business in Brazil. In the researched company, this cycle is broken through the implementation of the strategic planning according to Certo and Peter (1993) methodology, while also using a practical model here named "Pondered Factors System (PFS)". This system's main objective was to solve the basic issue of the entrepreneur's time limitations, simplifying the analysis of each topic's step by converting the open issues discussion into multiple-choice factors. The proposed model proved to be of easy understanding and management, requiring a short time commitment from the entrepreneur. The implementation of some actions has already produced results, which evidences the good assimilation and future benefits for the company to be achieved from the acquisition of knowledge and from the entrepreneur's new mindset.

Key words:

Small business, strategic planning

Sumário	Página
Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Relação de Capítulos e itens.....	iii
Relação de Figuras e Gráficos.....	v
Relação de Tabelas e Quadros.....	vi
Nomenclatura	vii
 CAPÍTULO 1 – Introdução	 1
1.1 Objetivos da pesquisa	3
1.2 Formulação do problema da pesquisa	4
1.3 Justificativas da pesquisa	4
1.4 Delimitações do assunto / características	7
1.5 Estrutura da dissertação.....	8
CAPÍTULO 2 – Metodologia	9
2.1 Definição da metodologia da pesquisa	9
2.2 Particularidades e justificativa.....	10
2.3 Resumo da sistemática proposta.....	12
2.4 Caracterização do objeto analítico – empresa pesquisada.....	13
CAPÍTULO 3 – Revisão bibliográfica	15
3.1 Conceituação de Planejamento Estratégico.....	15
3.2 Metodologias de planejamento estratégico.....	20
3.2.1 Metodologia proposta por Thompson e Strickland.....	20
3.2.2 Metodologia proposta por Oliveira.....	24
3.2.3 Metodologia proposta por Certo e Peter.....	29
3.3 Comparação das metodologias e opção.....	35
3.4 Utilização do Planejamento Estratégico – ressalvas e justificativas.....	36
3.5 O Planejamento Estratégico e as grandes empresas	38
3.6 As empresas de pequeno porte e o Planejamento Estratégico.....	41
3.7 Particularidades encontradas na utilização do Planejamento Estratégico.....	46

CAPÍTULO 4 - Estudo do caso- preâmbulo.....	53
4.1 Empresa pesquisada – particularidades.....	53
4.2 Posicionamento do proprietário diante do quadro menos favorável atual.....	54
4.3 As dificuldades e obstáculos encontrados.....	56
4.4 O delineamento da sistemática da solução.....	58
4.5 Limitações da solução proposta.....	60
4.6 A estruturação da sistemática proposta.....	60
a. Conceito e objetivo da aplicação.....	61
b. Preparação dos fatores e pontuação.....	61
c. Resultados obtidos.....	63
d. Conclusões / ações.....	64
CAPÍTULO 5 - Estudo do caso – Resultados.....	65
5.0 Retrospectiva da evolução da pesquisa.....	66
5.1 Etapa 1 análise do ambiente.....	69
5.1.1 Ambiente Externo.....	69
5.1.2 Ambiente Interno.....	76
5.2 Etapa 2 – Estabelecendo a Diretriz organizacional – Missão e Objetivos.....	82
5.2.1 Estabelecimento da Missão.....	82
5.2.2 Estabelecendo a diretriz organizacional - Objetivos.....	93
5.3 Etapa 3 – Formulação da Estratégia.....	105
5.4 Etapa 4 Implementação da Estratégia – anotações posteriores.....	108
CAPÍTULO 6 - Conclusões da pesquisa e sugestões	109
6.1 Verificação e contextualização dos obstáculos e dificuldades.....	109
6.2 Conclusões sobre a simplificação facilitadora – a sistemática proposta.....	110
6.3 Conclusões sobre a acessibilidade do Planejamento Estratégico.....	111
6.4 Conclusão sobre os benefícios do Planejamento Estratégico.....	112
6.5 Conclusão geral e restrições.....	112
6.6 Sugestões para os próximos trabalhos.....	113
Referências Bibliográficas.....	115

Relação de Figuras

	Página
Figura 1 - O processo de administração estratégica conforme Certo e Peter.....	12/29
Figura 2 - Modelo geral da tabela de fatores a analisar proposta.....	13
Figura 3 - As cinco tarefas da gerência estratégica conforme Thompson e Strickland....	21
Figura 4 - A estratégia real de uma empresa conforme Thompson e Strickland	23
Figura 5 - As quatro fases do planejamento estratégico conforme Oliveira.....	25
Figura 6 - A organização, os níveis de ambientes e os componentes desses níveis.....	31
Figura 7 - Os cinco estágios da implementação estratégica conforme Certo e Peter.....	34
Figura 8 - Modelo geral do processo de controle estratégico conforme Certo e Peter.....	35
Figura 9 - Forças que dirigem a concorrência conforme Porter	70
Figura 10- Novo check-list para orçamentos.....	92

Relação de Gráficos

Gráficos:	Página
1 - Causas das dificuldades e razões de fechamento de empresas.	43
2 - Evolução da receita mensal da empresa pesquisada em 11 meses, sendo 7 antes do trabalho, até o quarto mês, com a detecção do problema.....	100
3 - Evolução da relação porcentual entre a receita média por veículo garagem, sobre a receita média por veículo particular, no período anterior à detecção do problema.....	101
4 - Evolução da relação porcentual entre a receita média por veículo garagem, sobre a receita média por veículo particular, no período completo de 20 meses.....	103
5 - Evolução da receita total mensal da empresa pesquisada, no período completo dos 20 meses.....	104

Relação de Tabelas e Quadros

Tabelas:	Página
6 - Fatores de influência do ambiente externo propostos para análise.....	72
7 - Fatores de influência do ambiente externo à EP - Notas e Observações do proprietário	74
8 - Fatores importantes do ambiente externo selecionados para análise das oportunidades e riscos.....	75
9 - Fatores do ambiente interno, selecionados para análise do proprietário.....	77
10 - Fatores do ambiente interno avaliados, com notas e observações do proprietário.....	78
11 - Fatores do ambiente interno, com notas 6 e 7, selecionados para análise dos pontos fortes e fracos.....	80
12 - Relação de valores propostos para reflexão, discussão e seleção de representatividade pelo empresário.....	85
13 - Valores mais importantes para o empresário, aplicáveis na empresa – notas atribuídas.....	86
14 - Valores inicialmente selecionados para comporem a missão da empresa.....	88
15 - Mostrando somente os valores selecionados para a missão da empresa.....	89
16 - Valores <u>escolhidos</u> para constar da missão da empresa.....	89

Quadros

17 - Relação apresentada pelo proprietário, das principais ações de melhorias de pontos fracos a realizar.....	98
18 - Estratégias gerais de marketing conforme Porter, resumidas pelo autor.....	106

Nomenclatura

BS - Barreiras à saída;

Empresário, pesquisado e proprietário, são sinônimos quando se referem ao responsável pela empresa pesquisada;

EP - Empresa pesquisada;

EPP - Empresa de Pequeno Porte: segmento das empresas que possuem pequena ou nenhuma estrutura formal definida, com grande concentração de atividades na pessoa do proprietário ou responsável (DRUCKER, 1981);

ME - Microempresa: denominação do segmento das empresas com até quatro pessoas ocupadas, representando 82,1 % do total das empresas do Brasil, conforme senso IBGE, 2000;

EPP - Micro e Pequena Empresa: utilizado neste trabalho com significado equivalente ao da EPP, com a finalidade de preservar a nomenclatura de alguns autores;

PE - Planejamento Estratégico;

RMC - Região metropolitana de Campinas

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunitires, Threats, palavras da expressão usual em inglês, traduzidas como pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e riscos;

SPF -Sistemática da Ponderação de Fatores – proposta neste trabalho;

ONG - Organização não governamental

CAPÍTULO 1 - Introdução

Observa-se atualmente a ocorrência de mudanças em praticamente todos os sistemas, ideologias, valores e preferências relacionadas ao ser humano, em velocidades cada vez maiores e em ciclos cada vez mais curtos.

Muitas vezes são ondas de mutações profundas, outras, com pequenas alterações acontecendo ao nosso redor que, devido à sua grande frequência de ocorrência, acabam na maior partes das vezes, passando despercebidas. As pessoas se acostumam ao fenômeno das mudanças contínuas de tal modo que as acham normais, sem notar mais a diferença das velocidades com que ocorrem, comparativamente com o que se passava tempos atrás.

O que acontece com o ser humano, todavia, traz reflexos e conseqüências importantes no âmbito das organizações, que de uma forma ou de outra, direta ou indiretamente, tem a sua existência e sua evolução em função das necessidades e desejos desse mesmo ser humano.

Costa (2004) observa que os ciclos das mudanças, estando cada vez menores, exigem que o tempo de reação das empresas e entidades se encurte. Tendências, mudanças de valores, novas tecnologias, surgimento ou desaparecimento de agentes de mercado, ocorrem hoje com maior frequência e com menor horizonte de previsibilidade do que uma ou duas décadas atrás.

Agentes econômicos com maior capacidade e rapidez de perceberem e se anteciparem a essas mudanças, provendo os produtos e serviços requeridos pelo homem e pela sociedade, de maneira geral, tem maior chance de sucesso e continuidade, do que aqueles que demoram mais tempo para percebê-las.

Ferramentas que auxiliam esses agentes na detecção e percepção dessas mudanças constituem, portanto, assunto de relevância não só para os próprios agentes e as pessoas direta ou indiretamente ligadas, mas também para a sociedade de maneira geral.

Costa (2004), destaca também que com o passar dos anos, as condições do ambiente externo vão se alterando, paulatina ou drasticamente, fazendo com que a forma de agir das organizações em relação a esse ambiente, acabe se tornando cada vez mais desalinhada com seu mercado ou seu público-alvo. Constatada essa situação, torna-se necessário uma revisão profunda da organização, visando transformar sua estratégia, sua capacitação e até sua estrutura, levando-a à readequação de sua forma de agir.

Nota-se que nessa atmosfera empresarial, alguns desses agentes, geralmente grandes empresas (GEs), contando com informações, recursos, estrutura e pessoal qualificado, têm poder de decidir e escolher as melhores ferramentas e métodos adequados à detecção das mudanças, muitas vezes conseguindo antecipar-se a elas e, conseqüentemente, usufruir os benefícios econômicos decorrentes dos que chegam antes.

Um caso que se tornou famoso nesse contexto foi o da Shell, que com a utilização do planejamento por cenários, desenvolvida e popularizada por Peter Schwartz, foi a única empresa do setor petrolífero preparada para a crise do petróleo de 1973, atingindo vultuosos lucros nos anos seguintes. (SCHWARTZ, 2004).

Com relação às micro e pequenas empresas (MPEs), porém, ocorre o oposto, ou seja, sem recursos, estrutura e pessoal qualificado, não conseguem obter e processar as informações para acompanhar e se adaptarem às mutações na mesma velocidade, sofrendo conseqüentemente da punição advinda dos maus resultados, não raramente causando o encerramento de suas atividades.

Assim, o estudo de metodologias disponíveis para que as empresas, em especial as MPEs, realizem o monitoramento do ambiente para a detecção de tendências e se reorganizem, torna-se assunto de relevante importância para a busca do sucesso da organização. Dentre as metodologias administrativas disponíveis que pudessem preencher os requisitos do monitoramento do ambiente e contemplasse os parâmetros para a realização deste trabalho, que tem seu foco nas MPEs, foi escolhida a do Planejamento Estratégico (PE).

1.1 Objetivos da pesquisa

O objetivo principal desta pesquisa foi, a partir de um referencial analítico construído por levantamento bibliográfico, avaliar se uma determinada ferramenta de PE, similar a outras usualmente apontadas na literatura, pode ser simplificada e adaptada para ser aplicada em uma ME.

Em termos mais específicos, buscou-se a partir de um estudo de caso de elaboração de PE em uma ME (por meio da pesquisa-ação), identificar as dificuldades e obstáculos encontrados, desenvolver e aplicar uma simplificação facilitadora, possivelmente de forma sistemática, tornando essa ferramenta mais acessível à empresa alvo da pesquisa.

Constituíram objetivos complementares a contextualização desses obstáculos e dificuldades da empresa pesquisada no âmbito da literatura encontrada em trabalhos anteriores realizados em EPPs, e a possível proposta de extensão de aplicação da sistemática desenvolvida à outras empresas dessa categoria.

Serão também relatados os benefícios obtidos para a EP com a realização desta pesquisa.

Procurou-se com este trabalho trilhar um caminho diferente: ao invés de um estudo teórico procurou-se mostrar um aspecto diferenciado, indo diretamente ao campo para, junto ao empresário, fazer acontecer o PE na empresa, vivenciando os problemas existentes, buscando soluções práticas, descobrindo, relatando e inferindo. Observa Alexandre Graham Bell (apud OLIVEIRA¹, 2003 p. 27), não ser válido

[...] seguir sempre pela estrada onde outros passaram. Ocasionalmente, siga pelos atalhos por entre as árvores. Certamente você encontrará coisas que nunca vira antes. Naturalmente, serão coisas insignificantes, mas não as ignore. Acompanhe-as e explore tudo sobre elas. Uma descoberta levará a outras, e, antes que você perceba, surgirá alguma coisa que mereça sua maior atenção.

Espera-se contribuir com aqueles que se dedicam ao estudo da gestão da EPP, visando melhorar as suas condições de sucesso e diretamente aos pequenos empresários que possam aplicar os conhecimentos aqui desenvolvidos em suas empresas.

¹ Esse autor, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, também é conhecido como Rebouças.

1.2 Formulação do problema da pesquisa

As perguntas que se procurou responder no trabalho foram: é possível a aplicação do PE em uma ME utilizando-se de uma metodologia usualmente encontrada na literatura? Quais seriam as maiores dificuldades nessa aplicação? Seria possível introduzir uma simplificação facilitadora para contornar essas dificuldades gerando benefícios para a empresa? Seriam esses benefícios importantes e duradouros?

1.3 Justificativas da pesquisa alicerce

A justificativa e a importância da pesquisa tiveram por base três pilares básicos que são: a **alta representatividade da população das EPPs**, a sua **fragilidade e carência**, e a **escassa bibliografia específica** que trata do PE voltado a elas. A rara disponibilidade de casos reais de empresas brasileiras alicerça e reforça as justificativas apresentadas, conforme citado a seguir e aprofundadas na revisão bibliográfica, Capítulo 3.

A **representatividade da população** das MPEs fica clara com a análise dos dados do IBGE (2000) onde o censo demográfico revela que existem no Brasil mais de 4,1 milhões de empresas, sendo que 92,3% (3,7 milhões) estão na faixa de até nove pessoas ocupadas. Estendendo-se esse percentual a 97,9%, ou mais de 4 milhões de empresas, se a faixa chegar até 29 pessoas ocupadas. Somente na faixa de até quatro pessoas ocupadas, caso da empresa objeto desta pesquisa, encontram-se 82,1% de todas as empresas.

A importância das EPPs fica ainda mais destacada quando se examinam os dados do BNDES (2002), onde fica demonstrado que, somente as MEs legalizadas, foram responsáveis pela criação de 70% do total dos novos empregos no Brasil entre 1995 e 2000, atingindo 96% dos empregos, considerando-se também a pequena empresa.

Ressalva deve ser feita nesta fase do trabalho, com relação ao critério de classificação das empresas, pois, conforme Terence (2002), após o exame detalhado de diversas regras qualitativas e quantitativas de classificação, concluiu que não existe um critério ideal, pois o mais adequado depende do propósito da sua adoção para cada caso. Dessa forma, sendo a classificação de empresas pelo tamanho um assunto perene (DRUCKER, 1981), para este trabalho, seguiu-se o

critério qualitativo desse autor, segundo o qual o tamanho da empresa é o tamanho da sua estrutura administrativa. Dessa forma, considerou-se MPEs aquelas organizações com pequena ou mesmo sem uma estrutura formal definida, com grande concentração de atividades administrativas na pessoa do proprietário ou responsável. Adotou-se especificamente a designação de microempresa, àquelas com até quatro pessoas ocupadas, utilizando-se a subdivisão conforme o IBGE (2000), o que abrange os mencionados 82,1% das empresas do país.

Em síntese, a empresa objeto da pesquisa pertence a uma população altamente representativa do universo das empresas nacionais, representando este trabalho um ponto a mais para que em futuro se possa ter realmente uma amostragem significativa do elevado contingente das empresas com até quatro pessoas ocupadas.

Na revisão bibliográfica, encontram-se alguns autores referindo-se a esse grupo de empresas algumas vezes como MPEs e em outras, a denominação utilizada é a de EPPs, razão pela qual as duas denominações foram utilizadas nesta pesquisa, mantendo-se a citação original. Em ambos os casos nota-se o mesmo significado, por tratar de empresa com nenhuma ou pequena estrutura formal, com concentração de atividades na pessoa do proprietário ou responsável.

O termo ME, porém, é utilizado especificamente para empresas com até quatro pessoas ocupadas, conforme IBGE. São encontradas também citações empregando os termos pequenas empresas ou pequenos negócios que, embora demonstrando a falta de uniformidade da terminologia, foram mantidos na sua referência original.

A **fragilidade e carência** da MPE ficam claramente demonstradas pela pesquisa SEBRAE (2004) que revelou uma elevada porcentagem de empresas que iniciam atividades, e que fecham suas portas com pouco tempo de existência. Esse tão citado "índice de mortalidade" no Brasil, segundo a pesquisa, é de 49,4% ao final do segundo ano de funcionamento, chega a 56% para empresas com até três anos de existência, atingindo o índice de 59,9% decorridos quatro anos de funcionamento da empresa, denotando a existência de causas assinaláveis a serem investigadas, algumas das quais são tratadas neste trabalho. Razões da elevada taxa de mortalidade constante da pesquisa referida, divulgada concomitantemente com este trabalho, serão discutidas no Capítulo 3 da revisão bibliográfica;

Referente à bibliografia específica, conforme observado por Fischmann e Almeida (1991), o PE vem sendo utilizado apenas por poucas empresas, normalmente as de maior porte, constituindo essa situação no mínimo um desperdício, particularmente em um país como o Brasil, onde as mudanças ambientais, como a política e a economia, exigem um maior grau de reflexão sobre as suas influências nos negócios das empresas, aonde essa técnica (do PE) vem exatamente ajudar a estabelecer o caminho que a empresa deverá seguir.

Mas, a despeito da importância dos pequenos negócios, Benze e Escrivão Filho (2003) destacam que há um considerável atraso em termos de estudos e pesquisas sobre esse tipo de empresa.

O mesmo assunto é relatado por Cera (2003), apontando que a gestão da pequena empresa acontece a partir de algumas particularidades decorrentes das características advindas principalmente do seu porte reduzido. Assim, por força dessas particularidades, as pequenas empresas são gerenciadas de maneira diferente das grandes corporações, existindo lacuna de literatura administrativa específica que leve em conta essas particularidades.

Como agravante da escassez de literatura técnica disponível sobre pequenas empresas, Goelde (1986, apud Benze e Escrivão Filho 2003) complementa que o pouco que se tem escrito sobre PE em pequenas empresas, poderia ser aplicado, da mesma forma, também nas grandes empresas, ou seja, são trabalhos que não levam em consideração as particularidades das empresas de pequeno porte.

A pouca disponibilidade de casos reais existentes é citada também por Oliveira (1993), que salienta a falta de identificação de casos de PE em empresas nacionais, ou aspectos brasileiros em empresas internacionais.

Bortoli (1980, apud Moryama 2000) detectava que todo e qualquer trabalho embasado numa pesquisa que tenha como objetivo conhecer melhor a realidade das pequenas empresas justifica-se por si só, pois a carência de informações nesta área é proporcional à sua importância na economia nacional e regional.

1.4 Delimitações do assunto / características

Como este trabalho objetivou o desenvolvimento de uma sistemática simplificadora de elaboração do PE em uma ME, como forma de solucionar os obstáculos e dificuldades encontrados e, tendo em vista as observações de Bethlem, (1998) de que existem poucas diferenças conceituais nas metodologias de diversos autores da área, desenvolveu-se na revisão bibliográfica um estudo de três metodologias, optando-se para a elaboração do PE conforme Certo e Peter (1993), como apresentado e justificado no Capítulo 3, item 3.2.

A escolha dessa metodologia entre diversas outras existentes, ocorreu, outrossim, devido à não existência de uma metodologia universal de PE. Costa (2004), afirma que em outras áreas de gestão tem sido possível definir regras e processos de aceitação praticamente universal. Assim ocorre com a contabilidade, com os sistemas de qualidade, entre outros. O mesmo não acontece com o PE, onde o sucesso ocorre muitas vezes por sorte, pela percepção de uma oportunidade, na capacidade de liderança de um executivo ou empreendedor, e não na metodologia utilizada.

Terence (2002) também apresenta conclusão nessa mesma linha, enfocando que, para as pequenas empresas, mais importante que a escolha da metodologia é a conscientização do empresário, o seu engajamento no processo e o envolvimento dos funcionários que implantarão o plano estratégico.

Dentro da metodologia escolhida, (CERTO e PETER, 1993) este trabalho limitou-se à fase que alguns autores chamam de fase de elaboração, envolvendo as três primeiras etapas, respectivamente a Etapa 1 (análise do ambiente), a Etapa 2 (estabelecendo a diretriz organizacional com a missão e objetivos) e a Etapa 3 (formulação da estratégia), que serão resumidamente apresentadas neste trabalho. As duas etapas seguintes de implantação da estratégia e do controle estratégico não foram desenvolvidas por estarem fora do período de duração da pesquisa, estimada em um ano. No entanto, embora não estando no âmbito do trabalho, resultados obtidos até o encerramento desta edição, e decorrentes da implantação de tópicos específicos são relatados no final.

1.5 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está dividida em seis capítulos, sendo o primeiro a **introdução**, onde foi apresentada uma visão global e situacional do tema e da pesquisa, sua importância, as justificativas e delimitação do assunto, com a caracterização do objeto analítico.

O capítulo 2 apresenta a escolha da **metodologia** da pesquisa em si e do método de PE do autor escolhido, suas etapas e justificativa, com a caracterização do objeto analítico, a empresa pesquisada.

No capítulo 3 está a **revisão bibliográfica** focando principalmente o conceito do PE, sua utilização por grandes e pequenas empresas, as três metodologias analisadas e as razões da escolha da que foi utilizada, suas particularidades, obstáculos e dificuldades.

O capítulo 4 contém o **preâmbulo do estudo do caso** onde são detalhados particularidades da empresa pesquisada e do proprietário, os obstáculos e dificuldades, e a alternativa de solução encontrada e proposta.

Com o capítulo 5, são mostrados os **resultados** decorrentes da elaboração do PE, conforme Certo e Peter (1993), e a sistemática proposta, com as três etapas da elaboração, ou seja, análise do ambiente, missão e objetivos e formulação da estratégia.

O capítulo 6 é dedicado às **conclusões**, às restrições e às sugestões para os próximos trabalhos.

CAPÍTULO 2 - Metodologia

2.1 Definição da metodologia da pesquisa

O planejamento e desenvolvimento deste trabalho têm seus procedimentos técnicos baseados na **pesquisa-ação**, com a metodologia escolhida para elaboração do PE, conforme Certo e Peter (1993), aplicados em uma **ME** da Região Metropolitana de Campinas (RMC), objeto analítico da pesquisa.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois não requer o uso de métodos estatísticos e sim a interpretação dos fenômenos e a atribuição de seus significados. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados, o pesquisado o elemento chave, e o foco principal é a observação do processo do desenvolvimento da abordagem. (GIL, 1991)

A pesquisa-ação, diferentemente do modelo tradicional de pesquisa acadêmica, pressupõe uma interação entre os atores, pesquisador e pesquisado. O pesquisador não somente observa e anota, mas interage com o pesquisado e com ele caminha não apenas no sentido da obtenção das informações para posterior divulgação, mas participa da busca da solução do problema existente.

Conforme Sommer (1984), a pesquisa-ação oferece um quadro de referência para integrar estudos da mudança social com o aprimoramento das organizações. Isso acontece não apenas com a divulgação acadêmica da pesquisa em um quadro de melhoria genérica para pesquisadores e organizações posteriores, mas também nos benefícios para a organização pesquisada, que terá senão a solução de parte de seus problemas realizada, mas, pelo menos o conhecimento de como alcançar essas soluções. A implantação da solução é de inteira responsabilidade do pesquisado.

A pesquisa-ação se mostra adequada aos estudos das organizações, principalmente quando o problema tem no fator humano um componente forte, principalmente decorrente de motivação,

aprendizagem e mudança.(HOLANDA, 2001). Essa situação enquadra-se no contexto desta pesquisa, como será mostrado tanto na revisão bibliográfica, como no estudo do caso, onde em uma EPP, a figura do empresário é a figura da própria empresa e vice-versa.

Goldstein (1999, apud Holanda, 2001), apresenta colocação interessante, afirmando que a metodologia de pesquisa-ação foca em permitir que aquilo que precisa acontecer de fato aconteça. A reflexão natural decorrente é: como fazer acontecer? O problema não é apenas uma questão conceitual, mas de métodos e processos de aplicação de conhecimento. Há uma dificuldade natural de se passar da linguagem para a ação, ou do arcabouço teórico para o mundo da experimentação. Esse problema está sempre presente no decurso da pesquisa-ação.

A abordagem da pesquisa-ação insere-se também na linha de redução da distância entre pesquisador (Universidade) e sociedade, dentro de um contexto social mais amplo. São organizações cujos líderes dificilmente teriam condições de usufruir os benefícios gerados pela evolução das teorias e conceitos organizacionais que ocorrem no meio acadêmico.

2.2 Particularidades e justificativas

A metodologia da pesquisa-ação foi escolhida para o desenvolvimento deste trabalho visando atingir os objetivos propostos de conhecer os obstáculos, propor alternativas de solução e verificar a acessibilidade e os benefícios, durante a elaboração do PE. Quando se fala em propor alternativas para solução dos obstáculos encontrados, está se referindo a uma intervenção junto ao objeto analítico, ou melhor, uma interação com esse objeto, de forma a resolver a dificuldade encontrada, diferentemente de uma pesquisa por observação, onde não se intervém no objeto da pesquisa.

Para que essa interação ocorresse de forma disciplinada em todas as etapas da elaboração do PE, efetuou-se neste trabalho o desenvolvimento de uma **sistemática própria**, não localizada na bibliografia pesquisada. Essa sistemática inclui a formatação de uma estrutura para levar o proprietário diretamente ao centro do tema, em cada etapa da elaboração do PE, poupando seu escasso tempo disponível e trazendo para a prática a sua conscientização sobre esse tema.

Embora o assunto da sistemática pertença à área da metodologia, ele é detalhado no capítulo 4, estudo do caso (item 4.6²), após a descrição dos detalhes da empresa pesquisada (EP). Dessa forma, acontece a melhor retratação das circunstâncias em que a dificuldade surgiu, e a forma com que a solução foi encontrada e proposta, para facilitar a introdução do PE. Resumo dessa proposta encontra-se, porém neste capítulo, no sub-item 2.3 a seguir.

A necessidade de prover facilidades na elaboração do PE, foi assinalada por Benze e Escrivão Filho (2003, grifo nosso), que mencionam como sugestão para solucionar o problema da complexidade da análise ambiental, o próprio empresário, que propôs que fosse incluída no roteiro uma planilha para verificação de itens e que a fase de análise ambiental fosse dividida em três partes, sendo que para cada uma seria destinada uma reunião.

A planilha referida, neste trabalho chamada de “tabela”, faz parte importante da sistemática aqui desenvolvida, como será descrito no item mencionado (4.6). Esta sistemática foi portanto aplicada nas três etapas da elaboração da estratégica, segundo Certo e Peter (1993)³ descritas resumidamente a seguir e posteriormente detalhadas.

Conforme os autores, a primeira etapa que marca o início do processo de administração estratégica, é a **análise do ambiente**, isto é, o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Nesse contexto, o ambiente organizacional inclui todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que possam influenciar a realização dos objetivos organizacionais.

Após ter realizado a análise do ambiente da organização, onde se toma consciência dos seus pontos fortes e fracos, das oportunidades e riscos para a organização, passa-se para a etapa dois, do **estabelecimento da diretriz organizacional**, com a definição da missão e objetivos da empresa.

A terceira etapa, da **formulação da estratégia**, onde se procura formular e estabelecer a estratégia, ou seja, o curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos, levando em conta o ambiente em que se encontra a empresa, sua missão e os objetivos organizacionais. Com essa etapa, completa-se a fase chamada de formulação estratégica.

² A estruturação da sistemática proposta, 4.6 página 60.

³ As justificativas da escolha estão no item 3.3, página 35.

A quarta etapa tratada, é a **implementação da estratégia** organizacional, quando são colocadas em prática as estratégias que emergiram das etapas anteriores, e são imprescindíveis para a realização da missão e objetivos da empresa com êxito.

Segue-se a quinta e última etapa, a do **controle estratégico**, que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica, para melhorá-lo e assegurar seu funcionamento adequado, a ser implantado conforme as disponibilidades de tempo e recursos do empresário.

Esquemáticamente podem-se representar as cinco etapas mencionadas pelo diagrama da figura a seguir, sendo que a descrição da metodologia faz parte do item 3.2.3 da revisão bibliográfica.

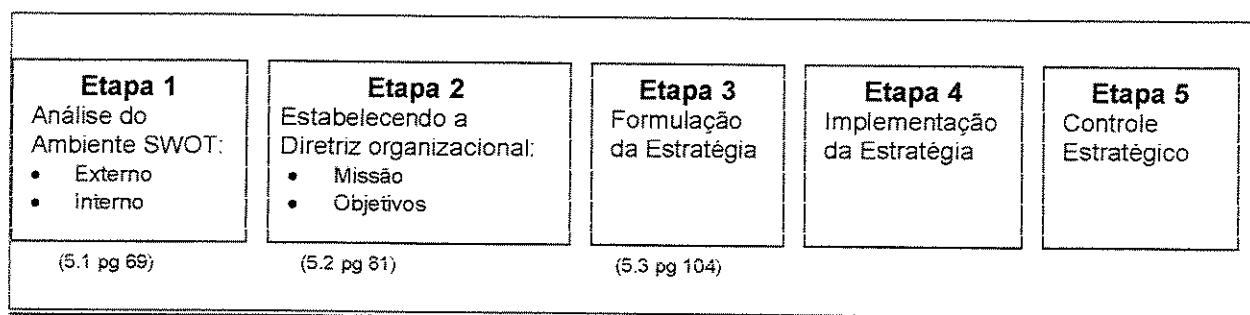


FIGURA 1 O processo de administração estratégica conforme Certo e Peter (1993).

2.3 Resumo da sistemática proposta⁴

Resumidamente, a sistemática proposta cuidou de subdividir a aplicação de cada uma das etapas do processo do PE, conforme o mesmo autor (CERTO E PETER, 2003), em 4 tópicos:

- a. **Conceito e objetivo de sua aplicação;**
- b. **Preparação dos fatores e pontuações;**
- c. **Resultados obtidos;**
- d. **Conclusões / ações;**

⁴ Descrição completa a partir de 4.4, página 58

A principal contribuição apresentada pela sistemática encontra-se no desenvolvimento do item **b, preparação dos fatores e ponderação**, com a pesquisa prévia da maioria dos fatores a serem analisados e a sua formatação em tabelas em que, para cada fator, o empresário pudesse atribuir uma nota representando a importância do fator para o seu negócio.

Fatores de influência		Nota (importância do fator)						
		1	2	3	4	5	6	7
1								
2								
3								
4								
5								

FIGURA 2 - Modelo geral da tabela de fatores a analisar proposta

Após a reflexão e atribuição das notas de importância para cada fator, num comprometimento do empresário com o processo, fase **c dos resultados obtidos**, passa-se à fase **d das conclusões**. Nessa fase, fatores mais significativos são segregados segundo critérios estabelecidos nas etapas, para facilitar as conclusões em cada etapa.

Maiores detalhes e justificativas da sistemática proposta, como já mencionado, encontram-se no Capítulo 4 – Estudo do caso, após a revisão bibliográfica do Capítulo 3 e a descrição da EP com as dificuldades e obstáculos encontrados.

2.4 Caracterização do objeto analítico – empresa pesquisada

O objeto da pesquisa-ação foi uma ME do ramo de comércio e prestação de serviços para veículos automotores da RMC, cujo proprietário, sentindo a necessidade de mudanças, se dispôs a abrir as informações da empresa e colaborar com os trabalhos desta pesquisa. Desde as primeiras explicações, quando mostrado o projeto da pesquisa, o mesmo manifestou-se bastante interessado pelo processo de elaboração do PE, do qual não tinha conhecimento.

Essa ME, com quatro pessoas ocupadas, cujos maiores detalhes são relatados no Capítulo 4 – Estudo do caso, (item 4.1, Empresa pesquisada – particularidades) enquadra-se nos objetivos e justificativas da pesquisa por ser uma EPP em atividade.

CAPÍTULO 3 - Revisão bibliográfica

Os temas abordados com maior intensidade nesta revisão bibliográfica abrangeram três focos principais: o PE em si, sua conceituação, importância, origem, vantagens e desvantagens. Em seguida, as propostas de **metodologias** por três autores e a opção escolhida neste trabalho, e como terceiro foco as considerações sobre **sua utilização** por grandes empresas e micro e pequenas empresas (MPEs). Nestas, também referidas como empresas de pequeno porte (EPPs), serão pesquisadas as particularidades, os obstáculos e dificuldades características.

3.1 Conceituação de Planejamento Estratégico

De acordo com Fischmann e Almeida (1991), o PE é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente interno e externo de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Como breve introdução histórica, pode-se mencionar que isoladamente as palavras “planejamento” e “estratégia” têm seus usos que nos remetem a séculos atrás.

Certo e Peter (1993) consideram que o estudo de administração estratégica teve sua forma definida pela primeira vez, após a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem nos anos 50 a pesquisa no currículo das escolas de negócios. Um resumo dessa pesquisa, chamada de relatório Gordon-Howell, recomendou que o ensino de negócios tivesse uma natureza mais ampla do que as disciplinas de marketing, finanças e contabilidade, e incluísse um curso de capacitação em uma área chamada de “política de negócios”. Esse relatório teve ampla aceitação, sendo que por

volta de 1970 esse curso fazia parte do currículo de muitas escolas de negócios, levando os líderes a mudarem o nome do curso para administração estratégica.

Já Terence (2002), considera que sob o ponto de vista empresarial, da maneira como é tratada hoje, a primeira publicação influente sobre estratégia foi a de Igor Ansoff, em 1965, com o livro *Corporate Strategy*. A partir de então, a literatura sobre o tema cresceu de forma acentuada, tanto na área acadêmica como no mundo dos negócios, abordando a competitividade das empresas e a preocupação concentrada na concorrência e no mercado.

Ao longo dos anos, a estratégia passou a ter uso comum na administração, a ela sendo naturalmente agregada a palavra planejamento. Alguns autores têm utilizado a denominação gestão estratégica, procurando se diferenciar do termo PE, mas o estudo do mérito dos pontos semelhantes ou diferenças não fazem parte do escopo deste trabalho.

Mas, em que consiste realmente estratégia e PE?

João (2003) relata que apesar da importância óbvia da estratégia e de décadas de pesquisas acadêmicas, não há surpreendentemente consenso sobre o que realmente é estratégia ou como desenvolvê-la. De fato, tanto nos meios acadêmicos, como empresariais, não há duas pessoas que compartilhem a mesma definição de estratégia. “Estratégias de Guerra”, “Estratégias de Visão”, “Estratégias de Posicionamento” são algumas delas. Em artigo da revista *The Economist* (20/03/1993 p. 116) temos a seguinte declaração: “ninguém realmente sabe o que é estratégia, tamanho o número de diferentes interpretações”.

Costa (2004), amplia o universo de aplicação quando utiliza o termo “instituição” e não apenas “empresa”, afirmando que o PE trata da busca de resposta às seguintes questões, (mantém-se a formatação do autor):

- Quais são as principais oportunidades e ameaças, atuais e futuras, para a nossa instituição?
- Que mudanças, tendências ou descontinuidades podem afetar positiva ou negativamente o sucesso das nossas atividades?
- Quais são os nossos pontos fortes? E os nossos pontos fracos? E os nossos pontos a melhorar?

- Qual é a nossa visão para a entidade? E a sua razão de ser, sua missão? Essas idéias são compartilhadas por todos?
- Quais são os nossos princípios e valores fundamentais aos quais não estamos dispostos a renunciar, aconteça o que acontecer? Eles são compartilhados e vividos por todos?

Junto ao enfoque metodológico estruturalista de algumas abordagens, porém, está a tomada de consciência das pessoas em “**pensar estrategicamente**”.

Colenci Jr, e Guerrini (2003) salientam que no ambiente globalizado, onde a capacidade de competir se estabelece como a capacidade de sobreviver, está ocorrendo acelerada mudança no entendimento de como os fatores estrutura, organização, pessoas e tecnologia, devem ser acionados na busca de melhores resultados. De modo geral, caminha-se do até então aceito ambiente determinístico e racionalista de acontecimentos e decisões, dentro de uma presumida continuidade, para um ambiente probabilístico e de grande subjetividade nas avaliações de riscos e ameaças, ou de percepção de oportunidades. Assim sendo, crescem as exigências quanto à sensibilidade de se “pensar estrategicamente” numa dinâmica capaz de antever as mutuações ambientais.

Dentro desse mesmo e oportuno enfoque, Costa (2004, p. 13, grifo nosso) ressalta a necessidade de se ter uma **atitude estratégica**, olhando o presente a partir do futuro e, em mecanismo facilitador de raciocínio, esclarece a seguir:

Esse processo consiste exatamente em a pessoa se transportar mentalmente para um futuro desejável, considerado possível, e a partir dele olhar para trás, para o hoje e perguntar o que deveria ser feito para que o idealizado se concretize. [...] Com isso em mente, a visão estratégica que se pretende criar consiste em **desenvolver a capacidade de olhar criticamente o presente a partir do futuro, e não o futuro com os olhos no presente**. Este é o grande desafio a vencer.

Em sequência enfoca oportunamente (COSTA, 2004 p. 10) que:

O futuro não é uma mera extrapolação ou projeção do passado ou do presente. O futuro é o novo, o diferente, mais complexo, mais rico, cheio de ameaças, mas repleto de oportunidades para quem souber identificá-las e aproveitá-las adequadamente.

Oportuno também se faz acrescentar que sempre que uma empresa não aproveitar essas oportunidades, certamente alguma outra concorrente o fará.

Interessante observar e esclarecer neste momento as **variações de terminologia** utilizadas pelos autores para classificar o PE. Oliveira (2003) menciona no prefácio ser uma das finalidades do seu livro ("Planejamento Estratégico"), proporcionar aos executivos visão mais explícita do que efetivamente representa este importante **instrumento de administração** que é o PE.

A seguir, na página 47, conceitua PE como:

[...] o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Também esse mesmo autor afirma posteriormente que o PE representa uma **metodologia administrativa**, que procura criar uma situação de otimização da empresa perante as mutações de seu ambiente, visando usufruir da melhor maneira possível as oportunidades, bem como evitar as ameaças. Coloca a empresa numa situação ativa, inclusive procurando fazer as coisas acontecerem.

Assim, encontra-se o PE citado como *instrumento de administração*, *processo administrativo* e como *metodologia administrativa*, sendo que para os objetivos deste trabalho (elaborar o PE, conhecer e relatar dificuldades, propor alternativas de superação e verificar a acessibilidade e os benefícios para a ME), as diferentes nomenclaturas e outras nuances conceituais que possam existir não foram relevantes, sendo consideradas dentro de cada contexto específico e sempre buscando o mesmo fim.

Certo e Peter (1993), utilizam o termo administração estratégica para conceituá-la como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.

Julgou-se importante neste trabalho destacar a terminologia “**processo**”, apropriadamente utilizada pelos autores escolhidos, que traz em si um sentido de dinamismo, ou como elucida o dicionário Houaiss: “ação continuada, realização contínua e prolongada de alguma atividade; seguimento, curso, e também: sequência contínua de fatos ou operações que apresentam certa unidade ou que se reproduzem com certa regularidade”.

João (2003) menciona um novo pensamento estratégico, diferenciando de estratégia, e diminuindo a parte da formalização: Quando mudanças rápidas ocorrem em todo o lugar, podemos ter certeza de que seremos afetados. Quando formadores de opinião, bem informados, ficam surpresos com novos desenvolvimentos, podemos ter certeza que esta é a hora para um novo pensamento estratégico; não estratégias, herdadas de antigos modelos de gestão. Portanto, não estamos falando de planejar, que é sobre análise, metas, etapas e sua formalização, bem como da articulação das suas conseqüências, mas do Pensamento Estratégico, que é síntese, envolvendo intuição e criatividade.

Já Oliveira (2003), apresenta um outro ponto de vista, focalizando sim, o sentido de dinamismo, mas não deixando de lado a sistematização, quando sustenta que o PE não deve ser considerado simplesmente como um processo que apresenta um resultado final, mas que é extremamente importante que seja incorporado ao dia a dia da empresa, criando uma situação de administração estratégica, ou seja, os aspectos estratégicos são incorporados de maneira sistemática no processo decisório da empresa.

Kotler (2000, p. 86), coloca que o objetivo do PE é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados. E, depois de uma rápida referência à sucessão de choques que atingiram a indústria norte-americana na década de 70, concluiu que:

As empresas norte-americanas já não podem mais se basear em simples projeções de crescimento para planejar a produção, as vendas e os lucros. Hoje, a principal meta do PE é ajudar a empresa a selecionar e organizar seus negócios, de modo a manter-se

saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa algum de seus negócios ou alguma de suas linhas de produtos.

Junto com as importantes conceituações encontradas entre os autores para estratégia, PE ou outras terminologias, em geral, encontra-se nos textos um sentido superior de destacar a ferramenta como se fosse a melhor de todas, plena de vantagens e êxitos. Fica claro porém, que isso não corresponde à realidade, onde se encontram bons e maus resultados. Como outras ferramentas e instrumentos, o PE depende de muito trabalho e capacidade para superação dos problemas, perigos e frustrações que possam decorrer de uma expectativa exagerada, e não deve ser um fim em si mesmo.

Corroborando com este enfoque, Oliveira (2003) afirma que o PE não é um instrumento para resolver todos os problemas da empresa. Adequadamente utilizado, ele proporciona uma série de vantagens para a empresa como um todo, entre as quais podem ser citadas no âmbito da MPE:

- identifica áreas que exigem mais atenção;
- procura o envolvimento dos vários elementos da empresa para os desafios e metas, através do direcionamento do esforço;
- incentiva e facilita a direção da empresa;
- transforma a empresa reativa em empresa proativa;
- possibilita a obtenção de melhores resultados operacionais;

3.2 Metodologias de planejamento estratégico

Neste item são apresentados e comparados os resumos de metodologias propostas por três autores diferentes para elaboração do PE, bem como as razões da escolha da metodologia utilizada nesta pesquisa.

3.2.1 Metodologia proposta por Thompson Jr. e Strickland III(2003)

Apresentam os autores um enfoque para o processo de planejamento estratégico que denominam de “gerência estratégica”, na qual definem “As cinco tarefas de estratégia que os gerentes precisam fazer”, e são representadas na figura a seguir:

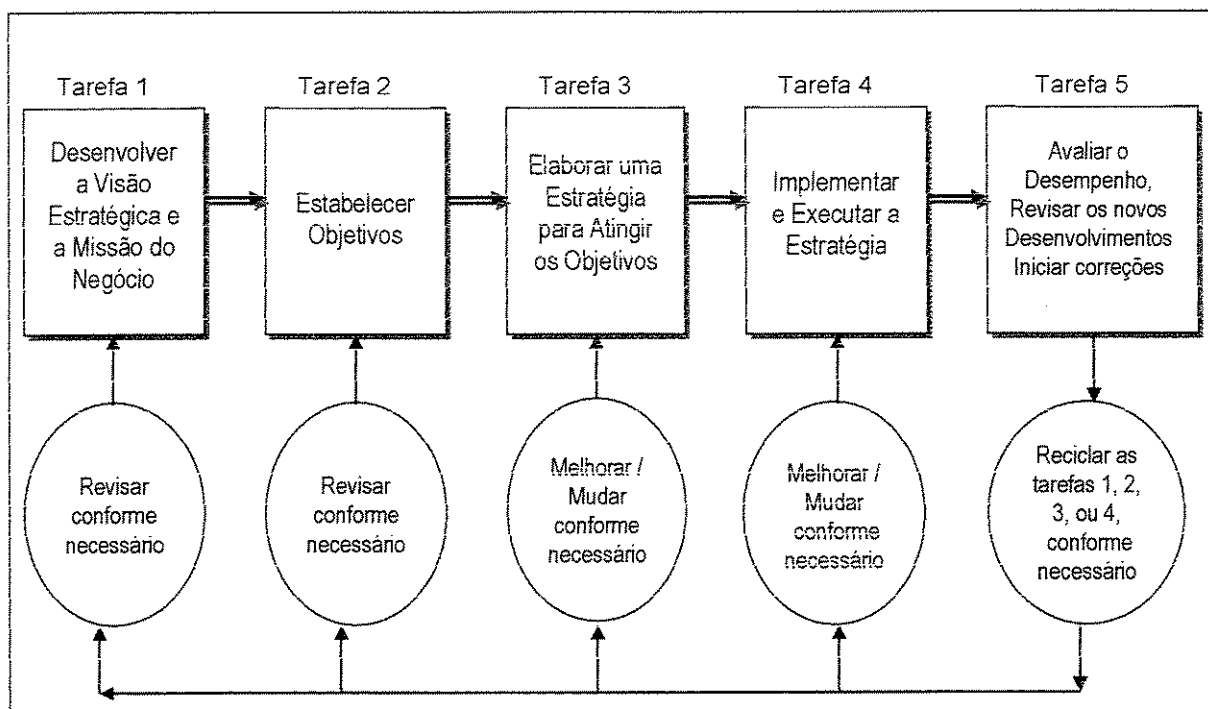


FIGURA 3 – As cinco tarefas da gerência estratégica conforme Thompson Jr. e Strickland III (2003)

Essas cinco tarefas básicas do processo de gerência estratégica apresentado pelos autores são descritas sinteticamente a seguir:

TAREFA 1 – Visão estratégica e missão do negócio

Envolve o desenvolvimento da visão estratégica e missão do negócio, ou seja, saber o que está se tentando fazer na empresa e o que se pretende que a mesma se torne. O desenvolvimento de uma resposta criteriosa para essa pergunta faz com que todos os responsáveis pelo gerenciamento pensem sobre o caráter do negócio, desenvolvendo a percepção de para onde a empresa precisa ser direcionada nos próximos cinco ou dez anos.

A consolidação desse preceito se faz com a *declaração de missão da empresa*, que representa sucintamente a própria definição do negócio, para onde o está se tentando levar e o tipo de empresa que se pretende ter. É a visão estratégica, que deve ser publicada, indicando o rumo da empresa e fornecendo o direcionamento de longo prazo da mesma. Das citações feitas por vários autores em

exemplos de declaração de missão, destacam-se três para auxiliar a melhor compreensão do enfoque:

- Elevadores Otis: “Nossa missão é proporcionar um meio para qualquer cliente deslocar pessoas para cima, para baixo e os lados, ao longo de pequenas distâncias, com maior confiança que qualquer empresa no mundo”
- Eastman Kodak: “Ser o melhor do mundo na formação de imagem por meios químicos e eletrônicos”
- Compaq Computers: “Liderar o fornecimento de PCs e servidores de PC em todos os segmentos de clientes”

Interessante se faz notar que, diferentemente de outros autores que iniciam o processo estratégico pela análise do ambiente externo e interno, Thompson Jr e Strickland III (2000) o fazem pelo pensamento da visão e missão da empresa, focando essa análise na tarefa 3, da elaboração da estratégia.

TAREFA 2 – Estabelecer objetivos

A tarefa 2 consiste no estabelecimento de objetivos, ou seja, converter a declaração de missão da empresa em objetivos de desempenho específicos, por meio dos quais o progresso da organização pode ser medido. O autor preconiza o estabelecimento de objetivos desafiadores, mas factíveis, de curto e de longo prazo, não somente para a organização como um todo, mas também os específicos para todas as áreas. Todas as gerências e unidades devem estabelecer os seus próprios objetivos, ajudando a empresa a atingir os seus objetivos estratégicos. Com essa diretriz, cria-se um clima de orientação para resultados em toda a organização.

TAREFA 3 – Elaboração da estratégia

Com a elaboração da estratégia, vem à tona o problema gerencial crítico de *como* atingir os resultados programados, levando em conta as circunstâncias da organização. É nesta fase que os autores prescrevem um sólido diagnóstico da situação interna e externa da empresa, para somente então estabelecer uma boa estratégia para atingir os objetivos de curto e longo prazo.

Em seguida, em interessante abordagem, transmitem que a estratégia real para a empresa deve ser, na verdade, o resultado da conjunção das ações do que os gerentes pretendem fazer com as reações adaptáveis que surgem, à medida que os eventos acontecem dentro e fora da empresa. Esquemáticamente a combinação das ações pretendidas com as reações adaptáveis, representadas por dois semi-círculos, formam o círculo final da estratégia real, como na figura a seguir:

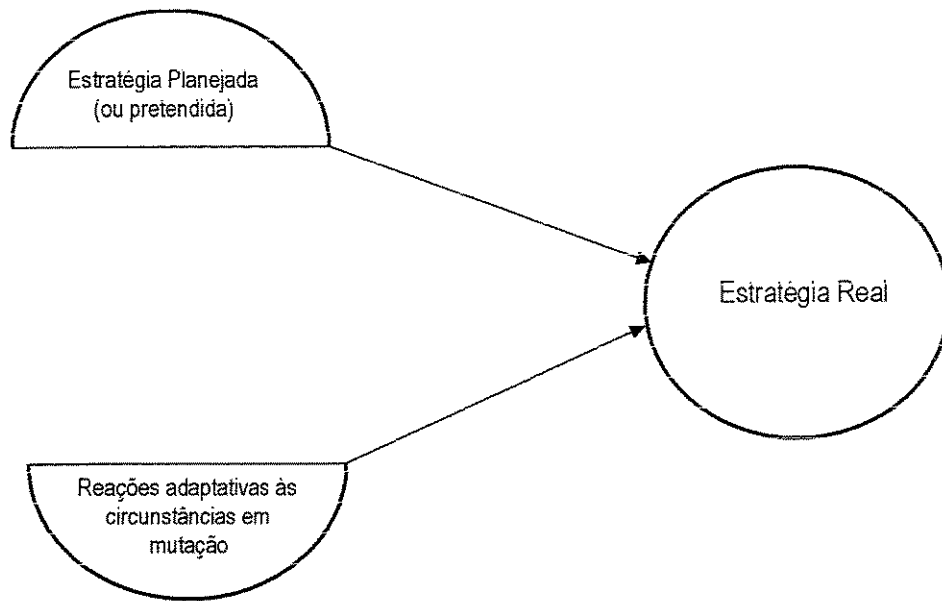


FIGURA 4 – A estratégia real de uma empresa é parcialmente planejada e parcialmente reativa às circunstâncias em mutação.

Fonte: Thompson Jr. e Strickland III (2003)

Em verdade, a estratégia real de uma empresa é algo que os gerentes devem continuar a elaborar, à medida que os eventos acontecem dentro e fora da empresa, em um processo contínuo.

TAREFA 4 – Implementação e execução da estratégia

A tarefa de implementação da estratégia é seguramente a parte mais complicada e que consome mais tempo no gerenciamento estratégico. Ela abrange virtualmente todas as gerências e deve ser iniciada a partir de uma avaliação cuidadosa do que a organização deve fazer para executar eficientemente o plano estratégico. Cada gerente deve pensar na resposta para o que

precisa ser feito em sua área de responsabilidade para executar sua parte no plano estratégico geral, e como é a melhor maneira de executá-lo.

Em quadro de destaque o autor preconiza que “a implantação da estratégia é fundamentalmente orientada para a ação, ou seja, atividade do tipo faça você mesmo”.

TAREFA 5 – Avaliando o desempenho, revisando os novos desenvolvimentos e iniciando ações corretivas

Na visão de Thompson Jr. e Strickland III, a missão da empresa, os objetivos, a estratégia e a abordagem da implementação nunca são finais; sendo os ajustes normais e necessários. Segundo os mesmos, sempre acontecem circunstâncias novas que acarretam ajustes corretivos a serem feitos em qualquer uma das etapas anteriores, ou mesmo em todas. O próprio rumo de longo prazo da organização pode precisar ser alterado, o negócio redefinido e os objetivos de desempenho revistos. Ou seja, a gerência estratégica é um processo contínuo.

No gerenciamento estratégico não existe um limite real entre as cinco tarefas, apenas uma divisão conceitual. Da mesma forma, os gerentes, ao tratarem dos assuntos estratégicos não podem descuidar do dia a dia da empresa: enfrentamento de crises, tratamento de questões de pessoal, participação de reuniões, etc.

A habilidade em perceber quando mudanças no ambiente interno ou externo podem acarretar mudanças estratégicas, como e quando tratar dessas mudanças, é fundamental para o sucesso, bem como a persistência no fazer com que a estratégia funcione melhor.

3.2.2 Metodologia proposta por Oliveira (2003)

Em sua abordagem inicial, o autor evoca duas possibilidades para o desenvolvimento do PE, cada uma com suas vantagens peculiares: ou se define aonde a empresa como um todo quer chegar, e depois se estabelece como ela está e os requisitos para se chegar na situação desejada, ou se define como a empresa está e depois se estabelece aonde se quer chegar.

A vantagem de se trabalhar com a primeira possibilidade é a obtenção de um processo mais criativo, uma vez que não existem grandes restrições. Já a segunda possibilidade coloca o dirigente

em um perfil realista ao encarar a própria capacidade atual da empresa, com suas limitações e restrições reais.

A metodologia proposta a seguir baseia-se mais fortemente na segunda alternativa, embora não desconsidere em alguns momentos a primeira. Ela se divide nas quatro fases básicas, representadas na figura a seguir:

Fase I – Diagnóstico estratégico

Fase II – Missão da empresa

Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV – Controle e avaliação

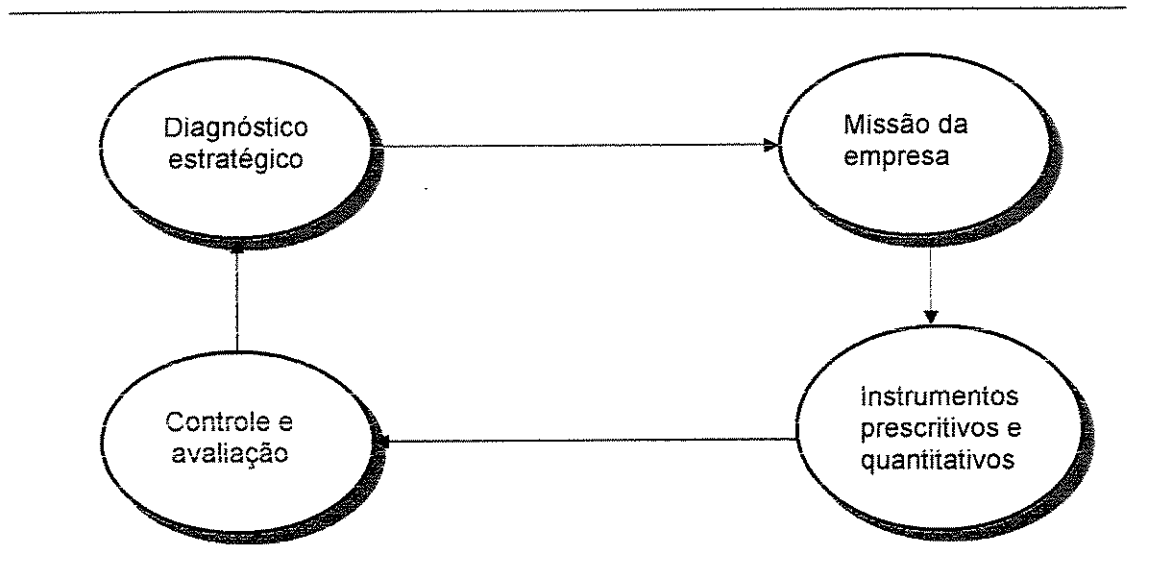


FIGURA 5 – As quatro fases do planejamento estratégico conforme Oliveira (2003)

Fase I – Diagnóstico estratégico

Esta fase do PE, também denominada pelo autor de “auditoria de posição,” é realizada através de um grupo representativo de pessoas que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade interna e externa da empresa. Ela se divide em quatro etapas básicas a seguir resumidas:

A – Identificação da visão

Nesta etapa são identificados as expectativas e desejos dos acionistas e demais responsáveis pela empresa. A visão pode ser considerada o limite que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar, dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Ela não é preocupante nessa fase, pois possivelmente será revista posteriormente quando da análise interativa da empresa, diante das oportunidades e ameaças ambientais realizadas.

B – Análise externa

Esta etapa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente externo da empresa e as melhores maneiras de evitar e usufruir dessas situações. São destacados onze tópicos considerados importantes na visão do autor e que devem ser analisados nesta fase, tais como mercado nacional e internacional, evolução tecnológica, fornecedores, entidades de classe, concorrentes, entidades governamentais, etc.

Oliveira (2003), considera também a necessidade de se trabalhar na análise dos fatores externos de maneira interativa com os fatores internos, chamando a atenção de ser essa interatividade característica da abordagem estratégica.

C – Análise interna

Nesta etapa verificam-se os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, sendo a abordagem dos pontos neutros uma diferenciação interessante desse autor em relação à utilização comumente encontrada, de apenas pontos fracos e fortes. São destacados quinze fatores para serem considerados na análise interna, entre os quais os produtos e serviços atuais e novos, sistema de informações, tecnologia, recursos humanos, resultados, etc.

D – Análise dos concorrentes

Embora, a rigor, a análise dos concorrentes faça parte da análise externa, o autor dedica um tratamento especial a esse tópico. Ressalta também a necessidade de abordagens com informações sobre qualidade, pois dessa análise é que serão identificadas as vantagens competitivas dos concorrentes e da própria empresa. Com isso, poderá ser avaliado preliminarmente o nível de risco que a empresa está adotando

Fase II Missão da empresa

Nessa fase deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como o seu posicionamento estratégico, que o autor propõe a decomposição conceitual em cinco etapas:

A – Estabelecimento da missão da empresa

É a determinação do motivo central do planejamento estratégico. A missão da empresa determina aonde ela quer chegar, representando sua própria razão de ser. O autor salienta que a missão da empresa não está diretamente relacionada com os estatutos, mas é uma forma de traduzir o sistema de valores, crenças ou áreas básicas de atuação, considerando suas tradições e filosofia.

O autor traduz seu enfoque sobre a importância da missão ao compará-la a uma bússola (missão) que orienta o navio (empresa), obviamente se referindo à época anterior à da navegação por satélites.

B – Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais

Devem estar contidos dentro da missão da empresa e correspondem à explicitação dos setores de atuação atual ou futura, ainda que numa situação de possibilidade reduzida. Todos os dados devem ser armazenados para comparações futuras.

C – Estruturação e debate de cenários

O autor recomenda que a elaboração dos cenários estratégicos seja feita com a participação de todos os executivos considerados “chave” da empresa, devido ao benefício da maior riqueza de idéias, informações e visões, proporcionando maior interesse e aceitação. Observa-se que com o termo “executivo chave,” o foco do autor sugere grandes empresas.

As formas básicas de desenvolvimento dos cenários, segundo o autor, são as abordagens projetivas e prospectivas, fornecendo indicações detalhadas, vantagens e desvantagens de cada uma delas.

D – Estabelecimento da postura estratégica

Postura estratégica, segundo o autor, é a maneira com que a empresa posiciona-se diante do seu ambiente, correspondendo à maneira ou postura mais adequada para alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.

E – Estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas

O autor explicita esses dois conceitos, certamente presentes nas demais metodologias, embora sem o destaque agora abordado:

Macroestratégias correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas no seu ambiente.

Macropolíticas são as grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

Com essa abordagem o autor chama a atenção, posteriormente, para a necessidade de revisões necessárias de acordo com a postura estratégica da empresa e como forma de alterar o seu rumo de maneira estruturada.

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Esta fase que o autor denomina de instrumentos prescritivos e quantitativos trata da determinação de “como” chegar na situação que se deseja, ou seja, quais os planos de ação para atingir os resultados planejados.

Para o estabelecimento dos instrumentos prescritivos diversas técnicas podem ser utilizadas, agrupando-se em três etapas:

A – Estabelecimento de objetivos, desafios e metas;

B – Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais;

C – Estabelecimento dos projetos e planos de ação;

Dentro dos instrumentos quantitativos, foram citadas as projeções econômico-financeiras, o planejamento orçamentário dos recursos necessários, quais as expectativas de retorno para se atingir os objetivos, e os desafios e metas estabelecidos.

Fase IV – Controle e avaliação

Nessa fase, verifica-se como está se desenvolvendo a empresa dentro do caminho estabelecido para se atingir os objetivos e metas e realização das estratégias e projetos anteriormente determinados. Ela envolve processos de avaliação de desempenho, análise dos desvios dos objetivos e tomada de ações corretivas necessárias para a volta ao curso planejado, ou a mudança do caminho.

3.2.3 Metodologia proposta por Certo e Peter (1993)

Os autores conceituam **administração estratégica** “como um processo contínuo e iterativo, que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. Podemos assumir que, com o termo “apropriadamente”, os autores focaram uma organização de sucesso, que atinge seus objetivos, sejam eles a obtenção de resultados financeiros ou não, como acontece nas ONGs.

Dentro desse enfoque, é proposto pelos autores que em um processo de PE, os administradores se dediquem a uma série de cinco etapas, já apresentada na FIG 1 e reproduzidos novamente a seguir para facilitar a análise comparativa desse tópico:

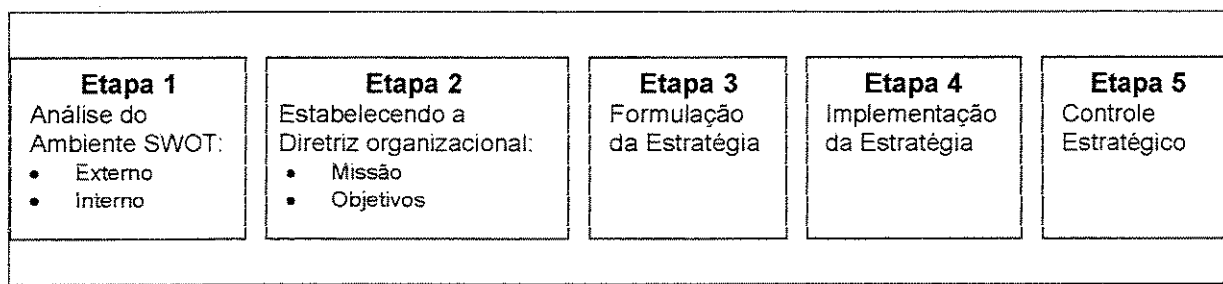


FIGURA 1 O processo de administração estratégica conforme Certo e Peter (1993).

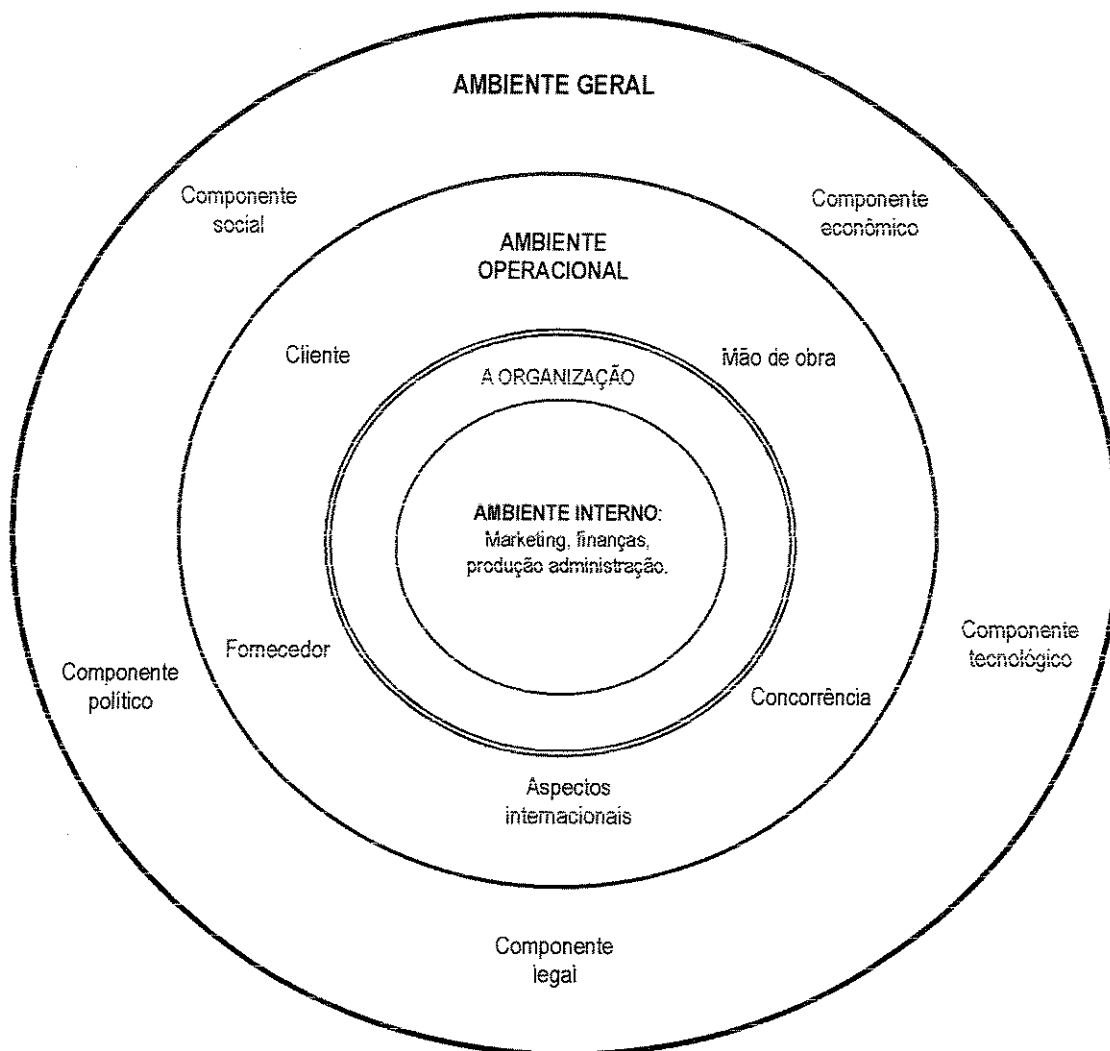
Etapa 1 – Análise do ambiente

Nessa primeira etapa os autores definem a análise do ambiente como:

“[...] um processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade da empresa de atingir suas metas”.

Com a combinação utilizada, de processo com monitoramento, fica destacado o caráter contínuo dessa etapa, em contraposição a algo estático, que se realiza apenas na etapa inicial da administração estratégica.

Direcionando para uma observação perspicaz do ambiente, os autores apresentam sua visão em forma de círculos concêntricos com os níveis de ambientes e os componentes principais de cada nível, mostrado na figura auto-explicativa a seguir:



o

FIGURA 6 – A organização, os níveis de ambientes e os componentes desses níveis.

Fonte: Certo e Peter (1993)

Em cada ambiente, os autores relacionam os vários componentes a serem analisados e representados na figura pelos círculos envolventes. No texto, mostram uma lista de itens em que cada um desses componentes se subdivide, formando um “check list” para a análise.

Etapa 2 – Estabelecendo a diretriz organizacional: missão e objetivos

Segundo os autores, essa fase do estabelecimento da diretriz organizacional, somente deve ser feita após a ponderação dos resultados de uma análise ambiental completa, quando os administradores estarão aptos a formular uma missão apropriada com objetivos consistentes com ela e compatíveis uns com os outros.

A missão organizacional é a própria razão de existência da empresa, seus valores e crenças. Ela deve ser resumida, documentada e amplamente divulgada, através da “declaração de missão” da empresa. A importância dessa declaração é amplamente enfatizada no texto, bem como a menção de exemplos e maneiras de como chegar até ela.

Objetivos organizacionais, segundo os autores, são as metas para as quais a organização direciona seus esforços, que podem ser de curto e longo prazo, sugerindo um período de um a dois anos para o primeiro caso e de três à cinco anos para o segundo.

Quanto à importância da organização ter objetivos definidos, Certo e Peter (1993) destacam:

“Os objetivos fornecem fundamento para planejamento, organização, motivação e controle. Sem objetivos e uma comunicação objetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção”.

Após esse posicionamento, são apresentadas indicações de como devem ser desenvolvidos os objetivos e as áreas chave que devem ser abordadas: posição no mercado, inovação, produtividade, níveis de recursos, lucratividade, desempenho e desenvolvimento do administrador, desempenho e atitude do empregado e responsabilidade social. São fornecidos também vários exemplos de aplicação.

Etapa 3 – Formulação da estratégia

Conforme os autores, formular estratégias envolve determinar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos estabelecidos em conformidade com a missão da empresa. Para tanto, é fundamental o bom desenvolvimento da análise do ambiente feito na primeira etapa. Com base nos dados e informações discutidos nessa etapa estarão os administradores aptos para equilibrar os

pontos fortes e fracos da organização com os riscos e oportunidades que o ambiente externo apresenta.

Quadros com as questões chave, ajudam a avaliação e a melhor combinação dos quatro fatores mencionados, (muitos deles utilizados na preparação da tabela dos fatores da sistemática proposta), bem como alternativas de estratégias gerais.

Etapa 4 – Implementação da estratégia

Nesta quarta etapa cuida-se de colocar em ação as estratégias que emergiram das etapas anteriores do planejamento estratégico, sem as quais as organizações serão incapazes de obter os benefícios decorrentes do processo.

Possivelmente, em decorrência da diversidade de tamanho, segmentos, culturas, etc, os autores ressaltam que a literatura sobre implementação de estratégias “não está tão bem desenvolvida quanto a literatura sobre a formulação de estratégias”. O modelo que propõe é composto de cinco estágios: (1) determinação de quanto a empresa terá que mudar para implementar a estratégia, (2) análise da estrutura formal e informal da organização e as possíveis facilidades e dificuldades esperadas, (3) análise da cultura da organização (valores e crenças) que influencia no comportamento das pessoas, (4) seleção de uma abordagem de implementação apropriada, (5) implementação da estratégia e avaliação dos resultados, conforme figura a seguir:

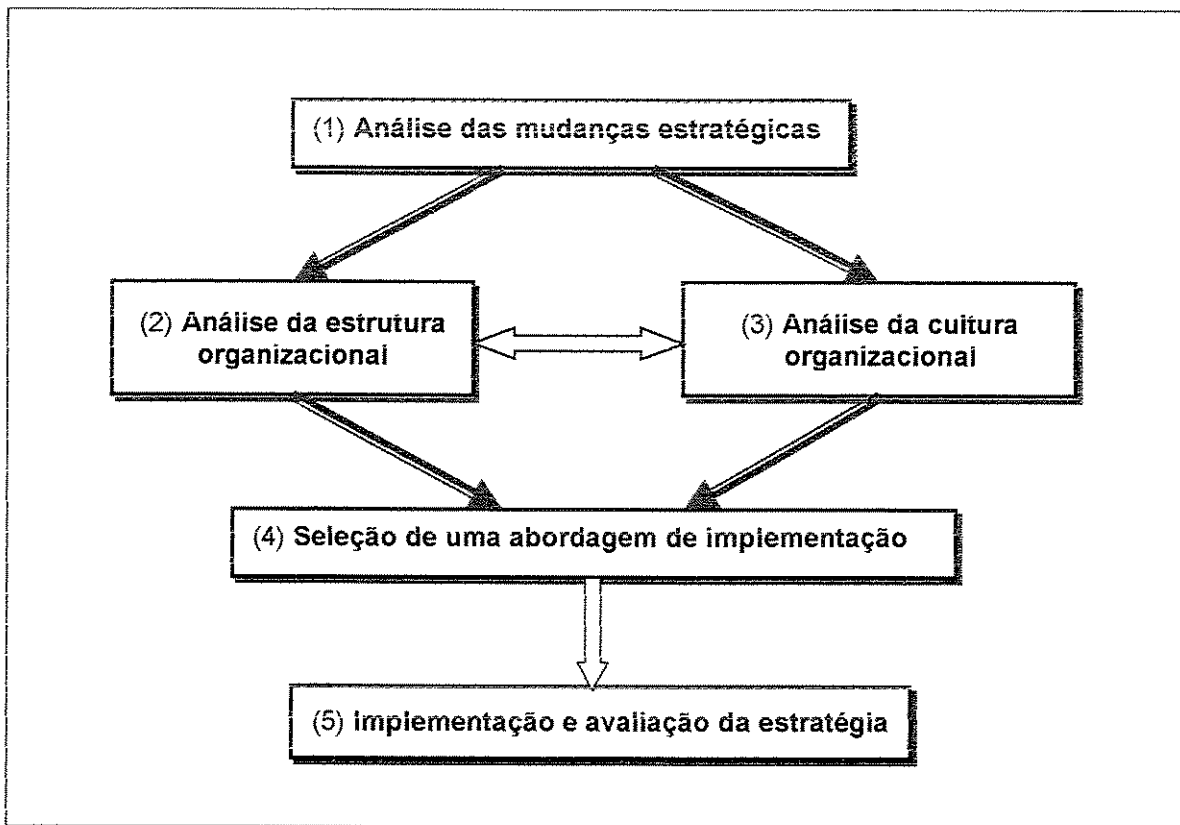


FIGURA 7 Os cinco estágios da implementação estratégica conforme Certo e Peter (1993).

Etapa 5 Controle estratégico

Esta última etapa da administração estratégica, proposta pelos autores, pretende fazer com que as estratégias se desenvolvam da forma planejada. Para garantir que esse desenvolvimento aconteça, os administradores responsáveis precisam entender claramente tanto o que foi planejado quanto a própria organização.

O ciclo de controle estratégico proposto segue em linhas gerais o do PDCA (Plan, Do, Check, Act) conforme indicado na figura a seguir:

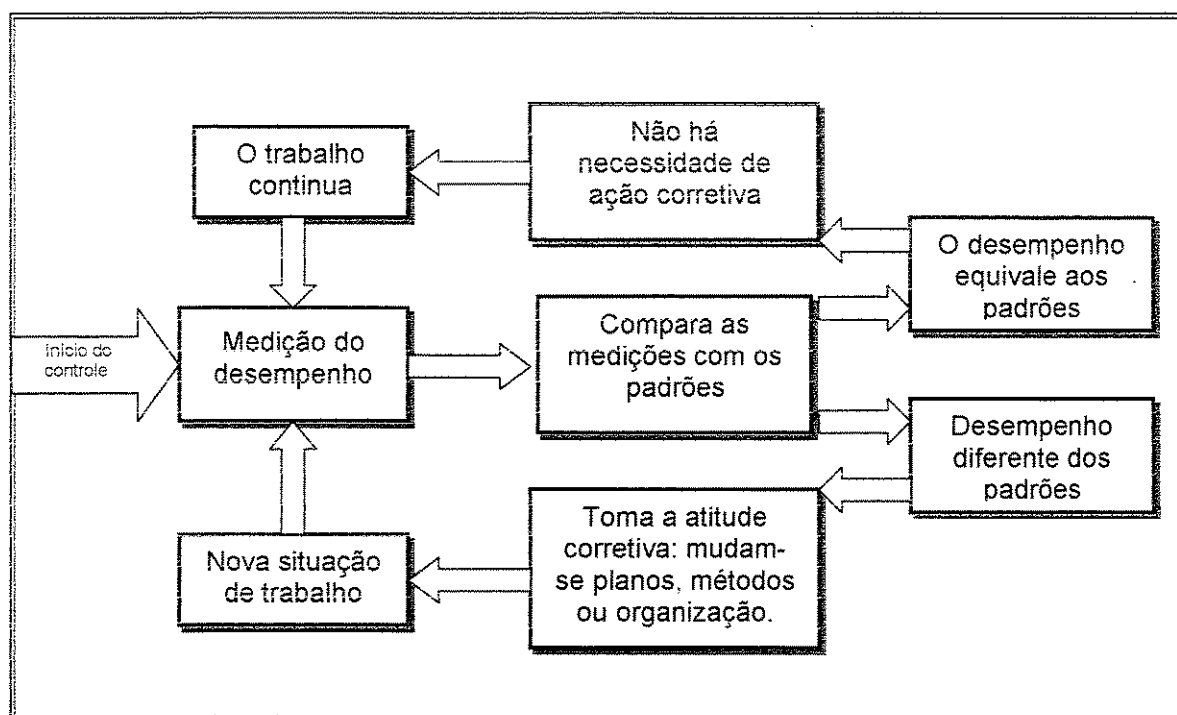


FIGURA 8 Modelo geral do processo de controle estratégico conforme Certo e Peter (1993)

3.3 Comparação das metodologias e opção

As três metodologias propostas pelos autores Thompson Jr e Strickland III (2003), Oliveira (2003) e Certo e Peter (1993) guardam entre si semelhanças no conteúdo geral, com pequena diferença de sequência, e alguma diferença mais notável de enfoque metodológico, comparadas em seguida.

Iniciando-se a comparação pelos tópicos finais de implantação e controle, assim denominados por todos, nota-se que pequenas diferenças aparecem com relação à sequência e numeração do tópico: o que para Thompson Jr e Strickland III (2003) corresponde à Tarefa 4, Oliveira (2003) chama de Fase IV. Já para Certo e Peter (1993) existe a separação em duas etapas, a Etapa 4 da implantação e a Etapa 5 do controle estratégico. Todos os autores, porém, apresentam de maneira similar a necessidade de sua aplicação competente, chamando a atenção para a sua importância, com os cuidados e recomendações pertinentes.

A principal diferença que se faz notar é com relação ao próprio foco de abordagem inicial: enquanto Thompsom Jr e Strickland III (2003) propõem como início do processo a reflexão com os mais altos dirigentes ou acionistas sobre aonde se quer chegar, ou seja, qual a visão do negócio e sua missão, Oliveira (2003) prescreve a fase inicial como a do diagnóstico estratégico da posição atual; já Certo e Peter (1993) focalizam como sua fase inicial (Etapa 1) uma detalhada análise do ambiente externo e interno, como a base para o trabalho posterior do estabelecimento da diretriz organizacional, com a missão e os objetivos da empresa.

Analisadas as pequenas diferenças dos tópicos finais do processo estratégico, as semelhanças das fases intermediária da formulação da estratégia, com o exame de cenários e as diferenças de foco do início do processo, pode-se concluir que as propostas apresentam conteúdos próximos, e que conduzem ao mesmo objetivo.

As proximidades das diversas metodologias⁵ propostas foram observadas por Fischmann (1987) e também por Terence (2002), que comparou cinco metodologias diferentes. Assumiu-se neste trabalho posição similar a de Benze e Escrivão Filho (2003) quando enfatizaram que mais importante que a metodologia do PE, é a operacionalização do processo.

Assim, optou-se pela metodologia proposta de Certo e Peter (1993), considerada a mais adequada para os objetivos desta pesquisa. Entre as razões principais para esta escolha estão o foco da sua etapa inicial, envolvendo uma detalhada análise do ambiente externo e interno, o que possibilita um conhecimento detalhado da EP, e a familiaridade do pesquisador com a metodologia, trabalhada durante o curso de mestrado.

3.4 Utilização do Planejamento Estratégico – ressalvas e justificativas

Oliveira (2003) ressalva que problemas podem advir: o PE deve respeitar a realidade e a cultura da empresa, pois somente dessa forma poderá auxiliar o executivo no processo decisório. Caso contrário, o PE poderá ser um foco constante de problemas para o executivo.

⁵ Até porque em grande medida todos os autores se inspiram nos “clássicos” do planejamento estratégico como Ansoff (1977).

Analisando a questão do sucesso empresarial, Costa (2004) escreve que, como toda ferramenta, o pensamento estratégico, o planejamento e a gestão estratégica não são garantias absolutas do sucesso empresarial.

Com os conceitos favoráveis e as ressalvas destacadas, cabe examinar sob o ponto de vista estatístico a real utilização da ferramenta nas empresas. Pesquisas da Bain & Company de 1996 mostra que 86% dos executivos da América do Norte, Europa e Ásia, afirmaram ser o PE a ferramenta gerencial mais utilizada, situando-a no primeiro lugar de uma lista de 25 opções. Consultados esses executivos, verifica-se que são praticamente unânimes em dizer que não abrem mão dessa ferramenta no seu “arsenal para a guerra” no mundo dos negócios. Atualizando-se esses dados pela mesma pesquisa Bain & Company (2003), agora incluindo também América do Sul e África, observa-se um aumento na percentagem de utilização do PE por executivos seniors, agora passando de 86 para 89%.

Sendo o PE ferramenta preferida por executivos seniors de grandes empresas, portanto trazendo as vantagens que as justificaram, cabe a tarefa de examinar as vantagens e possibilidades de sua utilização também pelas EPPs. Por que estas não fazem uso do planejamento estratégico?

Cera (2003) observa na conclusão de seu trabalho⁶ que devido a fatores pessoais da figura do empresário centralizador e egoísta, sem uma atitude positiva, sendo obsoleto e conservador, ele não conta com pessoas qualificadas e uma estrutura organizacional formalizada, não investindo, portanto, em instrumentos administrativos. Neste trabalho, diferentemente do apontado pelo citado autor, encontrou-se um empresário com desconhecimento das ferramentas administrativas, mais por falta de oportunidade do que “culpa”, pois quando teve a chance de melhorar seus conhecimentos com essa pesquisa, aceitou de imediato. A situação relatada por Cera (2003) no entanto, é comum de ser encontrada em EPPs, em que o empresário age sob alegações do tipo “sempre fizemos assim e deu certo”, não se interessando no aprendizado de administração.

⁶ Particularidades de Gestão de Pequena Empresa: condicionamentos ambientais, organizacionais e comportamento do dirigente.

Costa (2004, p.10, grifo nosso) analisa a situação pelo ângulo do “querer”, com a pergunta:

Por que, de modo geral, as pessoas arranjam motivos até convincentes para não encarar a questão fundamental que é a de procurar fazer um **planejamento de futuro** para a sua organização?

Será um medo do desconhecido? Ou acomodação dos que pensam em viver o presente, pois o destino decide o futuro, ou como dizem, o “futuro a Deus pertence”?

O próprio autor responde em síntese que, queiramos ou não, a dúvida entre planejar e não planejar é na realidade um falso dilema, pois “[...] se não planejarmos nosso futuro, outros o farão para nós, por nós ou ... contra nós ...”

Muitas vezes os executivos, como se refere o mesmo autor, envolvidos nos problemas de vendas em queda, reclamações dos clientes, nível de estoque excessivo, mão de obra não adequada, produtos obsoletos devolvidos pelos clientes, colaboradores desmotivados, multas aplicadas pelos órgãos reguladores e outras questões que fazem parte da gestão diária da empresa e precisam de soluções, não percebem que muitos desses problemas ocorrem justamente porque no passado, problemas estratégicos que lhes deram causa não foram formulados e solucionados adequadamente.

Assim, continua, o carro caiu num buraco e quebrou algumas peças e é necessário tirá-lo de lá para evitar um dano maior, mas essa providência não evita que ele volte a cair no mesmo ou em outro buraco. As medidas para que os problemas operacionais, comerciais, administrativos e financeiros não se repitam no futuro, isto sim, deverão ser objetos do pensamento e do PE. As estratégias são, simbolicamente, as providências que devem ser tomadas para que aquele carro não volte mais a cair naquele mesmo ou em outros buracos, no futuro. Aliás, talvez nem ande mais por aquela estrada.

3.5 O Planejamento Estratégico e as grandes empresas

Historicamente, como se verá, o desenvolvimento e a utilização do PE tem acontecido através das aplicações de grandes empresas, que desenvolvem suas próprias metodologias, e por consultores e autores que executam e divulgam trabalhos, possibilitando sua aplicação por outras

empresas. Ora as grandes empresas fazem trabalhos pioneiros e posteriormente pesquisadores divulgam esses trabalhos, ora ocorre o oposto, com autores divulgando antes aspectos inovadores com aplicação a seguir por empresas.

Ansoff (1991, p 24) reforça esse raciocínio colocando dessa forma:

[...] em termos ideais, o desenvolvimento de teorias deve preceder a formulação de recomendações práticas. Mas, na prática da administração, isso tem ocorrido ao inverso: preocupados com problemas apresentados por novos desafios, os administradores têm inventado soluções práticas muito antes de surgirem as visões teóricas para explicar e validar.

Segundo Cavalcanti. (2003), após a criação das unidades estratégicas de negócios pela McKinsey para a General Electric nos anos 70, todas as grandes empresas de consultoria passaram a utilizar algum tipo de análise de portfólio estratégico em suas aplicações nas empresas assistidas. À medida que o pensamento estratégico se sofisticava, as empresas de consultoria, notadamente a BCG, Boston Consulting Group de Bruce Henderson, desenvolveram modelos estratégicos significativos como a matriz de crescimento e participação e a curva de experiência.

De um modo geral encontra-se o PE disseminado em grandes empresas, sendo as mais citadas: Standard Oil Company de New Jersey, Du Pont, General Motors e Sears Roebuck, esta, pioneira no desenvolvimento de unidades descentralizadas e autônomas de negócios, tomando a inovação componente ativo da estratégia empresarial. Caetano (2003), acrescenta a esse grupo a Honda, a Coca-Cola (que tem uma sala dedicada à Pepsi Cola), a IBM, a Philip Morris, a Souza Cruz, a Nabisco e a Siemens, entre outras.

Entre as grandes empresas brasileiras, exemplo significativo é o da Embraer, reconhecidamente empresa de sucesso internacional, a quarta fabricante mundial de aviões, que a partir de 1996 instituiu seu planejamento estratégico, denominado de Plano de Ação (PA) com projeções e metas para cinco anos, acompanhado mensalmente e revisado anualmente (BERNARDES, 2000).

Catropa (2003) se refere também à Marisol S/A, indústria do vestuário, citando o seu diretor Vicente Donini que revela claramente sua postura estratégica, sintetizando: “O sucesso está em

trabalhar com um foco muito claro no que se pretende ser e fazer, de tal sorte que todas as atenções são colocadas nesses objetivos”. Ressalta ainda a importância de um processo decisório participativo, envolvendo os 3 mil empregados com poucos níveis hierárquicos, ganhando agilidade com uma estrutura enxuta, muito próxima do chão de fábrica.

Outro exemplo de grande empresa brasileira a utilizar a ferramenta do PE é a TIGRE, detentora de 60% do mercado de tubos e conexões plásticas no Brasil. Essa empresa, tendo faturado R\$ 1,178 bilhão em 2002, divulgou seu conjunto de decisões estratégicas, chamado de Programa de Desenvolvimento Empresarial Tigre (PDET), no qual consta sua meta de dobrar esse faturamento em três anos (MAURER, Gazeta Mercantil, 29/04/2003)

Conhecido caso brasileiro de êxito é a Gerdau, que já completou 100 anos de sucesso, (ISTO É, 5/10/01) sem nenhum ano de prejuízo e cujo planejamento estratégico privilegia a construção de uma rede de siderúrgicas ao redor do mundo, hoje em avançado processo de consolidação com a compra das quatro unidades da empresa americana North Star Steel, que vem se juntar às suas filiais no Chile, Argentina e Uruguai e da própria Gerdau Ameristeel Corporation da América do Norte (CIGANA, Gazeta Mercantil, 18/10/2004).

Sintetizando o enfoque das grandes empresas e o PE: destaca-se nesta parte da revisão bibliográfica a pesquisa Bain & Company (2003), já referida anteriormente⁷, em que 89% dos executivos das principais empresas da América do Norte, Europa e Ásia têm o PE como sua principal ferramenta de gestão, utilizado também por significativo número de grandes empresas brasileiras de sucesso.

Assim, com a focalização apresentada da utilização do PE por grandes empresas, cabe a necessidade de se revisar o caso das pequenas empresas, em especial as nacionais, na utilização dessa ferramenta.

⁷ Item 3.4, p 36.

3.6 As empresas de pequeno porte e o Planejamento Estratégico

De um modo geral, poucos trabalhos existem na literatura brasileira que tratam da aplicação do PE especificamente em empresas de pequeno porte. Um bom número de referências trata das particularidades das pequenas empresas e as justificativas para a não utilização do PE.

Marchesnay (1993) salienta que a análise estratégica ignora a pequena empresa, que por sua vez, ignora a existência do PE. Esse paradoxo deve-se a alguns fatores, tais como: o pequeno porte das empresas, a falta de recursos para a contratação de profissionais para suprir a falta de conhecimento administrativo, o excesso de tarefas operacionais no dia-a-dia do dirigente, centralização de poder, entre outros.

Terence (2002) também constata a existência de uma grande lacuna entre as teorias desenvolvidas para as grandes empresas e a sua utilização pelas EPPs. O PE mostra-se uma ferramenta administrativa com inúmeros benefícios para a competitividade das empresas, porém, os pequenos empresários praticamente a ignoram.

Meissonier (1999) complementa as afirmações acima declarando que grandes nomes na pesquisa das Ciências de Gestão têm concentrado suas atenções sobre as grandes organizações. Como exemplo, os principais modelos de análise estratégica (matriz BCC, KcKinsey, ADI, PPBS, etc) desenvolvem a otimização sobre esse portfólio de atividades.

Já foi citado nos objetivos do trabalho sobre a representatividade das EPPs, que correspondem a 92,3% de todas as empresas brasileiras (IBGE, 2000), que apenas as empresas legalizadas desse grupo foram responsáveis pela criação de 96% dos novos postos de trabalho entre 1995 e 2000 (BNDES, 2002), mostrando a importância do segmento.

Interessante abrir-se nesta citação uma janela para os outros países. Seriam os nossos números de representatividade muito diferentes dos demais países? Seria a população brasileira de EPPs percentualmente caso incomum entre os demais países? Dados do SBA⁸ (2002) os pequenos negócios nos EUA representam 99,7% dos empregadores, empregam 50,1% de toda força de trabalho privada e fornecem 40,9% de todas as vendas privadas, representando 75% dos novos postos de trabalho adicionados por ano à economia, posições semelhantes à brasileira.

⁸ United States Small Business Administration

Comparando-se os dados de representatividade do IBGE (2000) com os também mencionados números da pesquisa SEBRAE (2004), que revela uma alta taxa de mortalidade dessas empresas, chegando a 59,9% em um período de existência de até quatro anos, conclui-se, a priori, que causas específicas e identificáveis estejam presentes nesse encerramento precoce que devam ser investigadas.

De fato, a bem elaborada pesquisa do SEBRAE (2004) fornecendo informações, tanto dos motivos que levaram os empresários ao fracasso, quanto dos fatores de sucesso apontados pelos que apresentaram esse desempenho, constitui rico e confiável material para a investigação pretendida. A confiabilidade da pesquisa é demonstrável por vários fatores, entre os quais o critério da amostragem estatisticamente adequada, abrangendo todo o território nacional e corretamente buscando nas juntas comerciais de cada região a população de empresas constituídas, para entre essas, fazer o sorteio da amostra. Uma vez definida a amostra, todo um trabalho de rastreamento da empresa ainda em funcionamento, e dos sócios, em caso do fechamento da mesma, foi realizado através de diversos caminhos, seja por meio de lista telefônica, visita “in loco” no endereço particular, rastreamento por vizinhos e outros meios para a realização das entrevistas.

Partindo de uma base confiável, é possível investigar os motivos da alta taxa de mortalidade entre as EPPS. A hipótese a ser pesquisada é saber se seria possível perceber uma **relação de causa e efeito entre a mortalidade e a não utilização do PE**. O oposto também poderia ser relacionado, ou seja, seria o **PE um fator crítico para o sucesso de uma EPP?**

Na tabela 5 da pesquisa estimulada (SEBRAE, 2004, p. 4) “Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas” estão tabuladas as frequências de respostas para 12 motivos de fechamento previamente listados. Essas frequências e suas respectivas causas foram dispostas em ordem decrescente, através do GRAF. 1 a seguir para possibilitar uma visão mais adequada.

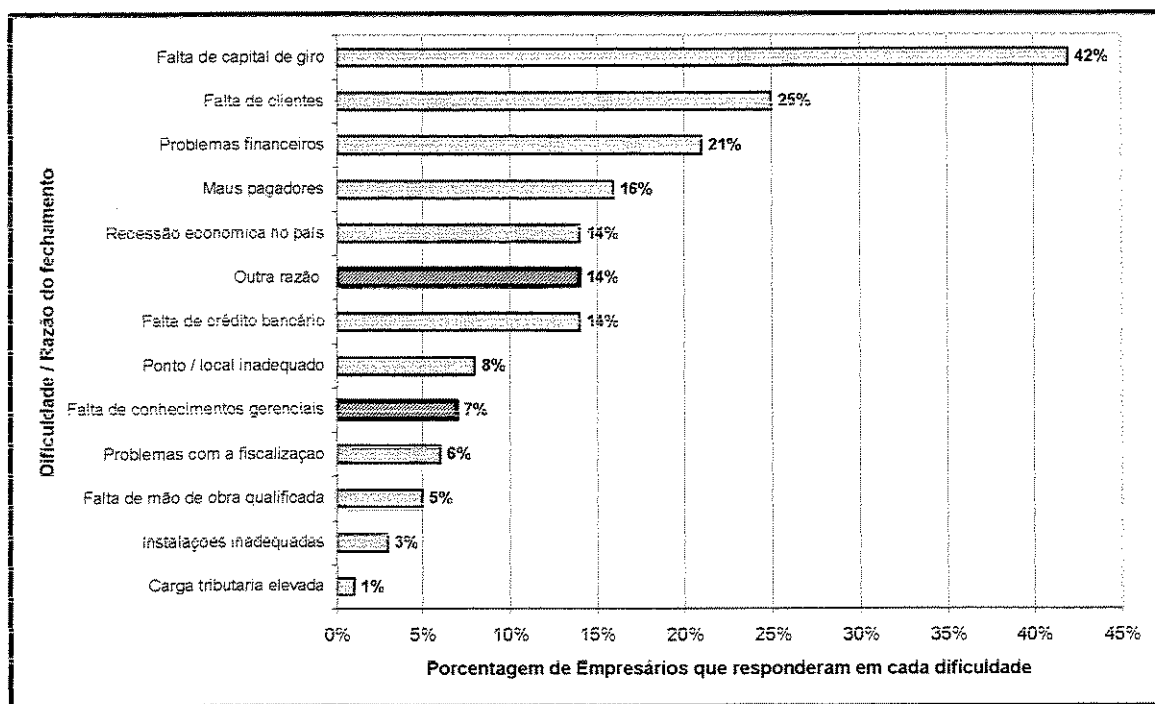


GRAFICO 1 – Causas das dificuldades e razões de fechamento de empresas citadas pelos proprietários
 Fonte: SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2004, p.4

Notas: Este gráfico foi elaborado pelo autor diretamente das porcentagens reveladas pela pesquisa.

A soma das porcentagens excede 100% devido à possibilidade de respostas múltiplas.

A observação das alegadas razões do fechamento prematuro permite inferir algumas proposições sobre as causas reais que levaram a empresa a ter um curto tempo de vida. Tome-se inicialmente a “falta de conhecimentos gerenciais”. Esta questão, na realidade, estaria presente em uma porcentagem maior das respostas, se fosse considerada como a origem, a causa das causas de várias outras. Possivelmente, com conhecimento gerencial para elaboração de um plano de negócio, ou familiaridade com planejamento estratégico, a empresa sequer teria sido constituída.

Assim, removendo-se essa resposta e também a que menciona “outra razão”, todas as demais seriam abrangidas pelo conhecimento e aplicação competente de algumas ferramentas administrativas, entre elas o PE. As razões da “falta de capital de giro”, “problemas financeiros” “falta de mão de obra qualificada”, por exemplo, teriam sido descobertas anteriormente ao fechamento ou antes mesmo da abertura. Com uma adequada elaboração do PE, essas questões seriam “pontos fracos” dentro da **análise do ambiente interno** da organização e emergiriam provocando sua solução.

Da mesma forma, as razões alegadas de “falta de clientes” e “ponto inadequado”, muitas vezes uma sendo consequência da outra, revela, da mesma forma, uma falta de conhecimento administrativo mínimo, e até mesmo uma precipitação quando da constituição da empresa, que também seriam detectadas quando da **análise do ambiente externo** da mesma. Essa falta de conhecimento mínimo constitui realmente hipótese plausível para o fracasso, demonstrável a seguir com as estatísticas das razões da abertura das empresas.

O próprio SEBRAE conclui que sendo uma das causas do fechamento prematuro as falhas na condução gerencial e no planejamento no início de um novo negócio, cabe a ele mesmo aprimorar e intensificar seus programas de capacitação empresarial com ênfase nas fases de planejamento e desenvolvimento inicial da empresa, entre outros.

Na forma do exposto, encontra-se a constatação do ponto de vista de Marchesnay (1993) anteriormente citado⁹, segundo o qual as EPPS no geral ignoram a existência do PE.

Algumas causas desse fato podem ser extraídas do relatório GEM¹⁰ (2003), que avalia o empreendedorismo no Brasil e no mundo. Esse relatório mostra na sua FIG. 12 que segregando a motivação para o início do empreendimento em três grupos: por oportunidade, por necessidade e outros, no **Brasil, 39%** dos empreendedores iniciantes o fazem por necessidade (em 2001 era 40%). Esse mesmo índice é de 15% em Portugal, 20% na Espanha, 32% no México, 41% na Argentina e de apenas 10% nos Estados Unidos.

De fato, um empreendedor que abre uma firma por necessidade, e não por enxergar uma oportunidade de negócio, tem mais chance de ser malsucedido (BNDES, 2003).

Em artigo na revista ISTO É, Brum (2001), chama a atenção para o caso dos que abrem empresa por necessidade com a matéria “O duro país dos pequenos”, colocando a situação dos brasileiros pobres que, excluídos do mercado formal de trabalho, abrem negócios para colocar comida na mesa, situação de 55% dos novos empreendimentos.

Pode-se também corroborar essa afirmação e demonstrar a hipótese de que a falta de conhecimentos gerenciais mínimos seja realmente as causas do fracasso, quando confrontam-se a

⁹ Item 3.6, segundo parágrafo.

¹⁰ Global Intrapreneurship Monitor

taxa de mortalidade de empresas de 48,9% em seu primeiro ano de atividade, com a porcentagem de 39 % dos novos empreendimentos abertos por necessidade. Considerando-se o PE ou simplesmente o planejamento como o citado “conhecimento gerencial”, fica evidenciada a hipótese formulada, da possibilidade da existência da relação de causa e efeito, entre a mortalidade e a não utilização de instrumentos como os contidos no PE.

É também aceitável que, tratando-se de seres humanos, essa relação não seja matemática, ou melhor, o fato de um pequeno negócio iniciar-se por necessidade, com o empreendedor sem conhecimentos administrativos não significa necessariamente o fracasso. Da mesma forma com que outros conhecimentos são adquiridos, o administrativo também se aprende, haja vista a porcentagem de 29% dos empreendedores iniciantes que possuem curso superior completo, e dos 46% que possuem colegial completo até superior incompleto. Exemplo disso é o caso do proprietário da EP que, possuindo curso técnico completo e superior incompleto, vem mostrando um bom aproveitamento no com o processo de elaboração do PE dessa pesquisa.

A hipótese positiva do PE, ou mesmo do planejamento, ou do plano de negócios, comparecer como fator crítico para o sucesso, também pode ser verificada na mesma pesquisa SEBRAE (2004) tabela 2, onde agora os entrevistados são os empresários de sucesso, que de fato apontam o “Bom conhecimento do mercado” e a “Boa estratégia de vendas” como os fatores mais importantes, sendo citados respectivamente em 49% de 48% das respostas. Estando os mesmos fatores dentro da abrangência do PE, pode-se inferir ser este fator crítico de sucesso para a EPP.

Pinheiro (1996) também identifica que na sua grande maioria o pequeno empresário não possui conhecimento de técnicas administrativas em geral, agindo por intuição e com base em experiências passadas, o que embora não seja um erro, pode ser insuficiente.

Sauer e Colossi (1997, apud Terence 2002), reforçam essa posição, destacando que a chave dos fatores internos que dificultam a competitividade está na área administrativa, sendo decorrentes do desconhecimento de técnicas administrativas, de dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial e da concentração de atribuições do pequeno empresário que ocasionam um encadeamento de problemas e vícios na estrutura administrativa, levando à perda da competitividade.

3.7 Particularidades encontradas na utilização do Planejamento Estratégico

Nessa parte da revisão, expõem-se os problemas, as dificuldades relatadas à utilização do PE nas organizações de um modo geral e de um modo especial nas EPPs. O objetivo é situar esse tema no campo da literatura desenvolvida em nosso país, abrindo espaço para o desenvolvimento de propostas na direção da busca de alternativas que facilitem a aplicação do PE.

Planeja-se investigar a razão porque, sendo o PE fator crítico de sucesso, cuja não utilização representa relação direta com a mortalidade precoce, ainda assim continua ignorado pela grande maioria das EPPs. Pode-se imaginar inicialmente essa investigação com a exclusão dos empreendedores por necessidade. Estes, que abrem suas portas por impulso, em geral sem conhecimento, recursos e ferramentas para suportar a tormenta dos primeiros anos, não têm sequer a opção de saber o que seja PE. O universo da pesquisa, compreende então, as citações encontradas, especialmente das EPPs que ultrapassaram a fase crítica dos primeiros anos e continuam a navegar, por instinto ou outro meio, sem a utilização desse instrumento de administração.

Os relatos que se seguem, abordam as particularidades, deficiências, defeitos, e outras restrições encontradas nas EPPs com grande número delas referindo-se em detalhe às negatividades e dificuldades da pessoa do empresário. A menção desses fatores tem o objetivo de reunir as citações encontradas por autores de trabalhos nesse campo da EPP, encontrar o denominador comum para contextualização com o que foi encontrado nesta pesquisa, para finalmente sintetizar o que pode ser fator característico desse segmento das EPPs.

O aspecto das negatividades dos empresários é citado por Cera (2003), ao reportar que as características do comportamento dos dirigentes da pequena empresa influenciam sua gestão, sendo comum encontrar autores que consideram as vantagens e desvantagens de certos comportamentos para a pequena empresa. No entanto, são muito mais enfatizados os aspectos negativos de alguns comportamentos. Não é possível negar aqui que a maioria dos pequenos empresários tem atitudes não coerentes com o sistema de mercado no qual a sociedade e as empresas estão inseridas. Não é útil apenas expor as deficiências comportamentais desses empresários. É preciso entender porque eles têm determinadas atitudes

Druker (1981), já destacava que os gestores de pequenas empresas são muito suscetíveis de sofrer de perspectivas estreitas e limitadas e de constrição de seus contatos externos. Isso poderá tornar os conhecimentos e competências retrógradas, tecnológica e economicamente, o que comprometerá o sucesso ou a sobrevivência da empresa. Sequer chegarão, talvez, a perceber que haja problemas de organização administrativa, relegando a necessidade de reflexão ou planejamento, tentando administrar intuitivamente.

Costa (2004) também relata falha na mentalidade dos responsáveis, quando conclui que grande parte deles tem mentalidade imediatista. Eles conseguem visualizar somente o que vai acontecer, no máximo daqui a um mês e apenas o que se passa dentro de um setor da organização, situação que o autor denomina de “miopia estratégica”, pois a pessoa enxerga bem o curto prazo, mas não tem a menor idéia do que pode acontecer no médio ou no longo prazo. Por que, de modo geral, como mencionado anteriormente, as pessoas arranjam motivos até convincentes para não encarar a questão fundamental, que é a de procurar fazer um **planejamento de futuro** para a sua organização? Será um medo do desconhecido? Ou acomodação dos que pensam em viver o presente, pois o destino decide o futuro?”

Wheelen e Hunger (1993, apud Benze e Escrivão Filho 2003), listam quatro possíveis razões que levam os pequenos empresários a não fazerem uso do PE, nos negócios que administram: 1) **falta de tempo para planejamento de longo prazo** – pois o tempo é tomado para a solução de problemas operacionais do dia a dia; 2) **falta de familiaridade com o PE** ou a visão de que ele é irrelevante; 3) **falta das habilidades necessárias** para conduzir o planejamento e a falta de dinheiro (ou de vontade de gastá-lo) para trazer consultores externos; 4) **falta de confiança em empregados** e consultores para compartilhar dos planos estratégicos da empresa. A conclusão a que chegam os autores é de que o “processo de PE, e não o próprio plano, é provavelmente a chave do melhoramento da performance dos negócios”, posição essa que corrobora com a diretriz deste trabalho, que tem como opção o método Certo e Peter (1993), concentrando seu foco principalmente nas observações e busca das soluções do que nas variações entre um método e outro.

Costa (2004, p.9) constata que:

Cada profissional tem pensamentos, atitudes e comportamentos próprios quanto à sua responsabilidade em relação à visão de futuro de sua organização. Alguns simplesmente não aceitam nenhum planejamento de longo prazo. Para eles o nosso país, as economias nacionais e a mundial mudam com tanta rapidez e de forma tão imprevisível que qualquer planejamento futuro da organização acaba ficando desatualizado e mesmo obsoleto instantaneamente. Portanto, vão improvisando, sem se preocupar muito com o futuro. Preferem não levar suas opiniões para reuniões, evitando ser mal interpretados pelos companheiros ou superiores [...].

Souza (2000, p. 25) também identifica a inadequada utilização do tempo, ao mencionar que os pequenos empreendedores não avaliam as condições econômicas e seus impactos sobre o desempenho do empreendimento,

[...] tanto no momento de se decidir pelo início de uma empresa, quanto ao longo da vida do empreendimento. O argumento usual para tal descuido é que o empresário de pequenas empresas mal consegue dar conta da administração cotidiana da empresa e, assim, não pode se dedicar a um planejamento para um futuro que talvez nem exista para a empresa.

Outra particularidade encontrada nos dirigentes, não apenas das EPPs, é a resistência à mudança. Ansoff (1991), destaca que a resistência à mudança não tem muito que ver com o porte da empresa, mas com a mentalidade dos executivos. Empresas que ganham dinheiro há muito tempo não reconhecem a necessidade de mudanças. Nas pequenas e médias empresas é apenas esse fator que explica a resistência às mudanças. Já nas grandes empresas, pode haver também o medo de que mudanças impliquem perda de poder das pessoas envolvidas nos escalões superiores.

Moryama (2000) constata que outro problema de gestão das pequenas empresas, é que elas são pequenas demais para manterem a administração que precisam. Assim, cargos de níveis mais elevados destas empresas poderão exigir uma versatilidade maior que as posições correspondentes às empresas grandes. Nas empresas maiores, a equipe gerencial está quase sempre apoiada por uma equipe de técnicos e indivíduos altamente treinados, que exercem fundamental apoio na gestão das mesmas. Para as pequenas empresas é muito difícil financeiramente manter uma equipe capacitada

e ainda enfrentar dificuldades enormes para desenvolver em quantidade e qualidade suficientes os administradores do futuro (treinamento).

A maior dificuldade alegada pelo empresário, conforme destacam Benze e Escrivão Filho (2003, p. 962, grifo nosso) já no resumo do seu trabalho de elaboração do PE em um pequeno supermercado de bairro, foi a **quantidade de tarefas das quais ele deveria se encarregar** a cada fase da elaboração do planejamento:

Acredita-se que esta dificuldade esteja ligada a um problema comum em pequenos empreendimentos: o proprietário, normalmente deve cuidar de todos os aspectos do negócio, inclusive, de questões operacionais, **não lhe restando tempo** para lidar com questões estratégicas.

A seguir, esses mesmos autores (Benze e Escrivão Filho p. 975, grifo nosso) reforçam no item de análise das entrevistas com o proprietário, a sua dificuldade de combinação do grande número de tarefas com o pouco tempo disponível:

Pode-se perceber que esta dificuldade esteve presente, sobretudo na fase de análise ambiental, em função do elevado volume de informações sobre a empresa e seu ambiente que deveriam ser levantados **no pouco tempo** que o empresário tinha para se dedicar a esse processo. Segundo o empresário, esta etapa foi a mais difícil porque era muito extensa e envolvia muita coisa. Acredita-se que essa **dificuldade seja um problema inerente à pequena empresa**, já que em empreendimentos de pequeno porte, o proprietário normalmente deve cuidar de todos os aspectos do negócio, inclusive de questões operacionais. Portanto, considera-se que o roteiro deve ser mais bem adaptado a essa realidade.

Como sugestão para solucionar este problema, o **empresário propôs que fosse incluída no roteiro uma planilha** para verificação de itens, e que, na fase de análise ambiental fosse dividida em três partes, para cada qual seria destinada uma reunião.

Como se verá no estudo do caso, item 4.6¹¹, a elaboração de planilha (tabela) faz parte da sistemática desenvolvida e proposta neste trabalho durante o processo da pesquisa-ação, suprimindo carência relatada e atendendo às sugestões de pesquisadores anteriores.

O mau uso do tempo, ou a alegada falta do tempo, também é relatada por Costa, (2004), colocando que é um dos obstáculos para que se faça uma reflexão em conjunto para exercitar a visualização do futuro. As agendas dos executivos estão quase sempre repletas de compromissos, bloqueando assim o tratamento dos problemas referentes ao futuro das organizações. As dificuldades de percepção geram bloqueios de toda espécie que impedem a visualização de riscos, de um lado, e de oportunidades, do outro. Olhamos, mas não vemos.

Cera (2003) cita as principais particularidades comportamentais do dirigente da pequena empresa citadas na literatura como sendo a não utilização de instrumentos administrativos formais, a informalidade no relacionamento e a **falta de habilidade na gestão do tempo**. Concordando e justificando, lembra que o empresário pode não utilizar técnicas administrativas formalizadas devido à sua ação empresarial orientada pela tradição, ou seja, por acreditar na necessidade de agir baseado nos costumes. A ação baseada na afetividade e na tradição pode fazer com que o empreendedor da pequena empresa realize uma gestão informal. Pode existir também na pequena empresa a informalidade no relacionamento com as pessoas devido à sua ação afetiva.

A falta de tempo para a dedicação ao planejamento também é destacada por Terence (2002), nas conclusões de sua dissertação de mestrado¹²: O pequeno empresário direciona seu trabalho às tarefas do dia a dia e, por esta razão, não se dedica às atividades de planejamento. Nas três empresas pesquisadas, a maior dificuldade levantada pelos empresários foi **falta de tempo** para dedicar-se ao processo de PE, devido à concentração de atividades em sua pessoa.

Cera (2003), em citação já apresentada (item 3.4), conclui que apesar das particularidades estruturais da pequena empresa serem frequentemente citadas na literatura como responsáveis pela redução das chances da pequena empresa na correção dos erros, **frequentemente a pessoa do empresário é considerada “culpada”**, conforme frases ouvidas: “ele não tem estrutura organizacional formalizada e pessoas qualificadas porque é centralizador e egoísta; ele não tem

¹¹ Página 61

¹² Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa

recursos financeiros porque não tem atitude positiva e empreendedora em relação a empréstimos, investimentos e planejamento de longo prazo; ele não investe em instrumentos administrativos porque é obsoleto e conservador, etc”.

Assim, complementa esse autor, para lidar com as incertezas e imposições ambientais, o pequeno empresário precisa realizar planejamentos estratégicos, gerenciar informações do ambiente e desenvolver em sua empresa outros instrumentos administrativos que garantam sua sobrevivência, apesar de todas as imposições do ambiente. Sabe-se que na realidade, estes instrumentos não funcionam como mágicas e as pequenas empresas encontram realmente condições adversas ao seu desenvolvimento no contexto político –econômico atual.

Acredita-se, dessa maneira, que a sobrevivência da pequena empresa no atual ambiente econômico, pode abranger treinamentos e conscientização do empreendedor sobre técnicas administrativas adequadas à sua realidade, programas políticos de apoio para diminuir as restrições e forças contextuais, e programas de financiamentos para minimizar os problemas estruturais.

Terence (2002), em seu trabalho focando o roteiro de aplicação de PE sobre três empresas, sintetiza de forma completa as observações efetuadas sobre as particularidades encontradas, que subdividiu em grupos a seguir:

Particularidades Comportamentais: são aquelas relacionadas com os aspectos pessoais do pequeno empresário, entre as quais estão o conservadorismo, o individualismo, a centralização de atividades, a falta de tempo, a falta de visão a longo prazo, a visão subestimada da concorrência, o desconhecimento da técnica do PE, o imediatismo de resultados, a dificuldade ou resistência às mudanças, a gestão intuitiva, a dificuldade de identificar os pontos fracos, a dificuldade na divulgação do plano aos funcionários.

Particularidades Contextuais: referem-se à carência de informações sobre o mercado, à dificuldade em avaliar as ameaças do ambiente e à dificuldade de ter acesso a fontes de treinamento gerencial.

Particularidades Estruturais: referem-se a aspectos internos, decorrentes da organização da pequena empresa e seu porte, tais como a dificuldade de obtenção de informações internas, a falta de recursos, a dificuldade no estabelecimento da missão, a dificuldade de estabelecer metas e

objetivos, o desconhecimento da estratégia atual, a falta de pessoal qualificado, a informalidade das relações, a administração não profissional e a não utilização de técnicas gerenciais.

Dessa relação, a autora conclui que elas podem resultar em facilidades ou dificuldades para o processo de PE, dependendo da situação específica. No entanto, as estruturais e contextuais, por serem decorrentes do porte e da forma da organização, sempre existirão, em maior ou menor grau. Quanto às particularidades comportamentais, devem ser trabalhadas para serem minimizadas ou extintas, pois dependem da dedicação e abertura do pequeno empresário, sendo a conscientização do empresário quanto à importância da técnica do PE o primeiro passo nessa direção.

No Capítulo 6, das conclusões da pesquisa e sugestões após o estudo do caso, serão feitas comparações entre as observações dos autores e as decorrentes da presente pesquisa-ação.

Capítulo 4 - Estudo do caso – preâmbulo

Neste capítulo estão relatadas as particularidades sobre a empresa pesquisada e o seu proprietário, as dificuldades de frontadas e a busca de solução para sua superação. Esta busca, gerou o desenvolvimento de uma sistemática proposta, que também atende sugestões de pesquisas anteriores, sintetizada como “Sistemática da Ponderação dos Fatores” (SPF), apresentada neste capítulo na forma com que foi criada e estruturada para aplicação nas etapas do PE.

4.1 Empresa pesquisada – particularidades

A empresa objeto da pesquisa, do ramo de comércio e prestação de serviços para veículos automotores de porte leve (balanceamento, alinhamento e reparos automotivos), cujo nome será preservado, foi fundada em 1993, portanto, no início da pesquisa com mais de 10 anos de atividade. Conta atualmente com quatro colaboradores, situando-se, portanto no segmento das MEs, o mais numeroso no Brasil (82,1% de todas as empresas conforme IBGE, 2000), e enquadrando-se no grupo das EPPs por não contar com uma estrutura formal definida e ter grande concentração de atividades administrativas na pessoa do proprietário ou responsável. Fica ratificado que a empresa pesquisada preenche os requisitos assinalados nos objetivos e justificativas da pesquisa.

Situando o momento atual por que passa a empresa, foi mencionado pelo proprietário que quando ela foi fundada (1993) havia sete concorrentes do mesmo porte na sua área de influência. Esse número elevou-se continuamente, atingindo em 2003 cerca de 30 empresas na mesma área, além do aparecimento de outras grandes empresas que, embora em regiões centrais, contam com verbas publicitárias, captando clientes de todas outras regiões.

Esse quadro concorrencial provocou uma diminuição na quantidade mensal de clientes em busca de atendimento na sua empresa, uma vez que o crescimento do mercado concorrente correspondendo a uma taxa de aproximadamente de 400%, superou muitas vezes o do mercado

consumidor. Desse quadro resultou uma acirrada disputa pelos clientes, que teve como consequência uma redução dos preços médios praticados, fazendo com que tanto a receita bruta como as margens de lucro diminuíssem significativamente. Daí o efeito destacado pelo proprietário de não estar conseguindo “levar dinheiro para casa”.

Foi relatado em destaque que boa parte desse grupo de concorrentes entrantes no mercado, era formada por pessoas que perdendo o emprego em firmas do ramo, sendo detentores de conhecimentos e experiência, com poucos recursos conseguem montar uma ME e concorrer. Outros detalhes dessa situação serão apresentados na etapa 1, análise do ambiente externo, item 5.1.1, capítulo 5.

Observa-se que muitos desses entrantes, sendo pessoas que não conseguem encontrar novo emprego, enquadram-se na situação de *empreendedores por necessidade*, conforme levantamento da pesquisa GEM (2003) já citada na revisão bibliográfica (item 3.4) que aponta ser o motivo para 39% dos casos de abertura de novas empresas no Brasil em 2002.

A situação acima não é exceção no ramo de reparo automotivo, como aponta Esteves, 2004:

Em um mercado inflado de oficinas, é bem verdade que nem todas capacitadas e honestas – a concorrência está cada vez mais acirrada. Para atrair e fidelizar os clientes, muitos reparadores apostam na qualidade e integridade dos serviços do seu estabelecimento. Outros optam por baixar o preço da mão de obra. Porém, a segunda alternativa não é simples de se fazer. As oficinas vivem essencialmente da prestação de serviço e reduções implicam menor receita. Em outras palavras, diminuir o valor do reparo resulta em lucro menor e maior dificuldade de manter o equilíbrio das contas.

Como consequência direta desse grande número de concorrentes disputando os mesmos clientes, adveio a diminuição das margens de lucratividade, deteriorando a situação financeira da empresa.

4.2 Posicionamento do proprietário diante do quadro menos favorável atual

Não existiam na empresa estatísticas formalizadas de demanda, quantificações de lucros ou dados comparativos de outra variável, mas o proprietário tinha a consciência de ter “ganhado

dinheiro” nos primeiros períodos após a fundação e que nos últimos anos vem “apenas sobrevivendo”. A expressão utilizada em inúmeras ocasiões era que não estava conseguindo “levar para casa” o dinheiro que antes conseguia. Foi mencionado que, com o lucro da loja, foi possível a compra da casa onde mora, além de outros bens nos primeiros cinco anos. Após esse primeiro período, teve que vender alguns bens para cobrir os prejuízos, permanecendo com a casa até hoje.

Também vendeu um imóvel, que possuía antes da abertura do negócio, para aplicar o montante em estoque, numa tentativa de incrementar os negócios com a venda de alguns tipos de componentes para concorrentes, numa tentativa de figurar como pequeno distribuidor.

Tinha consciência que algo deveria ser feito para o retorno aos bons resultados, mas não sabia exatamente o que fazer, razão pela qual, apresentado por pessoa de confiança comum e após tomar conhecimento do conteúdo desta pesquisa em reunião preliminar, prontamente aceitou a participação como empresa pesquisada.

Sua percepção de que o PE poderia ser a ferramenta para o reposicionamento da sua empresa e sua possível volta aos bons tempos dos lucros, ocorreu de imediato, logo após as primeiras explicações dos objetivos da pesquisa, seu conteúdo e metodologia a ser utilizada. Como também não tinha conhecimento de outras ferramentas administrativas, foi uma decisão talvez, mais por instinto do que baseada em uma capacidade de escolha da melhor alternativa.

Essa constatação a respeito da ausência de conhecimento de técnicas administrativas encarada como natural no decorrer da pesquisa, somente ficou em destaque posteriormente, por ocasião da revisão bibliográfica, onde outros autores já tinham apontado para esse mesmo fato pelos responsáveis por outras EPPs, conforme citações de autores (PINHEIRO¹³, 1996 e SAUER & COLOSSI¹⁴, 1997) apontadas na revisão.

Assim ocorreu a adesão do proprietário à pesquisa, colocando-se à disposição e abrindo todas as informações da empresa, vislumbrando a oportunidade de conseguir um ponto de apoio de alguém que representando uma entidade confiável pudesse expor e discutir as alternativas que estava procurando.

¹³ Item 3.4 penúltimo parágrafo;

¹⁴ Item 3.4 último parágrafo;

O “modus operandi” combinado para a pesquisa, foi a da realização de reuniões semanais após o expediente da empresa, (das 18:00 às 20:00 horas), sempre no mesmo dia da semana e horário, onde o proprietário apresentaria os trabalhos solicitados na reunião anterior, e que seriam realizados no decorrer da semana antecedente à reunião. Esclareceu-se ao pesquisado, que não haveria nenhuma interferência na gestão da empresa, sendo que a implantação de qualquer ação decorrente do desenvolvimento da pesquisa era de sua exclusiva responsabilidade.

4.3 As dificuldades e obstáculos encontrados

Desde as primeiras reuniões, foi detectado que eram utilizados sistemas de administração e de controle básicos, como o caderno de registro manuscrito de valores de entradas e saída de dinheiro do mês. A empresa não possuía computador nem tampouco o empresário tinha conhecimento de sua utilização. Quando havia necessidade de uma tabela de preços, por exemplo, sua esposa digitava no microcomputador da casa.

De forma geral pode-se afirmar que não havia aplicação que demonstrasse a utilização de alguma técnica administrativa, manifestada também por afirmação do empresário. Essa falta de conhecimento específico de técnicas, porém, não interferiu no desenvolvimento da pesquisa onde foram utilizados principalmente experiência e reflexo, como se verá. O empresário, de bom nível intelectual e discernimento, pôde acompanhar normalmente todo desenvolvimento do trabalho.

Para a elaboração do PE, assinala Costa (2004), aplica-se um exercício de reflexão estratégica com a participação dos dirigentes e pessoas chaves da instituição.

Transportando para o caso da presente pesquisa, e configurando a estrutura das MEs, as reuniões aconteceram com a participação apenas do proprietário, único responsável pela administração, sendo realizadas desde meados de 2003 a meados de 2004, totalizando 25 reuniões.

Desde a primeira reunião, identificou-se que a variável “tempo disponível” do pesquisado era crítica. Apesar de ter sido combinado que as reuniões começariam às 18 horas, a primeira reunião iniciou-se efetivamente após 40 minutos de espera do pesquisador, que teve oportunidade de presenciar e sentir o funcionamento de uma empresa onde uma única pessoa executa todos os procedimentos da administração, tais como:

Controle dos serviços do dia, entradas e saídas de estoques, contas a pagar de energia elétrica, telefone, água, recrutamento, treinamento, refeições dos empregados, administração de pessoal, folha de pagamento, horas extras, notas fiscais, impostos, contrato social etc, ditas Atividades Administrativas; compras de peças, insumos e serviços, vendas, entregas, agrupadas como Atividades Comerciais; controle de caixa e bancos, cobranças recebimentos, pagamentos, ou seja, Atividades Financeiras.

A constatação da realidade da “falta de tempo”, confirma os relatos apresentados na revisão bibliográfica por autores (aqui resumidos) como Costa (2004), onde a alegada falta de tempo, (muitas vezes citada e ressaltada neste trabalho), ou o **mau uso do tempo** é um dos obstáculos para que se faça a reflexão, etc; por Benze e Escrivão Filho (2003). Acredita-se que a dificuldade sobre o PE esteja ligada a um problema comum em pequenos empreendimentos, ou seja, o proprietário, normalmente deve cuidar de todos os aspectos do negócio, inclusive de questões operacionais, **não lhe restando tempo** para lidar com questões estratégicas.

Terence (2002), no mesmo sentido, aponta contradição de autores, mas com situações convergentes: o pequeno empresário direciona seu trabalho às tarefas do dia a dia e por esta razão, não se dedica às atividades de planejamento. Nas três empresas pesquisadas, a maior **dificuldade levantada pelos empresários foi a falta de tempo** para dedicar-se ao processo de PE, devido à concentração de atividades em sua pessoa.

Assim, na forma da realidade constatada nesta pesquisa e corroborado pela bibliografia, pesquisada, pode-se assumir que o **fator tempo**, ou o adequado uso do tempo, item importante para qualquer administrador, é especialmente crítico para o responsável por uma EPP.

Esse fato, em que o pesquisado é ao mesmo tempo o responsável pelas decisões de caráter geral da empresa e o executante dessas decisões, revela por outro lado, ser a pessoa certa para a interação com o pesquisador pelo conhecimento e fornecimento imediato das informações, como realmente aconteceu.

Na forma da utilização do fator tempo referida, os atrasos no horário de início das reuniões eram de certa forma “compreendidos” e “aceitos” como inevitáveis pelo pesquisador, tendo em

vista a fase financeira difícil em que se encontrava a empresa e o estágio de conhecimento das ferramentas administrativas do pesquisado, confirmando as referências citadas.

A demora em começar as reuniões, hábito normal na fase inicial da pesquisa (alterado posteriormente) era especificamente gasto na busca em gavetas, mesas e outros locais, de papéis e documentos da empresa, tais como notas fiscais recebidas e emitidas, cheques, extratos bancários, ordens de serviços executadas, pedidos a fornecedores, guias de impostos, cheques recebidos, ordens de serviços, os estoques, contas bancárias, contas a pagar e receber e outros “controles”. Após sua localização eram então colocados em uma pasta para serem levados à sua residência, e, no que deveria ser o momento de descanso do dia, os mesmos eram agrupados, “colocados em dia”, conforme suas palavras.

Rebatendo a inevitável observação do pesquisador de que se tratava de serviços de um simples auxiliar administrativo, o argumento utilizado era que o faturamento da empresa não comportava mais uma pessoa além da mão de obra dos mecânicos. Felizmente, bastante tempo depois, esse pensamento teve uma evolução positiva, como se verá.

Para a contabilidade fiscal obrigatória eram utilizados os serviços de um contador externo, ao qual os documentos legais separados à noite, eram encaminhados no final do mês para serem contabilizados, apanhando-se de volta as guias de impostos preparados para o recolhimento, também feito pelo próprio pesquisado, pois tinha por regra não entregar valores ao contador.

Reforça-se então esse ponto detectado, ou seja, a dificuldade causada pela **escassez do tempo** do lado do pesquisado como importante ingrediente do problema a ser resolvido na pesquisa-ação.

De fato, a busca de alternativas de soluções, de métodos ou sistemática que facilitassem ao pequeno empresário a aplicação do PE, **via redução de tempo**, é parte importante dos objetivos desta pesquisa, justificando a concentração dos esforços e do tempo despendidos.

4.4 O delineamento da sistemática da solução

A descrição de como se chegou à sistemática proposta está contida neste item do Capítulo 4 do estudo do caso, e não no capítulo 2 da metodologia, por ter acontecido durante o desenvolvimento do trabalho, situação típica da pesquisa-ação e parte dos seus objetivos:

Como primeiro passo para a criação dessa sistemática de elaboração do PE, cuidou-se de estabelecer os requisitos necessários para o bom resultado. Assim, considerou-se que uma boa sistemática deveria reunir a simplicidade, a facilidade de compreensão imediata pelo pesquisado, e necessidade da obtenção de pronta resposta a cada fator proposto para reflexão. Todos esses requisitos estão relacionados com a rapidez, nas duas vias da comunicação: a transmissão do conceito pelo pesquisador, sua absorção, compreensão e pronta resposta.

Ficava evidenciado que a sistemática tradicional de implantação de PE em empresas de maior porte, com estrutura de departamentos e equipes de gerentes, envolvendo a transmissão de conceitos, o “dar aulas” para serem absorvidas e discutidas posteriormente em grupos, não atenderia aos requisitos mencionados para as EPPs. Da mesma forma, o proprietário dificilmente, poderia delegar suas atividades para participar de cursos externos que lhe trouxessem conhecimento e ferramentas para a busca das alternativas que procurava.

A solução encontrada foi a utilização de tabelas com uma sequência de fatores, ou quesitos, de cada parte do PE a examinar, em forma de perguntas com respostas pré-estabelecidas representadas na forma de números ou graus de importância a ser atribuído, tipo múltipla escolha, que ao mesmo tempo provocasse uma reflexão objetiva e sua pronta decisão na escolha da alternativa numérica de resposta.

O conteúdo básico de cada etapa, de cada reunião, era então prévia e cuidadosamente preparado em forma de tabelas de fatores, buscando-se sempre atingir a parte prática do dia a dia do pesquisado, de tal maneira que conduzisse ao enquadramento no **seu** ambiente, para o retorno de respostas objetivas que o proprietário pudesse encontrar na hora. Inclusive esse tempo de resposta de cada fator tornou-se revelador da própria compreensão do tema envolvido. Fatores que denotavam muito tempo de reflexão, sem resposta, revelavam a necessidade de esclarecimentos adicionais ou mudança de enfoques explicativos, que eram prontamente atendidos, cuidando-se para não embarçar o pesquisado. Os comentários emitidos pelo pesquisado em cada fator foram anotados e transcritos nas tabelas reproduzidas neste trabalho.

Muitas questões e fatores adicionais surgiam no decorrer da sequência das respostas e justificativas apresentadas, colaborando para o aperfeiçoamento das tabelas e quadros, num retorno de benefício ao pesquisador e pesquisa, aos moldes da metodologia adotada da pesquisa-ação.

Linhas extras de fatores eram então adicionadas, na medida que as discussões evoluíam, para que o envolvimento pesquisado – pesquisador proporcionasse um enquadramento mais completo ao quesito focado fazendo com que o mesmo se sentisse confortável na posição de contribuidor.

4.5 Limitações da solução proposta

Sabe-se que a simplificação proposta reduz o grau de liberdade de uma possível discussão enriquecedora, como acontece em empresas de maior porte, com maior número de pessoas envolvidas, tão citada na literatura existente. No entanto, ela se justifica no presente caso pela concentração de decisões em mãos do proprietário, não havendo outras pessoas na estrutura da empresa em condições mínimas de debater sobre os temas. Acredita-se que o mesmo pode acontecer em outras EPPs, que, como já citado, são empresas sem nenhuma ou com a mínima estrutura administrativa.

A conclusão sobre a possível perda das vantagens da discussão aberta pela praticidade da pesquisa fechada, vai de encontro à conclusão de Terence (2002), ao salientar que na pequena empresa é mais importante ajudar o pequeno empresário a operacionalizar o processo de PE que convencê-lo da utilidade da ferramenta.

4.6 A estruturação da sistemática proposta:

Com a idéia básica da solução equacionada, percebeu-se a necessidade de desenvolver uma estruturação, de modo a conter uma seqüência lógica de aplicação, tornando-a realmente uma sistemática, que facilitasse sua possível aplicação em outros trabalhos.

Essa estruturação surgiu após alguns levantamentos, tentativas e interação com o proprietário, chegando-se à conclusão da necessidade de uma subdivisão da sistemática em tópicos que representassem início, meio e fim, porém mantendo uma mesma linha de ação no desenvolvimento da pesquisa. Depois de testadas várias possibilidades, foram então escolhidos para esta subdivisão, os **quatro tópicos** seguintes, a serem aplicados em **cada uma das três etapas** da elaboração do PE: a Análise do Ambiente, o Estabelecimento da Diretriz Organizacional, a Formulação da Estratégia:

- e. Conceito e objetivo de sua aplicação;
- f. Preparação dos quesitos e pontuações;
- g. Resultados obtidos;
- h. Conclusões / ações;

As razões que motivaram essa subdivisão a ser aplicada em cada uma das três etapas do processo, foram as seguintes:

a. Conceitos e objetivos da aplicação:

Quanto ao conceito e objetivo da aplicação de cada etapa, julgou-se que facilitaria a compreensão do pesquisado, a introdução com simplicidade e clareza, possivelmente com exemplos e figuras, do conteúdo da etapa. Tornava-se importante que o pesquisado se localizasse, (ou localizasse sua empresa) no contexto geral do tema tratado, o que provocaria uma reflexão inicial, um impacto para o mesmo. O diálogo e a comunicação direta foram elementos chave para a conquista da mente do pesquisado.

Posições e opiniões do empresário foram descritas e mantidas no seu original para que pudessem servir para uma futura análise comportamental, como aponta Terence (2002), quando sugere para trabalhos futuros na área de estratégia empresarial em EPPs, o desenvolvimento de pesquisas que abordem o comportamento dos proprietários, pois esta é a particularidade que exerce maior influência na gestão das organizações.

b. Preparação dos fatores e pontuação

De pouca utilidade seria “apenas” o conhecimento dos conceitos em cada etapa do PE, sem a objetividade de sua aplicação no ambiente da EP (Empresa Pesquisada). A idéia central da proposta, a da necessidade de que o pesquisado tivesse uma visão prática sobre como ela estaria relacionada à sua empresa, no seu dia a dia, e dessa forma ele pudesse raciocinar, analisar e retornar informações objetivas, foi o segundo tópico da proposta.

Assim, partiu-se para a criação de um sistema de seleção e pré-relacionamento dos itens e quesitos a serem analisados em cada etapa, que tivessem significado concreto para a EP e a

associação de cada item com uma pontuação que permitisse uma quantificação da sua importância para o referido item.

Terence (2002) destaca em suas conclusões que a utilização de algumas perguntas auxiliam o pequeno empresário no processo do PE, sendo que as atividades em que eles demonstraram maiores facilidades foram desenvolvidas a partir de questões pré-estabelecidas no roteiro.

Portanto, a idéia da pré-apresentação de fatores (quesitos) a serem analisados pelo pesquisado pode ser considerada aperfeiçoamento seqüente à conclusão da pesquisadora Terence (2002). Dessa idéia, evoluiu-se pela apresentação em forma de tabelas e adicionando-se a proposta, não encontrada na bibliografia, de atribuir valores ou notas a cada quesito. Dessa forma, o pesquisado pode classificar rápida e comparativamente cada fator analisado, o que se revelou de boa compreensão e aceitação pelo mesmo. A qualidade de “saber dar notas”, aparentemente parte do senso comum das pessoas, provocava um aumento da sua auto-estima, pois o tornava juiz da própria história perante o pesquisador. Ficava claro que **sua** avaliação, devidamente esclarecida, que era importante, prestando-se para futuras comparações entre quesitos.

Para a escolha do sistema de pontuação mais conveniente, foram seguidos alguns princípios que resultaram na opção de notas de avaliação (ou pontos) com valores numéricos de 1 a 7. Esses princípios foram os seguintes:

As opções de julgamento deveriam converter-se em um número de alternativas, tal que a metade da nota máxima (3,5) resultasse em valor não encontrado, impedindo que a escolha tivesse tendência de ser sempre pela nota média;

As notas deveriam representar uma quantidade de opções de escolha, tal, que não fossem muito pequenas tomando-as próximas, desvalorizando o senso de escolha e dificultando o agrupamento a ser feito posteriormente, nem muito grande a ponto de poder confundir e tirar a sensibilidade da escolha da opção;

Avaliando que cinco seria um número muito reduzido de opções, escolheu-se sete, o que testado na primeira tabela apresentada satisfaz aos requisitos buscados, mostrando-se adequado para a finalidade proposta, como se verá a seguir. Considerou-se que o critério escolhido de notas

de 1 a 7 foi adequado, quando ele revelou uma boa capacidade de separação dos quesitos do grupo dos mais importantes para a empresa, dos menos importantes.

Optou-se também pela apresentação dessas “notas” em forma de colunas em sequência ao quesito, de forma que o pesquisado pudesse escolher a nota simplesmente apondo “X” no quadro correspondente à nota. Com isso, se teria também uma sensação visual gráfica da sua avaliação. O conjunto dessas marcações causou também um efeito comparativo benéfico no julgamento, como por exemplo: “se dei 6 para o item tal, tenho que dar 4 para este”. Provocou também revisões em notas atribuídas a itens anteriores, quando do exame de quesitos seguintes.

Números (notas) menores deveriam ser atribuídos para fatores com pouca influência nos negócios e as maiores para fatores de influência ou importância maior, utilizando a sensação natural de que o maior é o melhor;

Serão apresentadas nesse trabalho as duas versões das tabelas: conforme sua elaboração prévia pelo pesquisador e após seu preenchimento com os resultados obtidos, evidenciando as evoluções ocorridas no decorrer das respostas e reflexões.

c. Resultados obtidos;

Após as considerações iniciais do item **a.** e a preparação prévia da tabela dos itens, eram realizadas as reuniões. Para essas reuniões, cópias de tabelas dos quesitos com as notas em branco, eram distribuídas ao pesquisado para seu acompanhamento durante a reunião, sendo que cada quesito a analisar era lido pelo pesquisador e ressaltado o seu significado, esclarecendo-se as dúvidas e trazendo o quesito para o horizonte da empresa. Após os esclarecimentos e discussões, o empresário desenvolvia suas considerações e raciocínio, atribuindo a nota que julgasse a mais adequada para cada quesito. Eram feitos também a captação das respostas, os acréscimos e supressões de quesitos decorrentes da interação pesquisador-pesquisado, que surgiam no momento da pesquisa. Os resultados anotados eram posteriormente digitados na planilha original, com cópia entregue ao pesquisado na reunião seguinte. Os comentários e as observações do pesquisado eram também anotados e mantidos na mesma forma de sua colocação original, sem correções, para manter sua autenticidade.

d. Conclusões / ações;

As conclusões e ações decorrentes do processamento e análise dos resultados da etapa, eram discutidas e incluídas em uma relação informal de itens, que o pesquisado mantinha anotada para seu próprio lembrete pessoal posterior, não sendo incluída nesse trabalho. Quando pertinentes, quesitos com notas mais altas eram agrupadas através da figura da “nota de corte”, mostrando a maior importância relativa dos itens acima dessa nota e sugerindo sua prioridade em relação aos demais quesitos. A decisão sobre o critério desse agrupamento e segregação de itens tinha o sentido de sugerir concentração de esforços e recursos para serem posteriormente aplicados pelo pesquisado. A colocação da “nota de corte” será descrita em cada etapa.

A esse conjunto de procedimentos referidos, chamou-se de **“Sistemática da Ponderação de Fatores (SPF)”**.

Assim, tendo-se o objetivo e justificativa da pesquisa, o método do PE, a empresa pesquisada e a sistemática de solução proposta, passa-se ao capítulo 5, dos resultados obtidos, onde se discorre especificamente sobre cada tópico.

Capítulo 5 - Estudo do caso - Resultados

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos com a aplicação de cada uma das etapas do PE, conforme Certo e Peter (1993), e de acordo com a sistemática desenvolvida neste trabalho (SPF), detalhadas no capítulo 4.

Assim, as considerações teóricas de cada etapa estão sucintamente apresentadas nos sub-itens **a**, sendo os **b** destinados à preparação dos fatores para apresentação na reunião com o pesquisado, os **c** à transcrição do resultado da reunião e os **d** para as conclusões e ações decorrentes do estudo da etapa.

Cada um desses sub itens, em cada uma das etapas, recebeu no texto uma numeração própria, com a aposição da letra correspondente ao nível superior para facilitar referências. Esses sub itens de quarto nível, no entanto, não estão mencionados no índice por serem repetitivos, não agregando valor ao mesmo.

Será apresentado no item 5.0 desse capítulo, uma retrospectiva da *evolução cronológica e histórica do trabalho e da empresa*, para maior facilidade de compreensão dos fatos relatados na aplicação das etapas. Neste item, são relatadas as dúvidas e incertezas do proprietário sobre a continuidade dos negócios, além de outras ocorrências sobre a empresa de modo geral.

Nos itens seguintes, a partir de 5.1, optou-se pela exposição dos resultados conforme a sequência das etapas, sem correspondência direta com o número da reunião ou a data correspondente, embora vez por outra ocorra essa referência.

Essa desvinculação da etapa com a data caracterizou o ritmo do trabalho, comprometido com a qualidade do conteúdo e sua absorção pelo pesquisado e não na velocidade de obtenção dos resultados.

5.0¹⁵ Retrospectiva da evolução da pesquisa

A pesquisa abrangeu um período de treze meses, de junho de 2003 a julho de 2004, quando 25 reuniões de trabalho foram realizadas, de forma não homogeneamente distribuídas no tempo.

Como as reuniões eram programadas para acontecer semanalmente, notam-se períodos de interrupção dos trabalhos. Além dos meses de final de ano, as reuniões não ocorriam quando compromissos específicos do pesquisador e pesquisado causavam o seu adiamento para a semana seguinte. Não se trocavam as terças feiras da reunião por outro dia da semana para desenvolver habitualidade e facilitar o raciocínio tanto do pesquisado como do pesquisador na execução dos compromissos assumidos na reunião anterior.

Assim, têm-se cronologicamente duas referências para os fatos e acontecimentos do trabalho: a do número sequencial da reunião e o mês de ocorrência, além etapa específica do PE. Como o principal resultado prático da pesquisa para a EP é a receita, que traz como consequência direta o lucro computado a cada mês, a referência mensal é muitas vezes utilizada para exprimir a sensibilidade desse indicador com as mudanças ocorridas. Algumas vezes também o número de ordem da reunião é mencionado para mostrar a sequência, as etapas e uma medida do esforço despendido.

Na forma do exposto, e para possibilitar uma macro visão do andamento da pesquisa e melhor acompanhamento dos itens de resultados, três meses podem ser destacados: o *quarto*, o *sétimo* e o *décimo*.

O *quarto mês*, por ocasião da 15ª e da 16ª reunião, porque foi quando ocorreu a detecção, através de um gráfico, de importante problema de marketing, possibilitando o conseqüente início de reação para os lucros.

Mas foi somente no *sétimo mês* que as ações efetivas começaram a se refletir nos resultados, quando houve o ponto da virada e foi efetivamente feitas a opção estratégica e definição de objetivos.

¹⁵ A numeração do item inicial deste capítulo foi adotada partindo-se do zero para permitir uma associação seguinte do número do item com o da etapa, como por exemplo, item 5.1 a etapa 1 etc.

Já no *décimo mês* da pesquisa foi o início da colheita dos bons resultados, quando já começavam ocorrer receitas acima do ponto de equilíbrio, ou seja, o retorno aos lucros após cinco anos de prejuízo. A continuidade desse fato foi observada nos nove meses subseqüentes, até o encerramento da edição desse trabalho.

Com essa visão global, poderão ser mais bem compreendidas, por exemplo, a razão das dúvidas sobre a continuidade dos negócios, manifestada face aos maus resultados relatados desde a primeira reunião.

Nesse panorama de resultados negativos dos dez primeiros meses da pesquisa, aconteceram 23 reuniões. Boa parte do tempo do empresário era então ocupada com a “engenharia” do fluxo de caixa, explicando, mas não justificando a constante alegação da falta de tempo e também da dificuldade de apresentar um raciocínio de imaginação, utilizado na elaboração do PE.

Situações de dificuldades financeiras levam normalmente as pessoas a apresentarem comportamentos diferenciados com relação a valores, comprimindo ao exagero todas as rubricas de saída de caixa, agarrando todas as possibilidades de créditos a receber. Ficam também exponencialmente elevados o receio da perda de clientes, fato que explica o intervalo de tempo entre a detecção do problema ocorrida no quarto mês e o reflexo nos resultados que aconteceram somente no sétimo mês. Foram três meses com a preocupação da perda de clientes de um segmento que proporcionava uma segurança no fluxo de caixa.

Mesmo nesse clima de tensão, registra-se que em todos os meses de ocorrência da pesquisa, os salários foram pagos pontualmente, sem a ocorrência de atrasos e até com freqüentes antecipações de pagamentos solicitadas pelos colaboradores. Notava-se no ambiente a boa moral que o pesquisado tinha da parte dos colaboradores.

Também não foram presenciados atos ou vestígios de cobranças ostensivas como ocorre com freqüência a devedores contumazes. Esse fato e outros presenciados indicavam que os compromissos eram saldados nos vencimentos, ou renegociados. Pode-se afirmar que eram vistos sinais de uma boa gerência do caixa.

Deve-se relatar também que em todas as conversas, negociações ou transações econômicas presenciadas, em nenhum momento aconteceu qualquer cogitação de procedimentos que

desviassem da linha de honestidade, sempre defendida, tanto com relação a clientes, fornecedores ou outras entidades e agentes.

Em muitas das reuniões do ciclo de 10 meses de prejuízos, em um bom número delas houve menção de desânimo e stress do proprietário com a situação, levando a reflexões sobre as possibilidades de *vender* o negócio e mesmo *encerrar as atividades*, caso boa oportunidade de emprego surgisse, numa antecipação de uma possível decisão estratégica.

Na 20ª. Reunião, no nono mês, havia a presença de um candidato a sócio, interessado na compra de 50% da empresa, que já apresentava alguns sinais de melhora, tendo nessa época já ocorrida a etapa dos objetivos e da elaboração da estratégia. A sociedade não se concretizou pela desistência do interessado algumas semanas depois.

Essas alternativas estratégicas de *vender* total ou parcialmente, ou de *abandonar* o negócio que foram naturalmente cogitadas pelo pesquisado em varias reuniões, dependendo dos acontecimentos da semana e mesmo do dia, refletiam a falta de visualização de um horizonte promissor, com o retorno dos lucros. Era um verdadeiro bloqueio de pensamento, que trazia junto a desconsideração dos pontos fortes da sua empresa, o exagero dos próprios pontos fracos e o poder dos concorrentes.

Demonstrando essa preocupação, o pesquisado ao ser indagado na terceira reunião, do motivo principal pelo qual os clientes entravam na sua loja, o mesmo informou que eram os *preços baixos*, embora posteriormente tenha ficado demonstrada a existência de outros fatores importantes.

Essa falta de visualização de um horizonte positivo, que habitava a mente do empresário, durante uma boa parte dos últimos cinco anos, foi lentamente sendo substituída por uma nova visão de futuro, à medida que o mesmo foi tomando consciência das suas próprias potencialidades, sendo esse fato somente sido observado posteriormente.

O que simplesmente era um negócio de balanceamento, alinhamento e reparos, transformou-se como se verá, em uma missão de *resolver os problemas dos clientes*. Como essa situação foi uma conquista advinda principalmente após detalhado exame dos pontos fortes e fracos e outras

reflexões normais, que envolvem as etapas anteriores da elaboração do PE, ela foi sendo natural e paulatinamente absorvida pelo pesquisado.

5.1 Etapa 1 - Análise do Ambiente

Esta primeira etapa envolveu o exame das condições do **ambiente externo**, para identificar os riscos e oportunidades, e **interno** para o reconhecimento dos pontos fortes e fracos que podem influenciar a capacidade da empresa em atingir suas metas. Essa técnica, da avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, geralmente denominada de Análise SWOT (dos termos em inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), apresenta-se subdivida pelos autores adotados que analisam separadamente, primeiro o ambiente externo, e em seguida o ambiente interno, subdivisão essa também adotada neste trabalho. Essa análise enfatiza o princípio básico de que a estratégia deve produzir um bom ajuste entre a capacidade interna da empresa (seus pontos fortes e pontos fracos) e as circunstâncias externas (refletidas em parte por suas oportunidades e ameaças), conforme salienta Thompson Jr. e Strikland III, 2003.

5.1.1 Ambiente externo:

O ambiente externo à organização é composto do chamado ambiente geral com componentes econômicos, sociais, políticos e legais, que trazem conseqüências indiretas e do ambiente operacional, de componentes de implicações específicas e relativamente mais imediatas para as organizações, tais como fornecedores e concorrentes. A característica principal dos componentes externos da organização, é que não são controláveis pela empresa, independem da sua vontade, mas que podem criar condições favoráveis ou desfavoráveis para a mesma, dependendo da sua percepção e interesse em utilizá-los.

5.1.1a. Conceito e objetivo da aplicação¹⁶

Conforme Porter (1991), os principais componentes do ambiente externo são os clientes, a concorrência, a mão de obra, os fornecedores e as questões internacionais, item este descartado na realização do presente trabalho por ser a EP de atuação exclusivamente local.

Devido à situação atual de dificuldade da EP, a colocação desse conceito geral com sua figura representativa, deu-se de maneira lógica e natural, facilitando a transmissão do conceito.

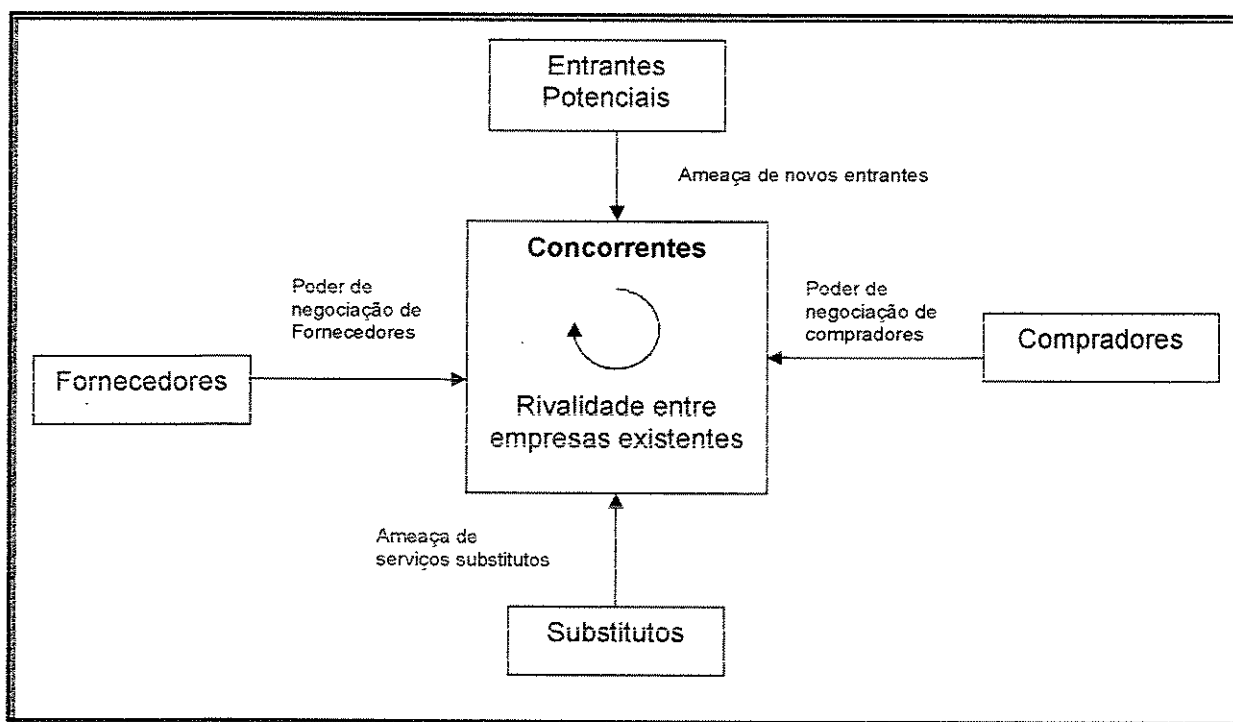


FIGURA 9 - Forças que dirigem a concorrência conforme Porter (1991)

A captação e aprendizagem, com a ilustração comparativa do ambiente local da EP ocorreram prontamente. O proprietário havia percebido claramente, via diminuição dos lucros, a força dos novos entrantes acontecida a cada ano, como relatado em 2.4. Compreendida a validade do conceito e o objetivo de sua aplicação, discutiu-se o raciocínio específico sobre o ambiente local.

¹⁶ partir deste item, a indicação da sub divisão da sistemática em a., b., c. e d. não compõe o índice por ser repetitivo, e sempre parte do item de nível superior conforme citado na introdução deste capítulo.

No ramo de atividade da EP, as barreiras à entrada de novos concorrentes são baixas. Novos concorrentes surgem a cada ano, tendo ocorrido um incremento de aproximadamente 15% aa (passando de 7 em 1993 para 30 em 2003), constituindo constante ameaça aos negócios devido ao crescente poder de barganha dos clientes, que podem escolher mais facilmente o seu fornecedor. Nessas condições, os preços e, conseqüentemente as margens de lucro, tendem sempre a cair. Foi apresentado pelo pesquisado panfleto distribuído nas esquinas por concorrentes, com preços de serviços absurdamente baixos, segundo o mesmo, servindo de evidência da sua retórica de concorrência suicida. As grandes empresas não estão sendo consideradas concorrentes para essa análise, pois têm o seu público atraído em decorrência da sua propaganda e estrutura, que lhe permite praticar preços e condições de atendimento diferenciado.

Da mesma forma, as barreiras à saída (BSs) de concorrentes também são baixas, devido ao pequeno valor dos equipamentos necessários a essa prestação de serviços, das instalações físicas e estoques. O maior custo da saída é o acerto do piso e alvenaria da loja, em caso de terem sido alterados para fixação de equipamentos que somam custo de poucos milhares de reais.

Quanto aos fornecedores, ficam limitados aos distribuidores regionais, situados na RMC, não distantes da loja, pois com exceção de itens de baixo valor, que são mantidos em estoque, as compras eram feitas por telefone, conforme as vendas realizadas após aprovação de orçamentos. Constituem pequeno número de grandes atacadistas que compram direto dos fabricantes e praticam preços alinhados com suas tabelas, deixando pouco ou nenhum poder de barganha ao pesquisado. Esse fator porem, não representa diferencial competitivo, uma vês que as mesmas fontes de suprimento são utilizadas pelos demais concorrentes.

Durante a explanação do conceito e o posicionamento situacional decorrente, ficou claro que o objetivo da análise do ambiente externo nesta pesquisa, é chamar a atenção do proprietário para a necessidade de se estar atento, de sistematizar as observações desses fatores, possibilitando a tomada de decisões antecipadas sobre os rumos do negócio, conforme as mudanças desse ambiente, **antes dos concorrentes**, parte relevante do PE.

5.1.1b. Preparação dos fatores e pontuação;

Os fatores que podem merecer a atenção da EPP pela sua importância são sempre aqueles situados nas proximidades das suas ações diárias. Itens fora da realidade específica da EP, e mencionados na bibliografia, tais como a política e costumes de outras nações, moeda estrangeira, nem foram relacionados na tabela como itens a avaliar.

Assim, visando à obtenção da análise do pesquisado sobre os diversos fatores específicos do ambiente externo que mais influência exercem no negócio, foi preparada a TAB. 6 a seguir, nos moldes descritos em 4.4.b, contendo nas linhas uma relação dos fatores a examinar e nas colunas números de 1 a 7 representando “notas” para julgamento do pesquisado.

A escolha dos fatores a serem apresentados para análise, foi feita com base nos pontos apresentados por Certo e Peter (1993), Kotler (2000) e Oliveira (2000), complementados pelos outros fatores específicos da ME nacional e outros originados de situações mencionadas pelo pesquisado. Foram deixadas linhas em branco para sugerir a adição de outros fatores que pudessem surgir no momento da discussão.

TABELA 6
Fatores de influência do ambiente externo propostos para análise

Fatores de influências	NOTAS	1	2	3	4	5	6	7
1 Sindicato								
2 Nível de inflação								
3 Renda per capita								
4 Taxa de juros								
5 Fornecedores								
6								
7 Ponto								
8 Concorrentes								
10								
11 Crédito, financiamento, bancos								
12 Impostos, taxas, sistema de tributos								
13 Leis, regulamentos, etc								
14 Clima, estações do ano								
15 Estabilidade do governo								
16 Religião, crenças								
17 Órgão regulador, técnico, outros								
18								

Fonte: Certo e Peter (1993), Kotler (2000) Oliveira (2003).

Nota: Fatores selecionados das fontes e adaptados pelo autor.

OBS: Como já mencionado, na preparação da tabela foram desprezados fatores típicos de grandes empresas e exportadores, encontrados na bibliografia, tais como valor do dólar e outros, cuja distância e complexidade para a ME é muito grande para ser imaginada e analisada pelo pesquisado.

5.1.1c. Resultados obtidos;

As avaliações efetuadas após esclarecimentos do pesquisador sobre os fatores de influência do Ambiente Externo revelaram que para os negócios da EP os fatores de maior influência, estão na TAB. 7 a seguir, que é a evolução da TAB. 6 com a adição das observações feitas pelo pesquisado:

TABELA 7

Fatores de influência de ambiente externo à EP– Notas e Observações do proprietário

	Fatores de influência	notas >							Observações do Proprietário
		1	2	3	4	5	6	7	
10/06/03	1 Sindicato	X							Não tem qualquer importância no negócio, não atuante;
	2 Nível de inflação					X			
	3 Renda per capita (pobre)					X			
	4 Taxa de juros				X				
	5 Fornecedores		X						Pouca diferenciação. Representam grandes empresas com condições semelhantes, tipo cartel. DPK, SAMA, COBRA ROLES.
	6 Ponto							X	Tem importância com relação ao tráfego em frente à loja. Anteriormente, quando existia em frente uma lombada o movimento da loja era maior, pois os motoristas eram obrigados a reduzir a velocidade, visualizando a loja. Mudou do endereço antigo em 2001 –por motivo de muita concorrência.
	7 Concorrentes							X	Tem aumentado muito. Existem 200 lojas na cidade. Na região eram 7 hoje são por volta de 30; Usual ex-funcionários montam loja com R\$6000,00; é importante mas normal, se fossem honestos. Muitos cobram e não trocam peças.
	8 Tráfego,							X	Ver 6
	9								
	10 Crédito, financiamento, bancos	X							
	11 Impostos, taxas, sistema de tributos.		X						Os impostos não influem, ou têm uma baixa influência, uma vez que é microempresa e nem todos os serviços prestados incidem impostos (ou são computados pra efeito fiscal)
	12 Leis, regulamentos, etc		X						O segmento não possui exigências de regulamentação técnica, de normas ou de procedimentos;
	13 Clima, estações do ano				X				Estações e meses do ano têm pouca influência. Chuva atrapalha movimento.
	14 Estabilidade do governo					X			
	15 Religião, crenças	X							
	16 Órgão regulador, técnico, outros	X							

Fonte: TAB. 6, com adição de fatores e notas atribuídas pelo empresário.

5.1.1d. Conclusões / Ações –

Para permitir melhor análise e sintetização sobre a avaliação feita, com a discriminação de itens com maior importância dos de menor, optou-se pela figura da “nota de corte” para ser o elemento de separação. Adotou-se o corte após a nota 4 visando segregar um pequeno número de itens. Dessa forma, os fatores com importância 5 e superior, foram selecionados para discussão nos moldes da matriz de análise SWOT¹⁷, aqui apresentada com a subdivisão inicial de oportunidades e

¹⁷ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats;

riscos, conforme, mostrado na figura a seguir, com as posições apresentadas pelo pesquisado, e as classificações como risco ou oportunidade:

TABELA 8

Fatores importantes do ambiente externo selecionados para análise das oportunidades e riscos

	ITEM	5	6	7	Oportunidade	Risco
8	Nível de inflação	X		X	Em alta: mais cuidados, serviços de manutenção	
9	Renda per capita (pobre)	X			Cliente de baixa renda é o foco	
13	Ponto			X	Local com muitos autos e poucos concorrentes	
14	Concorrentes			X		Crescimento, reduz a fatia do bolo: 6.000 R\$ abre concorrência
15	Tráfego,			X	Muito movimento e veloc reduzida	

Fonte: TAB. 7 com análise / discussão pesquisador – pesquisado.

Com nota atribuída 5: O nível de inflação, a renda per capita e a estabilidade do governo foram avaliados como oportunidade para os negócios. Era época da campanha eleitoral para presidente (na qual o Lula se elegeu) e falava-se em uma possível volta da inflação, tempos lembrados como “bons para se ganhar dinheiro”;

Com nota atribuída 7: O “ponto”, entendido como oportunidade quando a empresa se situasse em região citada em que estivessem presentes muitos veículos e se tivesse pouco concorrente, condição ideal da empresa na época da sua fundação, mas que não estava mais ocorrendo atualmente;

Os concorrentes da área de influência, com importância máxima e sem dúvida representando o maior risco para o negócio;

As condições de tráfego, também importantes por lembrar época áurea de lucros, quando da existência de lombada quase em frente à loja, fazendo com que mais pessoas, ao reduzir velocidade do veículo, olhassem para a loja, aumentando o número de clientes;

Ou seja, o empresário se conscientizou na pesquisa de que, mesmo tendo conhecimento dos fatores acima captados, há necessidade constante de atenção a esses fatores, principalmente ponto, concorrentes e as condições de tráfego, fatores externos importantes na determinação de entrada de

um novo cliente na sua loja, pois são determinantes, constituindo oportunidades. Somente os concorrentes foram colocados como risco ao negócio da EP.

Todos os fatores acima relacionados estão de certa forma interligados, conforme o reconhecimento conjunto tratado na reunião, e historicamente justificáveis.

5.1.2 Ambiente Interno

É o nível de ambiente que está dentro da organização, tendo implicações diretas e específicas na administração e resultados da organização, devendo ser alvo de atenção, como exposto a seguir.

5.1.2a. Conceito e objetivo da aplicação

Nesta etapa do PE procurou-se transmitir a importância e a necessidade de se proceder a uma análise do ambiente interno da empresa, com destaque para toda parte perceptível pelo cliente, tais como visual da loja, forma de tratamento, organização da loja, etc.

A pergunta que se procura responder é: sob o ponto de vista dos consumidores de maneira geral, e dos proprietários de veículos de maneira particular, quais seriam os fatores determinantes para o comportamento de compras? O que realmente leva o consumidor a escolher um fornecedor entre as várias opções que possui? Fica claro que conhecido o comportamento, a maneira com que o consumidor toma as decisões, torna-se mais fácil para a empresa fazer as suas próprias decisões para estar em conformidade no atendimento às necessidades desse mesmo consumidor.

A busca das respostas leva aos conceitos de Kotler (2003), que relaciona como fatores básicos principais, os culturais, sociais, pessoais e psicológicos, que influenciam o comportamento de compras.

Para o caso do ramo de negócio da EP, embora pesquisa técnica específica (envolvendo estatísticas, etc) não tenha sido realizada, os fatores bom atendimento, confiança, tecnologia, aparência da loja, foram identificados nessa fase inicial de conceito como os mais importantes na decisão de compra de um serviço automotivo. Na fase de apresentação dos resultados obtidos, tais fatores se confirmariam dentro de um quadro comparativo geral.

5.1.2b. Preparação dos fatores e pontuação

Seguindo a sistemática adotada, foi previamente preparada uma listagem dos fatores mais importantes relativamente ao ambiente interno, para serem listados na tabela proposta, com as notas de avaliação da importância nas colunas, no mesmo padrão anterior, ou seja, de um a sete.

Esse conjunto dos fatores do ambiente interno proposto para análise do pesquisado, está mencionado na TAB. 9, apresentada a seguir, resultante, da seleção dos fatores citados por Certo e Peter (1993), Kotler (2000), Oliveira. (2003). Esses fatores foram complementados por outros específicos da EPP, relacionados pelo empresário durante a reunião, e adicionados na tabela analisada.

TABELA 9

Fatores do ambiente interno selecionados para análise do proprietário

Fatores	NOTA	1	2	3	4	5	6	7
1 Balancetes, balanços								
2 Resultados mensais								
3 Impostos, taxas,								
4 Salários,								
5 Dívidas, juros								
6 Controle financeiro, caixa								
7								
8								
9 Estudo do mercado								
10 Política de vendas								
11 Promoções de vendas								
12 Cadastro de clientes								
13 Estratificação de clientes								
14 Política de preços								
15 Estatística de vendas								
16								

Fonte: Certo e Peter (1993), Kotler (2000) e Oliveira (2003).

Nota: Fatores selecionados das fontes e adaptados pelo autor.

OBS: Propositadamente foram deixadas linhas em branco, para estimular e captar as possíveis contribuições que o empresário pudesse apresentar para discussão e possivelmente inserção.

5.1.2c. Resultados obtidos;

Os resultados após a reunião, incluindo-se os fatores adicionados e os comentários apresentados pelo pesquisado, estão listados na TAB. 10 a seguir.

TABELA 10

Fatores do ambiente interno avaliados, com notas e observações do proprietário

Data	Fatores de influência	Notas >							Observações do empresário
		1	2	3	4	5	6	7	
17/06/03	1 Balancetes, balanços							X	Balancetes, balanço: acha importante, porém há 4 meses parou de fazer. "o contador está perdido" pois existe o movimento com e S/N. paga 120 ao contador;
	2 Resultados mensais, lucros, prejuízos – Faturamento / Custos							X	Todo veículo tem uma Ordem de Serviço (OS) interna emitida e fechada após o término do trabalho; faz o acompanhamento do faturamento; chama o responsável pelo pátio; Trabalha com margem alta, 60% (se a peça custa 50 vende por 80). Calcula que margem líquida seja 10% das vendas; Acha que o ponto de equilíbrio ~15 mil com 170 carros por mês; peças representam 1/3 do faturamento;
	3 Impostos, taxas,			X					Apresentam baixas influências, pois está enquadrado no SIMPLES, NF parciais;
	4 Salários, (4 pessoas 3000)					X			
	5 Dívidas, juros			X					
	6 Controle financeiro, caixa, Bancos							X	
	7 M O Qualidade							X	M O: mede a satisfação do cliente? Vê estampado na cara do cliente quando volta para fazer a revisão; aprendizagem no dia a dia. Difícil fazer treinamento; Relacionamento é importante;
	8 Defeitos, Reclamações,					X			Não tem controle, mas acha que é mínima. Por volta de 3%. Retorno é rápido, dentro do mês. Não faz controle específico.
	9 Estudo do mercado					X			É importante, mas não é feito
	10 Política de vendas - Satisfação do cliente					X			Acompanha intuitivamente. Tem certeza que o cliente quer ser bem atendido; Pratica um serviço honesto, com sinceridade para o cliente, que muitos concorrentes não praticam. Cobram e não trocam a peça.
	11 Promoções de vendas			X					Não acha que compensa fazer.
	12 Cadastro de clientes -Pós-vendas							X	Não existe cadastro de clientes, nem é feito pós- vendas.
	13 Segmentação de clientes - por tipo, grupos, etc							X	Não é feita
	14 Política de preços							X	Preço é o principal que faz o cliente entrar na loja e de vender.As vezes liga para concorrentes e descobre preços por orçamentos de clientes. Não faz acompanhamento de orçamentos perdidos.
	15 Estatística de vendas, posição mercado							X	
	16 Bens e ativos, estoque								Crê que o patrimônio líquido seja positivo, sem contar dívidas anteriores com bancos.(contado total deve ser negativo de 12 a 15 mil); Faz o acompanhamento do estoque em livro de peças com mais giro. Demais cota e compra na hora da necessidade.
	17 Equipamentos					X			Cliente em geral acha obsoleto, mas não existe caixa para investir;
	18 Treinamento de vendas							X	Não está sendo feito. Paga comissão de vendas ver tabela a seguir.
	19 Visual							X	É importante. Pagou e não obteve o serviço;

Fonte: TAB. 9 onde foram atribuídas notas pelo proprietário com inclusão de observações e comentários. Mostra também a nota de corte segregando fatores relevantes.

Nota: Da comparação dessa tabela com a anterior, observa-se que foram acrescentados 6 itens novos, originados na reunião de discussão com o pesquisado.

5.1.2d Conclusões / ações;

Procedendo com o mesmo critério adotado da “nota de corte” visando a segregação dos pontos mais importantes, adotou-se o corte após a nota 5, ou seja, os fatores a serem analisados mais detalhadamente seriam os com notas 6 e 7, o que resultou na eliminação de 7 itens menos importantes, ficando 12 para análise, relacionados a seguir, com os comentários na própria tabela:

Dessa forma, merecem destaque os itens que receberam nota 6

O nível de defeitos, reclamações; Cadastro do cliente, pós-vendas; Visual da loja; O estudo do mercado; Segmentação de clientes por tipo, grupos, etc; Estatística de vendas e a posição de mercado;

E os fatores que receberam importância máxima com nota 7

Qualidade do serviço, Mão de Obra; Balancetes, balanços; Resultados Mensais, lucros, custos faturamento; Controle financeiro, caixa, bancos; Política de preços; Treinamento de vendas;

Como sequência da atribuição das notas, procedeu-se à análise tipo SWOT para os fatores com notas 6 e 7, apresentadas na TAB. 11 a seguir, que mostra somente a seleção destes fatores e a reflexão dos Pontos Fortes e dos Pontos Fracos, para cada um dos fatores.

A partir dessas reflexões, o pesquisado revela que tem a consciência dos seus principais pontos fracos relativamente aos fatores internos:

TABELA 11

Fatores do ambiente interno com notas 6 e 7, selecionados para análise dos pontos fortes e fracos

	Fatores de influência	6	7		Pontos Fortes		Pontos Fracos
1	Balancetes, balanços		X				Real não feito - falta de tempo
2	Resultados mensais, lucros, prejuízos-Faturamento / Custos, despesas		X	X	Feito com anotações manuais em caderno. É funcional dentro do tempo disponível		
3	Controle financeiro, caixa, Bancos		X	X	Caderno com anotações atualizado funcionando. Posições reais.		
4	M O, Qualidade do serviço		X	X	Experiência / custo-benefício-pouca recl. Confiança / segurança p/ cliente/ relacionamento pessoal;		
5	Defeitos, Reclamações,	X				X	Não é feito controle adequado.-só erro grave
6	Estudo do mercado	X				X	Não está fazendo - falta de tempo
7	Política de vendas - Satisfação do cliente	X			Acompanhamento concorrentes, cotações		
8	Promoções de vendas			X	Vários tipos de comissão		
9	Cadastro de clientes -Pós-vendas	X				X	Não está fazendo - tempo
10	Segmentação de clientes - por tipo, grupos, etc	X				X	Não está fazendo
11	Política de preços		X			X	Melhorar, pesquisar orçamento perdido
12	Estatística de vendas, posição mercado	X				X	Não está sendo feito - falta de tempo
13	Equipamentos						
14	Treinamento de vendas		X			X	Esporadicamente, falta tempo, cabeça
15	Visual	X				X	Está necessitando melhora - pagou e n recebeu

Os seguintes comentários adicionais foram acrescentados sobre itens específicos e após reflexão posterior:

Mão de Obra, qualidade no atendimento: é um fator chave no ramo. O cliente típico, ao levar o seu veículo para serviços de reparação, geralmente aguarda a sua realização na loja, inclusive para decisão sobre o orçamento a ser apresentado. Nessas condições e instintivamente, “julga” a seu modo todas as ações do mecânico. À menor percepção de falta de competência, atitudes mal educadas ou indiferentes, a loja é enquadrada como “ruim”, sendo motivo para o não retorno e propaganda negativa. A manutenção de equipe homogênea, competente, tecnicamente atualizada, experiente, motivada, paciente e cordial é conseqüentemente fator crítico para o sucesso. A participação de colaboradores com *facilidade para um relacionamento amigável*, certamente constitui ponto importante para opção e escolha dos clientes. Da mesma forma acontece com o atendimento pós-venda.

Confiança: Fator complementar à qualidade no atendimento. Esse fator tenderia a fazer com que clientes anteriormente bem atendidos e satisfeitos voltassem à loja. Se nesse retorno não houvesse motivo que levasse à redução dessa confiança, a tendência seria acontecer um novo retorno. Interessante pesquisa poderia ser feita no cadastro de clientes que não retornaram, para estratificar esse comportamento. Nessa pesquisa, poderia ser comprovada a influência da pessoa que prestou o atendimento, bem como de outros fatores que, aliados à confiança anteriormente estabelecida, poderia ou não gerar uma recomendação da loja para terceiros, chamado popularmente de "boca a boca".

Equipamentos: fator tecnologia: Embora tenha recebido nota 5, portanto fora do grupo de importância, comentário foi gerado, revelando que novos equipamentos surgiram com tecnologias mais modernas e atrativas para a realização dos serviços principais ofertados. O pesquisado tem consciência disso, porém afirmou não ter caixa para fazer as atualizações, sendo este um motivo percebido de afastamento de certa porcentagem de clientes.

A alegação de falta de condições financeiras, corresponde ao mesmo motivo constatado na referência bibliográfica como sendo típico das pequenas empresas.

Fator visual: As novas lojas concorrentes que vêm sendo abertas têm apresentado decoração com visual moderno, com caracterização de oficinas "limpas", prevalecendo fachadas amplas e pinturas com cores interiores claras. O pesquisado tem idéia de melhorar sua loja, aguardando oportunidade e caixa. Revelou ter sido vítima de golpe, ao antecipar pagamento de pintura da fachada e não ter recebido o serviço.

Preço: Quanto a esse fator, o empresário mostrava-se algumas vezes indignado com os preços praticados por concorrentes, percebidos através de folhetos por eles distribuídos.

A influência do fator preço, porém, poderia ser mais bem mensurada pelo número de orçamentos perdidos por esse motivo, que seria obtido com pesquisa posterior. Essa pesquisa seria uma importante fonte de informações para realinhamento dos negócios, e que não é feita pela mesma alegação da falta de tempo.

O pesquisado, em postura inicial de reclamação dos preços dos concorrentes, (tendo inicialmente atribuído peso elevado a isso), percebeu a quantidade de outros fatores envolvidos na

escolha do cliente, tomando consciência que preço é sim importante para uma certa faixa de clientes, mas não é fator determinante em um grande número de casos. Não é raro encontrar proprietários dispostos a pagar um pouco mais por melhor atendimento e confiabilidade, nesse âmbito da segurança. Já o acompanhamento objetivo dos orçamentos perdidos que não era feito, passará a sê-lo, introduzindo-se a colocação do telefone do cliente na folha de orçamento, procedimento não observado na maioria dos casos até o momento.

Como conclusão final, percebe-se que os comentários apresentados pelo pesquisado, nos doze quesitos selecionados relativos ao ambiente interno, com notas 6 e 7, revelam que quando devidamente estimulado, sob o referencial e balizamento da literatura acadêmica, o pesquisado demonstra simultaneamente aprendizagem e consciência do que é necessário que seja feito para a obtenção do melhor desempenho da empresa.

Por outro lado, justifica a não realização **em 10 das 12 ocorrências por falta de tempo**, o que será analisado em maiores detalhes nas etapas seguintes. Tal comportamento sugere a seguinte reflexão nessa pesquisa: teria realmente o pesquisado conhecimento prévio das ações positivas a realizar e somente o tempo foi o impedimento, ou o mesmo aprendeu e se conscientizou da sua importância com o desenvolvimento da pesquisa, não assumindo esse aprendizado introduzido de forma natural com a pesquisa?

5.2 Etapa 2 – Estabelecendo a Diretriz organizacional – Missão e Objetivos

Logo após a etapa da análise ambiental completa e ponderação dos resultados, essa fase do estabelecimento da diretriz organizacional deve ser feita, quando os administradores estarão aptos a formular uma missão apropriada com objetivos consistentes com ela e compatíveis uns com os outros. Segue-se a subdivisão dos autores em estabelecimento da missão e objetivos.

5.2.1 Estabelecimento da Missão

Os conceitos apresentados pelos autores para essa etapa estão diretamente inclusos dentro do padrão item **a**, da sistemática proposta, conforme se segue.

5.2.1a. Conceito e objetivo da aplicação;

Conforme Certo e Peter (1993), “Uma etapa crítica no estabelecimento da diretriz de qualquer organização, é o desenvolvimento de uma missão organizacional que reflita os resultados da análise do ambiente”

Missão organizacional, de acordo com os mesmos autores, é a razão pela qual a empresa existe. Em geral, a missão organizacional contém informações dos produtos e serviços, dos clientes e que valores importantes possui. Ela é uma declaração muito ampla da diretriz da organização. Uma missão organizacional adequada é normalmente resumida e documentada em uma declaração de missão. Ela é importante para a organização, pois:

- Ela ajuda concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum;
- Ela ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes, evitando o desperdício e o conflito;
- Ela serve de base lógica para alocar recursos organizacionais;
- Ela estabelece áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da organização;
- Ela atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais;

A existência de uma “declaração de missão” em uma ME, tem a mesma importância relativa que para uma grande empresa. Se nessa o número de colaboradores é grande, também o são proporcionalmente seu faturamento e compromissos, de tal modo que ajuda na concentração de esforços para uma direção comum, evitar conflitos, se tornar a base para o desenvolvimento dos objetivos, etc. Apresenta, guardadas as proporções, vantagens e importâncias similares para ambas as categorias de empresas.

A demonstração dessa importância ficou evidenciada, quando o próprio pesquisado nas primeiras reuniões não teve a resposta consistente à pergunta **“qual é o seu negócio?”**, tendo mencionado na ocasião ser o negócio na empresa o próprio verbo com que descrevia o tipo de serviço prestado: “meu negócio é balanceamento, alinhamento e reparos”. Na conclusão e ação resultante dessa etapa se verá a grande mudança de pensar ocorrida.

Confirmando essa importância, Quigley (1994) preocupado com a abordagem prática da visão e dos valores da empresa¹⁸, considera a correlação destes com a missão da empresa, como um fator de grande relevância que deve ser compreendido por todos da empresa. Valores são os “drivers” primários ou “motivadores”, lucros são a recompensa, enfatizando em seguida:

Lucro e metas de lucro não constituem motivação suficiente para muitos empregados. Frequentemente eles enxergam lucro como algo resultante do seu trabalho duro que o patrão coleta e distribui ao acionista. Portanto, confiar somente no lucro pode não ser suficiente para que os empregados trabalhem em seu nível ótimo. Mas, a combinação de visão e valores com lucros pode ser tremendamente motivacional.

Considerando essa abordagem da importante e estreita relação entre os valores, visão, missão e resultados, é que essa etapa do trabalho foi desenvolvida. Cuidou-se primeiramente em alicerçar o tratamento a ser conduzido sobre essa etapa, envolvendo conceitos, discutindo-se filosofias pessoais e de negócios, considerando-se a relação entre a teoria e a prática, o desejo e a realidade dos fatos. Conseguindo-se fazer com que o pesquisado externasse consistentemente os seus valores pessoais, estaria construído o argumento sólido para a concepção e aceitação da missão e visão da empresa.

5.2.1b. Preparação dos fatores e pontuação

A preparação dos fatores nesta etapa do desenvolvimento da missão da empresa teve que tomar uma rota alternativa. Mantendo a sistemática proposta, uma relação de valores deveria ser levada à reunião para reflexão e escolha do empresário, como instrumento inicial para se encontrar a declaração de missão da empresa. Como nos livros de administração não foram encontradas listas amplas de valores, recorreu-se a diversos tipos de publicações e pesquisa em declarações de missão de outras empresas para apresentar, como nos tópicos anteriores da sistemática, uma tabela com bom número de alternativas para esclarecimentos, discussão e atribuição de notas.

A TAB. 12 a seguir, mostra a relação de 29 valores apresentados para reflexão após esclarecimentos, com a mesma pontuação anterior de 1 à 7, para escolha dos valores que melhor representassem o pensamento do empresário. A tabela continha também linhas em branco, para

¹⁸ Diferentemente de Certo e Peter (1993), Quigley (1994), Costa (2004) e Oliveira (2003), entre outros, destacam a visão do líder sobre o negócio separadamente dos objetivos e missão.

inserção de possíveis outros valores não previamente relacionados e surgidos na reunião. Breves esclarecimentos e discussões foram realizados, à medida que as notas eram atribuídas, para assegurar que os conceitos de cada termo tinham entendimento consensual entre pesquisador e pesquisado, dentro do contexto empresarial, na direção da busca da missão da empresa.

TABELA 12

Relação de Valores propostos para reflexão, discussão e seleção de representatividade pelo empresário

Valores		Mais importante significativo								Observações
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Amizade									
2	Autenticidade									
3	Autonomia									
4	Autoridade									
5	Confiança									
6	Coragem									
7	Desejo									
8	Ética									
9	Evolução									
10	Expectativa									
11	Flexibilidade									
12	Honestidade									
13	Iniciativa									
14	Integridade									
15	Interesse									
16	Justiça									
17	Liderança									
18	Parceria									
19	Participação									
20	Poder									
21	Produtividade									
22	Qualidade									
23	Respeito									
24	Responsabilidade									
25	Satisfação									
26	Segurança									
27	Sucesso									
28	Transparência									

Valores pessoais

Valores da empresa

Missão

Visão

Fonte: pesquisa do autor de valores morais e éticos em declarações públicas de empresas e entidades

5.2.1c. Resultados obtidos

Após a reunião, com a devida reflexão sobre a ligação dos valores ao seu pensamento, o pesquisado atribuiu as seguintes notas, demonstradas na TAB. 13 a seguir:

TABELA 13

Valores mais importantes para o empresário, aplicáveis na empresa – notas atribuídas

	Valores	1	2	3	4	5	6	7	Valores
1	Amizade								
2	Autenticidade								
3	Autonomia								Não aplicável
4	Autoridade								
5	Confiança								Serviço só é aprovado com confiança
6	Coragem								
7	Desejo								
8	Ética								
9	Evolução								
10	Expectativa								
11	Flexibilidade								
12	Honestidade								Transferir credibilidade ao cliente
13	Iniciativa								
14	Integridade								
15	Interesse								
16	Justiça								Não aplicável
17	Liderança								
18	Parceria								
19	Participação								
20	Poder								
21	Produtividade								
22	Qualidade								Ser referência no ramo
23	Respeito								
24	Responsabilidade								
25	Satisfação								
26	Segurança								
27	Sucesso								
28	Transparência								
29	Valorização								
30									

Fonte: TAB 12 e posicionamento do empresário pos esclarecimentos

Como se observa nos resultados assinalados na tabela, a pontuação atribuída não revelou um poder discriminatório suficiente para se fazer a seleção dos valores mais representativos para o pesquisado, pois um número grande de valores receberam as duas maiores pontuações. Esse

comportamento encontra sua explicação natural no fato de que as pessoas não aceitam conscientemente desconsiderar certos valores. Como por exemplo, deixar de lado, não atribuir nota máxima para “transparência”? Por acaso a empresa não age de forma transparente?

Dessa forma, algum aperfeiçoamento tinha que ser feito para que realmente os valores mais significativos fossem destacados, para fazerem parte da missão da empresa. Tinha que se concluir sobre aqueles de maior importância para o objetivo pretendido.

5.2.1d. Conclusões / ações;

Para as conclusões e descoberta da real missão da empresa, utilizou-se nessa fase o mecanismo da seleção, ao invés da nota de corte, por este não ter revelado o poder discriminatório requerido. O pesquisado colocou um grande número de valores (18) com nota de importância 6 e 7, resultando na impossibilidade da associação de todos dentro de uma declaração de missão.

Para esse recurso da seleção, foi solicitado ao pesquisado que dentre os valores classificados como 6 e 7, selecionasse os mais representativos das suas crenças e convicções pessoais, provocando nova reflexão. Os resultados estão assinalados na coluna “seleção” da TAB. 14, com oito valores selecionados.

TABELA 14

Valores inicialmente selecionados para comporem a missão da empresa

	Valores	1	2	3	4	5	6	7	Seleção	OBS
1	Amizade									
2	Autenticidade									
3	Autonomia									Não aplicável
4	Autoridade								X	
5	Confiança								X	Serviço só é aprovado com confiança
6	Coragem									
7	Desejo									
8	Ética									
9	Evolução									
10	Expectativa									
11	Flexibilidade									
12	Honestidade								X	Transferir credibilidade ao cliente
13	Iniciativa								X	
14	Integridade									
15	Interesse									
16	Justiça									Não aplicável
17	Liderança								X	
18	Parceria									
19	Participação									
20	Poder									
21	Produtividade									
22	Qualidade								X	Ser referência no ramo
23	Respeito									
24	Responsabilidade								X	
25	Satisfação									
26	Segurança								X	
27	Sucesso									
28	Transparência									
29	Valorização									
30										

Fonte: TAB 13 e posicionamento do empresário após esclarecimentos em reunião

Observando a coluna “Seleção” nota-se, como previsto, que permanecia a mesma impossibilidade da presença de todos os valores na declaração da missão da empresa.

Para facilidade do raciocínio, é apresentada a seguir nova tabela contendo somente os valores agora selecionados:

TABELA 15

Mostrando somente os valores selecionados para composição da missão da empresa

	Valores	1	2	3	4	5	6	7	Seleção	Missão		Valores
4	Autoridade								X			
5	Confiança								X			Serviço só é aprovado com confiança
12	Honestidade								X			Transferir credibilidade ao cliente
13	Iniciativa								X			
17	Liderança								X			
22	Qualidade								X			Ser referência no ramo
24	Responsabilidade								X			
26	Segurança								X			

Como se percebe, ainda permanece a inconveniência de uma declaração de missão com 8 valores.

Foi então que se buscou a associação com os comentários relatados no item 4 da TAB. 11 da página 80 onde a **qualidade da mão de obra** gera a **confiança** e a **segurança** dos clientes ao escolherem uma prestadora de serviços automotivos.

Com essa associação, surgiu o critério final para a definição dos valores representativos da essência dos negócios da empresa:

TABELA 16

Valores escolhidos para constar da missão da empresa - grifados

	Valores	1	2	3	4	5	6	7	Seleção	Missão		Valores
4	Autoridade								X			
5	Confiança								XX	S		Serviço só é aprovado com confiança
12	Honestidade								XX	S		Transferir credibilidade ao cliente
13	Iniciativa								X			
17	Liderança								X			
22	Qualidade								XX	S		Ser referência no ramo
24	Responsabilidade								X			
26	Segurança								XX	S		

Fonte: TAB 15, após-discussão e posicionamento do empresário em reunião

Após essa associação, começou-se a exercitar em conjunto uma maneira de reunir a parte prática anteriormente apresentada pelo mesmo, em que o negócio da empresa era relatado apenas

com os verbos descritivos dos serviços, com seus próprios valores e fatores de decisão dos clientes, resultando na seguinte declaração de inicial de missão, necessitando de aperfeiçoamentos posteriores, mas que satisfaz o empresário:

Missão da EP:

"Resolver os problemas dos veículos através da prestação de serviço e fornecimento de peças com honestidade, qualidade e segurança, obtendo assim a confiança constante dos clientes"

Ficou evidenciado na prática o conceito de que, o "negócio" da empresa era muito mais que balancear, alinhar e consertar veículos, era de fato **resolver problemas dos clientes**, com honestidade, qualidade e segurança para merecer a confiança constante destes. Registre-se no item comportamento, a satisfação do pesquisado em perceber agora a ampliação dos horizontes do seu negócio.

A colocação do termo honestidade na declaração, expressava bem a característica diferencial da EP em relação aos concorrentes da região e na avaliação do empresário, que entre outras coisas tiveram conduta apontada pelo proprietário como duvidosa, por exemplo, no critério da troca de peças.

A importância do estabelecimento da missão da empresa, pode ser demonstrada quando perguntando ao pesquisado o que representaria se todos na EP trabalhassem pensando dessa forma, ao que o mesmo respondeu que **corresponderia a uma nova empresa**, uma revitalização.

Com as exposições nas reuniões sobre a importância dos pontos acima, o empresário mostrou entender e aceitar as vantagens apresentadas dessa forma de tratamento, já teoricamente evidenciadas no trabalho bibliográfico.

Sempre é bom observar, no entanto, que o excesso de trabalho, muitas vezes na realização de tarefas maiores, como por exemplo, a compra de alimentos para o almoço dos funcionários, ou as entregas de peças vendidas, poderia causar um retrocesso. Com o pensamento apenas no dia a dia da prática tudo é diferente da teoria, fazendo-se o possível na medida do tempo disponível. Era a

alternância de um entusiasmo na hora da descoberta com o desânimo das tarefas diárias a fazer perante o “pouco” tempo disponível, o foco e as prioridades.

A questão colocada era de como transpor essa declaração para a vida prática do dia a dia, influenciando funcionários e clientes. Era exatamente a parte da AÇÃO posterior à pesquisa, com **benefício imediato e direto ao pesquisado** e resolvida após discussão, em que o formulário do orçamento, de circulação mecânico-cliente deveria dar destaque a essa declaração de missão, valorizando a honestidade e confiança com que a EP resolvia os problemas dos veículos. Era o canal de comunicação perfeito, pois era o próprio instrumento de trabalho dos mecânicos e de leitura obrigatória para o cliente, que baseado nele decide a aprovação ou não do orçamento. Tal formulário, após algumas trocas de informações entre pesquisador e pesquisado, foi desenvolvido, resolvendo satisfatoriamente o problema da maneira de abordar os preços: Seriam apresentados ao cliente para cada item avaliado do veículo, preços de mão de obra e das peças, nas condições de urgente e recomendável, e OK, representado respectivamente pela cor vermelho, amarelo e verde; esclarecendo possível confusão para o cliente que normalmente compara apenas um único preço final entre duas propostas concorrentes.

Modelo desse formulário, tipo “Check list” resultante, está mostrado em sua versão inicial na FIG. 10 a seguir.

Nota-se que para efeito desse formulário, decidiu-se pela expressão condensada da missão da empresa, omitindo-se a expressão “fornecimento de peças”, e a sua finalidade: “obtendo assim a confiança constante dos clientes”. Julgou-se que, melhor do que *falar* da finalidade seria o cliente *perceber* a honestidade, qualidade e segurança, para um possível *retorno* com a confiança. Melhor ainda que esse retorno acontecesse com a propagação dessa mensagem no círculo de influência do cliente, e a posterior presença de possíveis novos clientes.

Interessante observar que essa ferramenta vem sendo implantada paulatinamente, em vista da necessidade de mudança profunda no habito dos mecânicos, programados inicialmente para “vender” prioritariamente a idéia de preço, teriam que passar a transmitir segurança, uma vez que o trabalho já era feito com honestidade e qualidade.

CENTRO AUTOMOTIVO XXXXXXXX				CHECK-LIST nº _____ Data _____ (Doc exclusivo para circulação interna)			
"Nossa Missão é prestar o melhor serviço ao seu veículo com Honestidade, Qualidade e Segurança"							
CLIENTE				FONE		DATA	
VEÍCULO		ANO	PLACA	H.C.	N.P.	KM	
Srs Clientes, solicite orientação do mecânico sobre manutenção CORRETIVA e PREVENTIVA deste check-list							
RT	VERIFICAÇÕES	OK	RECOMEND	URGENTE	Custo orçado R\$		OBSERVAÇÕES
					CORRETIVO	PREVENTIVO	
Suspensão Dianteira/ Traseira	Alinhamento O Diante. O Trás.	☐	☐	☐			
	Amortecedor O Diante. O Trás.	☐	☐	☐			
	Articulador Axial O L.D. O L.E.	☐	☐	☐			
	Balanceamento O Diante. O Trás.	☐	☐	☐			
	Bandeja O Sup. O Inf. O Dir. O Esq.	☐	☐	☐			
	Batente Amortecedor O Diante. O Trás.	☐	☐	☐			
	Borracha do Tensor Dianteiro	☐	☐	☐			
	Bucha Bandeja O Inf. O Sup. O Fer.	☐	☐	☐			
	Bucha da Caixa de Direção	☐	☐	☐			
	Bucha do Braço Oscilante O 8 mm O 10 mm	☐	☐	☐			
	Bucha do Quadro O Diante. O Trás.	☐	☐	☐			
	Calço Mola O Sup. O Inf. O D. O Trás.	☐	☐	☐			
	Cambagem Diante. O L.D. O L.E.	☐	☐	☐			
	Cambagem Trás. O L.D. O L.E.	☐	☐	☐			
	Caster O L.D. O L.E.	☐	☐	☐			
	Coifa O Dir. O Ext. O Esq. O Int.	☐	☐	☐			
	Guarda Pó Amortecedor O D. O Trás.	☐	☐	☐			
	Guarda Pó Ca. Direção O Dir. O Esq.	☐	☐	☐			
	Kit do Amortecedor O C/Rol. O S/Rol.	☐	☐	☐			
	Vaz	Kit Estab. O Dir. O Int. O Ext. O Esq.	☐	☐	☐		
Mola O Diante. O Trás.		☐	☐	☐			
Pivô O Sup. O Inf. O Dir. O Esq.		☐	☐	☐			
E	Terminal de Direção O L.D. O L.E.	☐	☐	☐			
	Vazamento de Água	☐	☐	☐			
	Vazamento de Óleo do Motor	☐	☐	☐			
Rol	Vazamento de Fluido de Freio	☐	☐	☐			
	Escapamento O Inter. O Trás.	☐	☐	☐			
	Rolamento Diante. O L.D. O L.E.	☐	☐	☐			
Freio	Rolamento Trás. O L.D. O L.E.	☐	☐	☐			
	Disco de Freio	☐	☐	☐			
	Lona de Freio	☐	☐	☐			
	Pastilha de Freio O Diante. O Trás.	☐	☐	☐			
	Reparo da Pinça de Freio	☐	☐	☐			
Mecânica	Retífica Disco de Freio O Diante. O Trás.	☐	☐	☐			
	Aditivo p/ Água	☐	☐	☐			
	Embreagem	☐	☐	☐			
	Filtro de Ar	☐	☐	☐			
	Filtro de Combustível	☐	☐	☐			
	Filtro de Óleo	☐	☐	☐			
	Limpeza do Bico Injetor	☐	☐	☐			
	Limpeza do Sistema de Arrefecimento	☐	☐	☐			
Óleo do Motor		☐	☐	☐			
MÃO DE OBRA							
Atendente (preencher todas as linhas): _____				R\$ _____	R\$ _____	TOTAL R\$ _____	
Prezado Cliente sua opinião é muito importante para nós. Pode indicar sua nota para o atendimento recebido: ☐ Bom ☐ Razoável ☐ Fraco ☐ Ótimo							
Recomendaria esta loja aos amigos: ☐ Sim ☐ Não							

FIGURA 10 Check list resultante, expressando a missão da empresa - (resumida)

5.2.2 Estabelecendo a diretriz organizacional - Objetivos.

Os conceitos apresentados pelos autores sobre este item foram transmitidos para o empresário, e estão diretamente inclusos no padrão item **a** da sistemática proposta, ou seja, a transmissão do conceito.

Registra-se do ponto de vista cronológico, que até essa fase, as dúvidas do empresário sobre a continuidade ou não do negócio face aos maus resultados, não cerceavam o andamento da pesquisa. Assim, foi desenvolvida a análise do ambiente e o estabelecimento da visão e missão da empresa. Nenhum compromisso teve que ser assumido até essa fase da pesquisa, que provocasse a sua definição sobre o futuro da empresa.

Para a etapa atual do estabelecimento dos objetivos, porém, uma decisão teria que ser tomada pelo pesquisado sobre o futuro da empresa. Dependendo da continuidade ou interrupção dos negócios, os objetivos a alcançar estariam diametralmente opostos. Notava-se neste longo período de reflexão que, pela seriedade de propósitos do pesquisado, seria uma decisão definitiva e grave, e nunca uma contemporização apenas formal, pois estaria fora das suas características.

Nos itens seguintes relata-se a evolução dessa tomada de decisão que demandou muito tempo para sua conclusão e que somente ocorreu quando o caixa já começava a ficar mais aliviado pelos resultados positivos que se iniciavam.

5.2.2a. Conceito e objetivo da aplicação;

Para toda organização, conforme Certo e Peter (1993):

Os objetivos fornecem os fundamentos para planejamento, organização, motivação e controle. Sem objetivos e sua comunicação efetiva, o comportamento da organização pode tomar qualquer direção. Os administradores devem usar os objetivos como diretrizes na tomada de decisões, como guia para aumentar a eficiência organizacional e para a avaliação do desempenho.

A comparação prática citada foi com o uso da bússola, no tempo em que a mesma era o único meio de navegação: você sabe onde quer chegar, obtém a direção que deve ser seguida e a utiliza para voltar ao caminho quando se desviar.

O tratamento e vantagens de se ter sempre em mente os objetivos, favorecem tanto a grande empresa como a PME. A dificuldade maior para a sua concepção e aplicação ocorre nessa última, pois, como mencionado inúmeras vezes neste trabalho, a sobrecarga de trabalho do pesquisado dificulta o raciocínio em conceitos novos.

A dificuldade de raciocínio era agravada, no presente caso, pela situação de dúvida sobre o futuro da empresa, já relatada. Dessa maneira, durante as reuniões, a transmissão do conceito e das vantagens de se estabelecer objetivos conduzia a reflexões profundas sobre temas variados.

Assim ocorreram varias reuniões, nas quais eram ouvidas ponderações sobre a sobrecarga de trabalho e a falta de compensação financeira do já mencionado não poder “levar para casa” uma remuneração condizente.

Essas dúvidas, porém, eram contrabalançadas com a situação de fato de não se encontrar melhor alternativa de ocupação e aplicação, apresentando muitos argumentos de dificuldade de mudar de ramo ou mesmo conseguir emprego. Tinha-se a nítida impressão de que havia chegado o ponto de decisão. Varias reuniões se passaram com dúvidas e considerações sobre o rumo a seguir.

Embora, pelos dez anos de atividade tenha ultrapassado a faixa crítica da estatística de mortalidade de empresas, a situação enquadra-se na opção de empreendedor por necessidade e falta de opções conforme anteriormente referido.

A impressão que ficava é que até essa fase da pesquisa (antes do quarto mês) e mesmo com mais conhecimento, o mesmo ainda não vislumbrava uma alternativa satisfatória que gerasse confiança nos negócios. Nunca porém mencionou a intenção de desistir da pesquisa, embora tivesse mencionado uma possível venda da empresa.

Mesmo nesse quadro de dúvidas, procedia-se com a seqüência da sistemática, dentro da expectativa de que a própria evolução da pesquisa tornasse mais claros os pontos para decisão.

5.2.2b. Preparação dos fatores e pontuação

Para a sequência dos trabalhos de estabelecimento de objetivos da EP, considerando a situação de dúvida apresentada, procedeu-se de forma diferenciada da sistemática padrão das preparações anteriores. Havia a necessidade de provocar uma reflexão mais profunda do empresário sobre o seu negócio. Decisão tinha que ser tomada de forma a vencer a hesitação, mesmo que fosse pela descontinuidade do negócio e conseqüentemente da pesquisa.

Para tanto, foi distribuída no final de uma das reuniões filosóficas a “tarefa”: para que o mesmo apresentasse por escrito para semana seguinte quais seriam seus objetivos a atingir, o seu sonho a realizar de como gostaria que a loja estivesse no futuro. Seria uma obrigação de revisão do que foi visto, induzindo a um pensamento mais profundo sobre o futuro e, conseqüentemente, sobre o momento atual.

5.2.2c. Resultados obtidos

Após um bom intervalo de tempo, com muitas reuniões adiadas pela passagem da época do final do ano, a tarefa foi feita, sendo que o objetivo pensado e apresentado exclusivamente pelo empresário e, mantido sem alterações, era:

“Ter uma loja com equipe bem treinada, equipamentos de ponta, com 100% de estoque com itens que trabalhamos e com quadro de funcionários por setor”

Esta construção, feita na terminologia do empresário, e aqui mantida, significou em outras palavras, o desejo de resolver os principais pontos fracos do ambiente interno, ou seja, capacitação da equipe, atualização dos equipamentos, estoque das principais peças de reposição e funcionários específicos para cada setor, tanto na parte administrativa como um também um responsável técnico-comercial para o pátio da oficina, um início da decisão, ainda não muito firme, de continuar e crescer.

Percebia-se nessa colocação, uma evolução do seu pensamento com uma consciência maior de que teria que se estruturar melhor para a sobrevivência, quando se referiu a “funcionários por setor”. Foi também uma das primeiras manifestações de que o pessimismo começava a ceder.

Cronologicamente já acontecia o início da fase três e mês dez¹⁹, quando as perspectivas iniciavam uma melhoria e os resultados começando a aparecer.

Fica claro também que essa declaração precisaria ser trabalhada melhor, pois talvez “uma loja bem equipada”, embora contendo elementos de comunicação e motivação, não contém referências a resultados quantitativos a alcançar, o que a empobrece.

Não se insistiu nesse aspecto, esperando-se que na etapa seguinte da formulação da estratégia esse assunto pudesse ficar mais claro. Percebe-se que muitas vezes é necessário dar ao empresário um tempo para que possa ocorrer a absorção dos novos conceitos.

5.2.2d. Conclusões / Ações

A frase apresentada como objetivo do negócio e após reflexão, revelou a existência de novo ânimo do empresário na continuidade do trabalho, considerada em dúvida, por conversas em reuniões anteriores, como já referido.

Assim, no seu conjunto, a apresentação foi positiva, considerando essa parte do objetivo. Haveria vantagem do seu desdobramento posterior em metas para acompanhamento e para medição futura²⁰, mas ficou satisfatório para o momento, por representar uma evolução no modo de pensar e tomada de decisão. A impressão é de se ter ultrapassado o ponto de inflexão e vacilação.

Posteriormente explicou-se sobre as vantagens de se ter metas em que fosse possível fazer medições contínuas, que permitem saber se as decisões que estão sendo tomadas fazem aproximar-se ou afastar-se das metas, ou são inócuas, não surtindo efeito real, apenas consumindo recursos. Os benefícios desse tipo de raciocínio foram percebidos pelo pesquisado, porém este declarou que não estava preparado no momento para pensar em quantificações. De certa forma, a importância de “estudo do mercado” já tinha sido apontada como fator relevante na fase de análise do ambiente, conforme item 6 da TAB. 11, pg 80.

¹⁹ Ver item 5.0, página 66, ou página 98.

²⁰ Como realmente foram estabelecidos diversos objetivos ocorridos entre o término do trabalho e a revisão final de impressão.

Da mesma maneira que foram apresentadas as vantagens da formatação da missão da empresa, trabalhou-se nas reuniões, com ênfase nos pontos acima. O empresário mostrou entender e aceitar as vantagens apresentadas na quantificação dos objetivos, ficando de pensar sobre uma maneira prática de fazê-lo posteriormente.

Para a realização das ações decorrentes das conclusões dessa etapa 3 e consolidação da decisão tomada, passou-se como “lição de casa” que o pesquisado, de posse da tabela dos pontos fracos relevantes (TAB. 11), preparasse um Plano de Ação. Seria algo que pudesse ser feito de imediato para avanço na direção dos objetivos e de acordo com as possibilidades financeiras da EP.

O objetivo maior desse tipo de ação teve o seu eixo na direção de criar o hábito de planejar para fazer acontecer. Acredita-se que uma mudança importante ocorrerá quando o pesquisado sentir a satisfação de realizar o que ele mesmo planejou, por menor que seja essa realização.

Na reunião seguinte e na posterior, esse plano não foi apresentado, nem tampouco foi pensado, sob a alegação da falta de tempo. Procurou-se então enfatizar a necessidade de fazer algo pela mudança, para sair de um círculo vicioso: não tem resultado por não mudar, não muda por falta de tempo. que é consequência de não ter resultado.

Sugeriu-se que o mesmo fizesse uma racionalização do seu tempo, possivelmente criando alternativas de delegação ou simplificação de algumas tarefas, a começar por uma anotação permanente das atividades diárias e seus respectivos tempos.

Seria uma forma da conscientização de que, uma vez sabendo o que teria que ser feito através desse trabalho, ao executar tarefas menores estaria deliberadamente escolhendo o caminho da continuidade dos maus resultados. É diferente quando se faz algo que acha certo por não saber como fazer melhor, do quando se conhece o melhor e continua fazendo o que sabe ser incorreto.

A necessidade de mudanças foi enfatizada com a recomendação do livro “Quem mexeu no meu queijo”. Após essa leitura, retorno positivo foi observado na maneira de pensar do pesquisado, demonstrando ter assimilado a necessidade das mudanças.

Mais algum tempo se passou e finalmente o plano foi feito e apresentado. Era algo bem simples, sem título ou frases de efeito, mas atacava razoavelmente os seus pontos fracos, conforme os itens relevantes mostrados na relação a seguir.

QUADRO 17

Relação apresentada pelo proprietário das principais ações de melhorias de pontos fracos a realizar

1. Retocar, refazer a pintura da loja	6. Organizar estoques
2. Retocar as laterais do piso	7. Organizar arquivos
3. Organizar a oficina	8. Revisar elevador
4. Providenciar uniformes	9. Apresentar movimento da oficina
5. Reuniões diárias e treinamento dos mecânicos	10. Desenvolver cadastro de clientes antigos

Junto com esse plano, ocorreu finalmente a sua decisão final sobre a direção estratégica geral, a seguir: “crescer paulatinamente com os próprios resultados da loja, sem novos aportes de investimentos externos”

Ou, em outras palavras, o proprietário chegara à conclusão que a empresa, tem um lugar no mercado, considerados seu ambiente externo, interno e sua missão.

Com relação ao quadro de melhorias, até a data de encerramento da redação deste trabalho, foi constatada pelo pesquisador a realização de alguns itens, mencionados a seguir.

A presença de todos os mecânicos uniformizados (item 4) após duas semanas da apresentação do plano causou um impacto geral indiscutível. Mudou positivamente não só a aparência geral para as pessoas que chegam na loja, mas também teve o efeito do aumento da auto-estima dos próprios profissionais, com reflexos positivos no moral da equipe, e retorno benéfico e visível no ânimo do empresário. Coincidia também com o retorno dos lucros que ocorria a partir do décimo mês.

O mesmo aconteceu com o primeiro treinamento dos mecânicos (item 5) em um programa de qualidade e relacionamento com os clientes, que contou com a participação de todos em palestra motivacional. Essa participação conjunta reforçou o espírito de equipe, recebendo um elogio do pesquisador por representar um início de mudança para uma postura positiva do empresário.

Entre as tarefas planejadas e realizadas, cabe destaque à do item 9, (apresentação dos resultados quantitativos da loja), por resultar em importante mudança de postura do empresário, com significativa melhora nos resultados financeiros da empresa.

Para melhor descrição dos fatos ocorridos, justificando quantitativamente o novo ânimo do empresário e sua opção pelo crescimento, serão apresentados dados abrangendo um período de 20 meses, sendo 7 anteriores à pesquisa e os outros 13 após o início da pesquisa. É de utilidade esclarecer que, como o ponto crítico de reação do empresário aconteceu no quarto. mês do início da pesquisa, ou seja, na reunião do estabelecimento dos objetivos, torna-se interessante o agrupamento dos dados para análise conforme as três fases a seguir e os respectivos períodos:

- **Fase 1** envolvendo os dados da receita total de 11 meses, sendo 7 meses antes ao início do trabalho até o já referido *quarto* mês após o início, quando houve a detecção do problema;
- **Fase 2** abrangendo os três meses seguintes à reunião de apresentação do primeiro gráfico, o referido *sétimo* mês, com a preparação da reação do empresário;
- **Fase 3** contendo os dados após o sétimo mês, incluindo o mencionado *décimo* mês, o ponto do primeiro resultado positivo e meses seguintes:

Inicialmente foram apresentados pelo empresário dados, coletados do seu caderno de anotações manuais, da receita total e da quantidade de veículos atendidos nos 11 meses anteriores à data da reunião. Gráfico a seguir, da receita total mensal foi elaborado pelo pesquisador, apresentado e colocado em discussão na reunião subsequente.

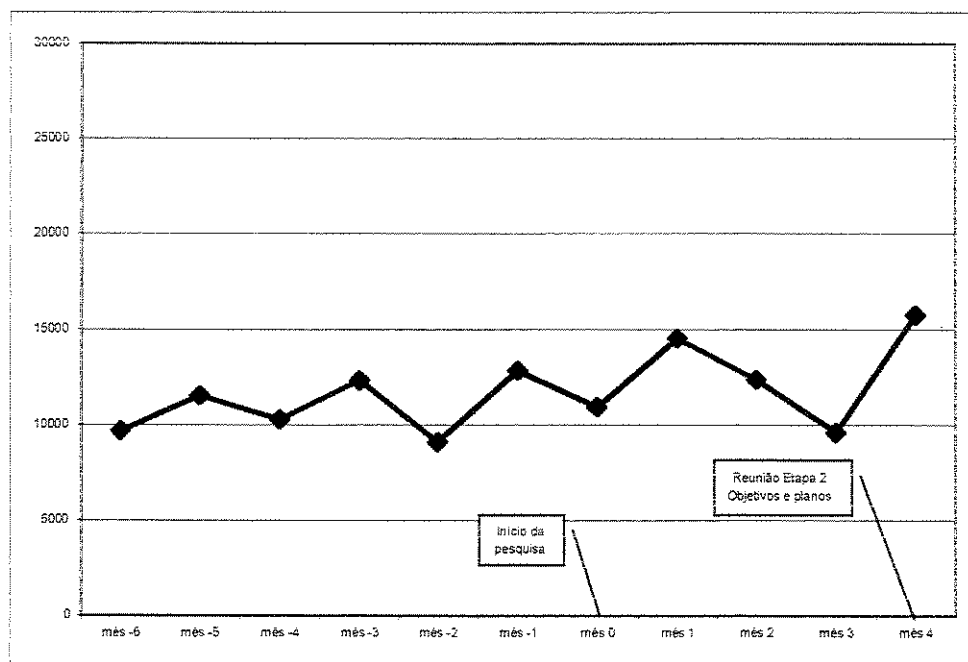


GRÁFICO 2 – Evolução da receita mensal da empresa pesquisada em 11 meses, sendo 7 antes do trabalho até o quarto mês, na detecção do problema.

Nota: O eixo das abscissas tem por escala unitária o mês, sendo o mês zero o mês do início do trabalho, o mês -6 representando 6 meses antes do início, o mês 4 o quarto mês após o início, e consecutivamente.

Indagado do motivo das oscilações de até 50% dessas receitas, agora evidenciadas visualmente pelo gráfico, e até então “ocultas” o pesquisado mostrou-se inicialmente surpreso, mas lembrando após breve reflexão que a causa dessa variação para menor, poderia ser devido ao atendimento de grande quantidade de veículos dos chamados garagistas, segmento onde eram praticados descontos substanciais por serem clientes constantes.

Consultando o seu caderno de anotações, foram encontradas informações feitas de forma separada de cada segmento de cliente: em todos os meses constavam das anotações as quantidades de veículos atendidos e a receita tanto de veículos de garagistas como de veículos particulares. Foi possível então comprovar a hipótese aventada: realmente, nos meses de baixo faturamento houve grande quantidade de veículos de garagistas atendidos, embora o total de veículos no mês tivesse mantido dentro da média, fazendo com que tanto a receita total quanto a receita média por veículo caísse bastante.

Na reunião seguinte novo gráfico foi apresentado com a subdivisão do faturamento total nos dois segmentos: a dos veículos particulares e dos veículos de garagistas. Obtém-se dessa forma, a receita média por veículo, comprovando-se também visualmente a grande diferença de receita média entre o veículo particular e de garagistas.

Mesmo levando-se em conta que o garagista, ao submeter um carro de seu estoque para reparo, visa minimizar a sua despesa, aprovando somente o indispensável, ao passo que o particular tem sempre em mente a segurança da sua família, mesmo assim, serviços técnicos idênticos recebiam grandes descontos.

O gráfico a seguir, da relação porcentual entre a receita média por veículos de garagistas e a receita média por veículo particular, abrangendo os 11 meses anteriores à data da reunião de tratamento dos objetivos, quando a situação foi detectada, coloca em evidência a anormalidade desse fato (reconhecida pelo empresário) onde a média de receita por veículo de garagem situava-se inicialmente entre 10 a 15% da receita média por veículo particular.

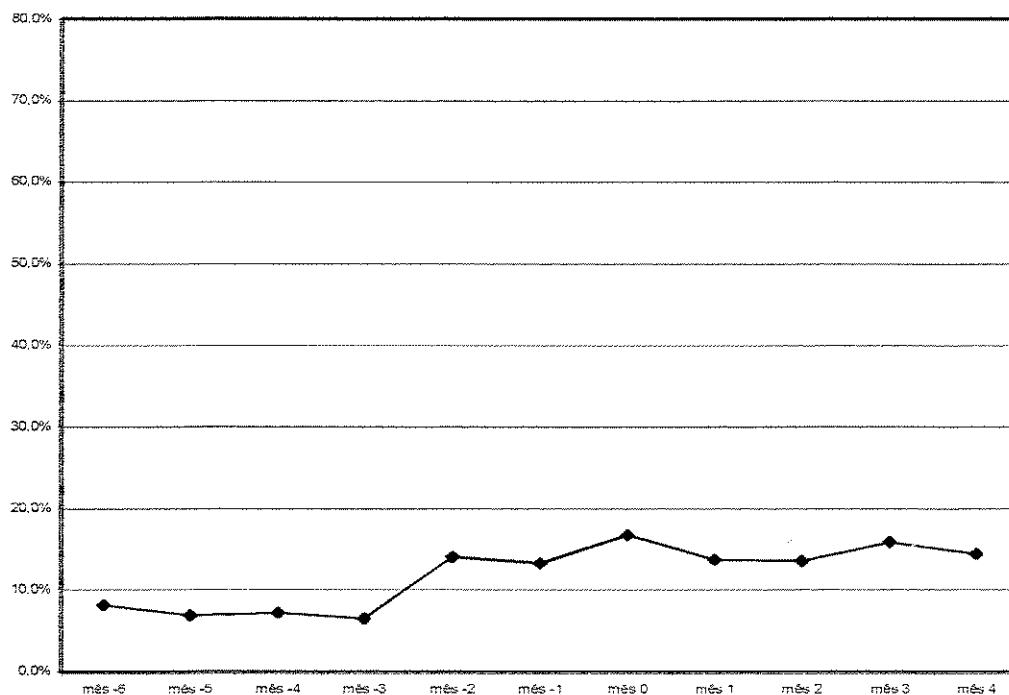


GRÁFICO 3 – Evolução da relação porcentual entre a receita média por veículo garagem, sobre a receita média por veículo particular, no período anterior à detecção do problema.

Nota: Ocorrida na reunião do estabelecimento dos objetivos organizacionais – Etapa 2: Objetivos e planos.

Essa relação entre as receitas unitárias dos dois segmentos confirmou para o empresário a existência de problema que deveria ser corrigido.

Essa ferramenta simples (gráfico) foi o suficiente para despertar a reação do empresário para a necessidade de, sem reduzir esse tipo de atendimento pela contribuição geral e constante ao fluxo de caixa de cada mês, trabalhar comercialmente os clientes desse segmento no sentido de reduzir os descontos e aumentar as margens, ou mesmo convencer esses clientes da realização de outros reparos. Era a demonstração prática da necessidade e vantagem em segmentar o mercado para verdadeiramente enxergar os acontecimentos.

Com a realização da reunião de acompanhamento após alguns meses, novos dados dessa receita média foram apresentados com demonstração de satisfação do pesquisado em ter conseguido melhorias substanciais nesse indicador e conseqüentemente no resultado financeiro.

Essas melhorias, porém, não aconteceram de imediato. Houve um tempo de maturação, de preparação, que chamamos de fase 2, onde aconteceu a reação do empresário: à medida que foi ganhando confiança na validade da sua causa, foi diminuindo o seu receio da perda de clientes do segmento. A elevada duração de 3 meses dessa fase ocorreu não somente por esses fatores preparatórios, mas também devido à concentração do empresário na solução de outros problemas particulares surgidos.

Para melhor demonstrar o ocorrido na fase 3, apresenta-se o gráfico seguinte, contendo a mesma relação porcentual entre a receita unitária média mensal dos veículos de garagem, em relação à mesma receita de veículos particulares, agora com agrupamento das três fases: a fase 1 dos meses anteriores ao ponto de detecção da situação, da fase 2 da preparação e negociações, e a fase 3 dos resultados obtidos até a data do encerramento dos trabalhos.

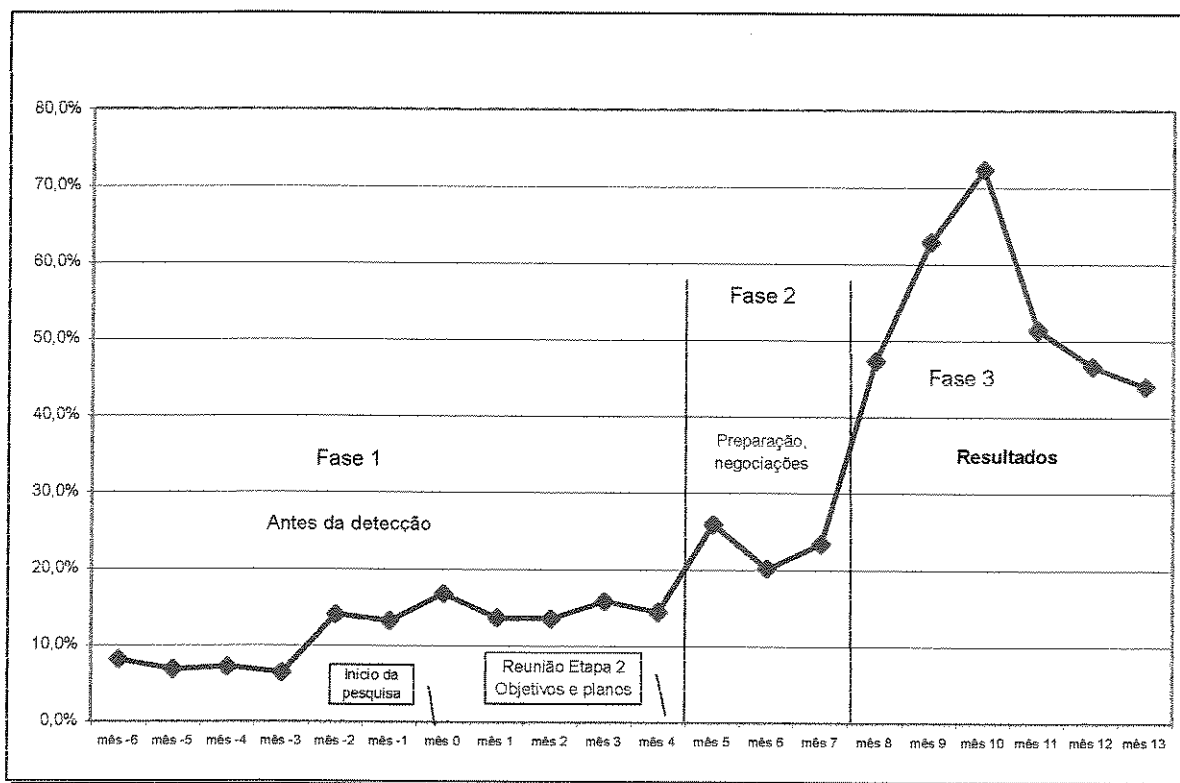


GRÁFICO 4 – Evolução da relação percentual entre a receita média por veículo garagem sobre a receita média por veículo particular, no período completo de 20 meses;

Nota: Fase 1 abrangendo 11 meses, sendo 7 antes e 4 após o início da pesquisa, a Fase 2 da preparação e negociações e Fase 3 com os resultados obtidos.

Para a concretização do sucesso dessa mudança, não deveria ocorrer redução nas quantidades médias de veículos atendidos, o que de fato ocorreu, pois se manteve uma variação para mais ou para menos em torno de 10% em cada fase relativamente à média das fases. A tradução que melhor representa esse bom resultado está no GRAF. 5 a seguir, com as receitas totais mensais em todo período de 20 meses.

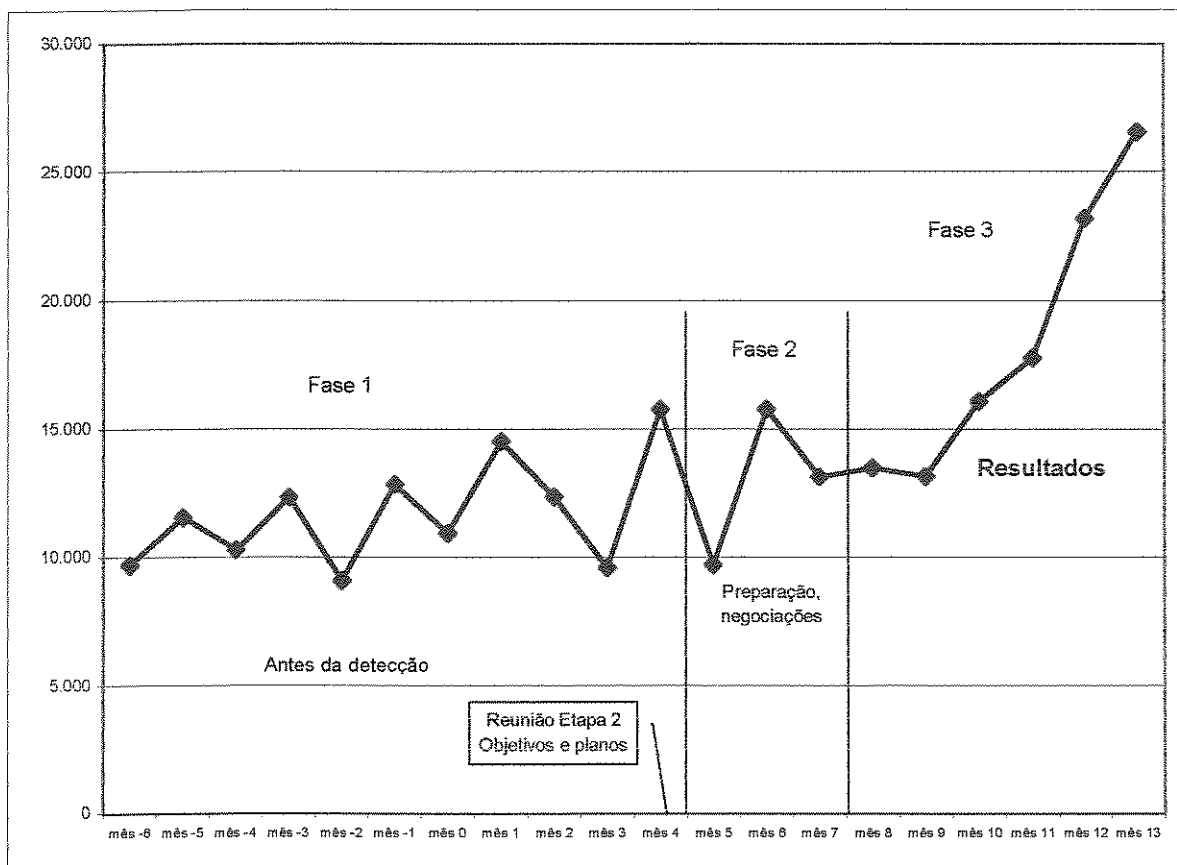


GRÁFICO 5 – Evolução da receita total mensal da empresa pesquisada no período completo dos 20 meses
 Fonte: Empresa pesquisada.

Nesse ponto, o mesmo estava maduro para responder à pergunta do estabelecimento da meta quantitativa a ser atingida e perceber as vantagens de se ter um norte a seguir.

Os receios e os temores manifestados durante o decorrer do trabalho desapareceram, surgindo uma maior confiança do empresário em seu próprio negócio.

Isso foi feito pelo mesmo, resultando na receita média por veículo de garagens e receita média por veículo particular, além das quantidades mensais por segmento, colocados como metas quantitativas.

5.3 Etapa 3 – Formulação da Estratégia

Nesta etapa, buscou-se a evolução do pensamento do empresário no sentido da formulação da estratégia para se atingir os objetivos de “crescer paulatinamente com os próprios recursos” e “ter uma loja com equipe bem treinada, equipamentos de ponta, com 100% de estoque em itens que trabalhamos e quadro de funcionários por setor”

5.3a. Conceito e objetivo da aplicação

Conforme Certo e Peter (1993, p.111), “Formular estratégias envolve determinar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos”. E, a seguir, na página 113, enfatiza que:

A análise dos fatores internos e externos é uma ferramenta útil para entender a situação global da organização, pois busca equilibrar os pontos fortes e fracos internos com as oportunidades e riscos que o ambiente externo apresenta.

Junto com essa afirmação, posicionam também os autores, estratégias adequadas devem refletir a missão e objetivos da organização, ou seja onde a organização quer chegar.

Estava claro que para a EP atingir os objetivos estabelecidos, algo diferente deveria ser feito. Fazendo-se as mesmas coisas anteriores os resultados seriam os mesmos anteriores que não estavam funcionando, os resultados não apareciam.

Estava preparado o clima para realmente se pensar no desenvolvimento de uma estratégia básica, que traduzisse o potencial interno da empresa e sua missão, com capacidade para potencializar as oportunidades do ambiente externo.

5.3b. Preparação dos fatores e pontuação

Nessa etapa do trabalho, já tendo ocorrido muitos pontos positivos e negativos relativamente à empresa e ao próprio empresário, já tendo sido decidido o destino da loja com a definição dos seus objetivos, a escolha e a definição da estratégia para atingi-los completaria o ciclo programado.

Dentro da definição do objetivo de crescimento, recorreu-se a Porter (1991), que condensou as estratégias genéricas de marketing em três tipos: a *liderança total em custos*, a *diferenciação* e o *foco*, que foram apresentadas com seus resumos no QUADRO a seguir:

QUADRO 18
Estratégias gerais de marketing conforme Porter (1991), resumidas pelo autor

Liderança total em custos	A empresa trabalha para conseguir os menores custos de materiais e mão de obra, para praticar preços reduzidos e obter uma grande participação de mercado. Apresenta o risco de surgimento de outras empresas com custos ainda menores;
Diferenciação	O negócio se concentra em conseguir benefícios importantes aos clientes e valorizados por grande parte do seu mercado. A empresa deve cultivar as forças que contribuirão para a diferenciação pretendida;
Foco	Nesse caso o negócio concentra-se em um segmento estreito de mercado, que passa a conhecer intimamente, buscando a liderança em custos e também diferenciação dentro desse segmento.

5.3c. Resultados obtidos

Com a apresentação das alternativas estratégicas do QUADRO 18, reforçou-se que essa parte do PE envolveria uma revisão geral em todo trabalho, uma profunda reflexão e conexão com as etapas anteriores, com consulta às cópias do trabalho referentes às linhas estratégicas básicas de crescimento escolhidas.

Na reunião seguinte, e após revisar as etapas anteriores, os pontos fortes e fracos os riscos e oportunidades e a missão da empresa, houve uma opção natural do empresário pela estratégia geral da *diferenciação*.

Seria a diferenciação, ou seja, prestando serviços com honestidade, qualidade e segurança que haveria de mostrar o caminho para o crescimento da empresa. Essa escolha feita de maneira aparentemente natural demonstrou a compreensão do empresário no desenvolvimento de todo o trabalho, já nessa fase de início da colheita.

Essa estratégia adotada de maneira geral para a empresa, seria aplicada aos dois principais segmentos de mercado, o dos particulares e dos garagistas. A estes, no entanto, além da diferenciação pela honestidade, qualidade e segurança, continuaria a ser utilizada também a

estratégia do preço reduzido, agora que esses preços atingiram níveis aceitáveis. Haveria uma perda programada da rentabilidade compensada pela constância dos clientes, proporcionando uma segurança para o fluxo de caixa da empresa.

5.3d Conclusões / Ações

A conclusão da opção estratégica pode ser resumida na frase:

“Crescer paulatinamente diferenciando-se dos concorrentes pelo trabalho, conforme a missão da empresa e foco nos objetivos”.

A estratégia da diferenciação dos concorrentes, e conforme a missão da empresa, significa a prestação de um serviço com honestidade, qualidade e segurança.

Interessante observar que essa opção não significou uma mudança no modo de agir da empresa, mas uma forte conscientização da sua importância para os clientes, resultados e o conseqüente crescimento da mesma.

Em outras palavras, a conscientização do que já era feito, como diferencial competitivo, foi o que possibilitou o ganho de confiança para as ações tomadas posteriormente, como se verá.

A decisão de manter preço reduzido para o segmento garagista, agora em patamar mais elevado, mostrou que foram adotadas na realidade duas estratégias: a da diferenciação para todos os clientes, complementada pela de preços reduzidos para o segmento mencionado.

Era a indicação do caminho a seguir pela empresa, ponto máximo do trabalho realizado e o retorno das horas e esforços despendidos pelo sucesso alcançado. Essa constatação era percebida na expressão satisfeita do empresário. Estava ele agora dotado da visão e dos elementos para empreender os esforços necessários para retornar os negócios à almejada posição de “levar dinheiro para casa”, agora talvez de forma mais consistente, como já começava a acontecer.

Nessas condições, a conclusão final desse tópico é que o empresário, escolhendo a estratégia geral da diferenciação, junto com a de preços especiais, fez a opção pelo que mais adequado lhe parecia, considerando não só a vivência de dez anos como empresário, mas toda sua experiência de vida e conhecimentos adquiridos com o trabalho.

5.4 Etapa 4 Implementação da Estratégia – anotações posteriores

Embora essa etapa 4 da implantação da estratégia não esteja no escopo deste trabalho por estar fora do limite de tempo estabelecido, e depender exclusivamente de recursos e ação direta do pesquisado, um acompanhamento posterior foi feito e registrado.

Constatou-se a realização de itens da lista das primeiras ações a realizar (QUADRO 17, p.98) tais como a realização de dois treinamentos de pessoal, focando a qualidade no atendimento ao cliente, a pintura da loja e a distribuição de uniforme aos mecânicos, já relatados.

O mais importante, no entanto, foi a mudança de atitude do empresário notada ao passar a considerar o treinamento como forma de investimento, ao contrário da posição anterior onde era visto como gasto, e nunca cogitado em razão da necessidade de se “economizar”.

Sua observação após palestra de treinamento de motivação para a qualidade, em que participou junto aos empregados, evidenciou o sucesso do trabalho: “foi o melhor investimento que já tinha feito na vida”.

Da mesma forma, e como revelação ocorrida a poucos dias do encerramento desta redação, o mesmo informou a boa melhora nos resultados financeiros, que não ocorria há muito tempo, tanto pelo aumento da média da receita por veículo, como na quantidade atendida, o que possibilitou enxergar o final do pagamento de dívidas e, no horizonte, a chance de retorno consolidado da almejada fase de “levar dinheiro para casa”.

A mudança positiva no ambiente geral e no ânimo foi perceptível.

Capítulo 6 - Conclusões da pesquisa e sugestões

Neste capítulo são expostas as conclusões da pesquisa em função dos objetivos propostos, as restrições pertinentes e as sugestões para os próximos trabalhos.

Como os objetivos da pesquisa foram:

- avaliar se uma determinada ferramenta de PE, similar a outras usualmente apontadas na literatura, pode ser simplificada e adaptada para ser aplicada em uma ME.
- verificar as dificuldades e obstáculos encontrados,
- desenvolver e aplicar uma simplificação facilitadora, possivelmente de forma sistemática, tornando essa ferramenta mais acessível à empresa alvo da pesquisa.
- a contextualização desses obstáculos e dificuldades no âmbito das EPPs e sua possível sugestão de extensão às empresas dessa categoria;
- relatar os benefícios decorrentes da aplicação na a empresa-alvo da pesquisa.

As conclusões específicas foram subdivididas nos subgrupos e sequência a seguir, apresentando-se por último, uma síntese das conclusões e das sugestões para os próximos trabalhos.

6.1 Verificação e contextualização dos obstáculos e dificuldades

Esta pesquisa confirma constatações de trabalhos anteriores para esse grupo de empresas, nas quais se ressalta que a maioria dos empresários de pequenas empresas não tem conhecimento suficiente de técnicas administrativas, agindo geralmente por intuição e somente com base em experiências passadas, sem a busca por aprendizado de novas técnicas. Esses fatos representam

significativos obstáculos ao desenvolvimento da organização, o que coincide com situação apontada por 49% dos próprios responsáveis por empresas fechadas prematuramente (SEBRAE, 2004).

Foi também detectada diferença de comportamento do empresário pesquisado com o desenvolvimento deste trabalho, que passou a apresentar uma menor resistência a mudanças e uma abertura para uma maior visão de longo prazo, características opostas àquelas inicialmente presentes, já anteriormente apontadas em outras publicações.

A insuficiência de conhecimentos administrativos também foi constatada nesta pesquisa. Os dez anos de vida da empresa demonstram, porém, muitos acertos da sua administração, em comparação a um grande número de empresas que morrem prematuramente.

De todos os obstáculos e dificuldades encontrados, destacou-se a **falta de tempo** alegada pelo empresário e constante de várias citações de outros autores, como um dos obstáculos mais importantes e recorrentes constatados.

A “falta de tempo”, foi freqüentemente utilizada como justificativa para a não realização de ações que o próprio empresário sabia serem necessárias para a empresa, como em várias observações feitas nas tabelas apresentadas. Esse mesmo motivo bloqueia a participação em cursos de treinamento e aperfeiçoamento, imprescindíveis para se preencher a lacuna da falta de conhecimentos e da visão de longo prazo.

6.2 Conclusões sobre a simplificação facilitadora – a sistemática proposta

Detectadas as dificuldades e obstáculos encontrados na EP, foi desenvolvida e proposta simplificação sistemática capaz de poupar tempo do empresário, de forma a atenuar as restrições, abrindo espaços para a absorção de outras práticas administrativas.

A sistemática sugerida e implantada para a empresa pesquisada neste trabalho, cujos detalhes estão em 4.4, 4.5 e 4.6 pode ser sintetizada e descrita como “**Sistemática da Ponderação de Fatores**”. Na sua aplicação fica priorizada a operacionalização do processo do PE, conforme sugerido por alguns autores.

A conclusão da aplicação desta simplificação sistemática na EP, é que ela atingiu o propósito de operacionalizar o processo de elaboração do PE na empresa pesquisada, fato evidenciado pelas varias restrições iniciais que foram sendo eliminadas, ficando o empresário mais aberto a mudanças e a novos conhecimentos. Esse fato pôde ser constatado não somente pela compreensão do empresário em cada uma das etapas, como pelo resultado satisfatório no cumprimento das metas em cada uma delas e da sensação de velocidade e progresso percebidos pelo mesmo.

No entanto, a conclusão mais importante e que evidenciou a adequação da sistemática, foi a constatação de que o empresário compreendeu os fundamentos do PE, tanto pela sua manifestação positiva, como pelas ações que tomou e implantou, junto com os bons resultados quantitativos que já começaram a surgir para a empresa.

6.3 Conclusões sobre a acessibilidade da ferramenta do PE

As transformações ocorridas na empresa e os bons resultados que começaram a ser colhidos²¹, demonstram e permitem concluir que o PE da forma com que foi aplicado, ou seja com o uso da sistemática proposta, foi uma ferramenta acessível à EP, principalmente tendo em vista a pequena disponibilidade de recursos utilizados e a exigüidade do tempo disponível.

Com esta pesquisa, fica atenuado o mito de que o PE é algo complexo e caro, e que somente as grandes empresas conseguem dele se beneficiar. A contrário, a idéia básica do PE e não o seu formalismo é o que importa para a melhoria das condições de sobrevivência da empresa e o seu desenvolvimento.

Entretanto, cabe uma ressalva quanto à impossibilidade de extensão dessas conclusões a outras situações, pelo fato de tratar-se de uma pesquisa-ação aplicada apenas em uma ME. Por outro lado, embora tratando-se de aplicação ponto a ponto, que não pode ser generalizada, não cabe descartar a possibilidade de aplicação dessa sistemática em outras EPPs pela semelhança das características estruturais e restrições geralmente encontradas.

²¹ Ver primeiros resultados financeiros no gráfico 3 e 4.

É importante atentar também ao caráter não exclusivista desta proposta: possivelmente outros instrumentos e metodologias que visassem a sobrepujar os obstáculos encontrados nas EPPs, sobretudo o da “falta de tempo” dos empresários, também poderiam trazer maior facilidade de acesso ao planejamento e visão de longo prazo às pessoas envolvidas. Esta pesquisa apenas atesta a validade de um caso, sem excluir a possibilidade de sua extensão para outras aplicações.

6.4 Conclusão sobre os benefícios do PE à empresa pesquisada

Com este trabalho, fica demonstrado que a elaboração do PE revelou-se de importância para a EP, por acarretar uma transformação da mentalidade do empresário, que passou a ficar mais aberto a mudanças e atento à necessidade de preparação para competição presente e futura, em contraposição à sua característica anterior voltada exclusivamente para o dia a dia da empresa.

Relativamente aos benefícios para a empresa, advindos do processo do PE, pode-se concluir pela sua classificação em imediatos e de longo prazo. Os benefícios imediatos são aqueles causados pela notada melhora nos resultados financeiros mensais de lucro que foram surgindo, contribuindo para a recuperação da situação da empresa e fortalecendo o ânimo do empresário.

São considerados de longo prazo os benefícios a realizar, representados pelo fato do empresário ter ficado mais aberto a mudanças, ter encontrado o referencial próprio espelhado na sua nova visão do seu negócio, traduzida claramente na missão, objetivos e opções de estratégias. O mesmo se sentiu estimulado a pensar globalmente, buscar novos conhecimentos com o seu potencial de transformá-los em resultados determinantes para a competitividade atual e futura da empresa.

6.5 Conclusão geral e restrições

A conclusão geral desta dissertação é que a elaboração do planejamento estratégico na empresa pesquisada, através da utilização do método da pesquisa-ação e da sistemática proposta, constituiu-se em uma ferramenta importante e acessível para a transformação do empresário, que ampliou sua visão predominante com o curto prazo para o início de uma visão global e de longo prazo, trazendo para a empresa os benefícios possíveis da melhoria das condições de competitividade e lucratividade.

A restrição que se apresenta é referente à impossibilidade de uma generalização. Não se pode afirmar que o sucesso ocorrido com esse trabalho possa ser repetido para outras EPPs em outras condições, o que somente ocorrerá quando o processo evoluir para tornar-se realmente uma metodologia, o que somente acontecerá com a sequência de aplicações e trabalhos posteriores.

É necessário observar também, que o sucesso ou insucesso desse tipo de abordagem, depende grandemente da formação e características de personalidade do empresário, quanto aos parâmetros de confiança, perseverança, e outros fatores específicos de cada ser humano.

6.6 Sugestões para os próximos trabalhos

Sugere-se estender a aplicação da sistemática de elaboração do PE proposta (SPF) para outros setores e tamanhos de EPPs, onde poderão ser evidenciadas especificidades interessantes, que podem revelar diferenças de receptividade, enfoque e performance. Com tais aplicações, alternativas e aperfeiçoamentos, devem ocorrer melhorias para a sistemática, com benefícios para as EPPs.

Especial atenção deve ser dada aos aspectos comportamentais dos empresários, sua percepção das possibilidades de melhores condições de sobrevivência e vontade de realizar, e que devem ser capazes de superar as dificuldades e barreiras existentes, condições prévias para a realização de outros trabalhos com propósitos semelhantes.

A recomendação importante é que seja dada prioridade na operacionalização do processo do PE, motivando o empresário desde o início, fator essencial para o sucesso de qualquer trabalho.

Referências Bibliográficas

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. Tradução de Sanvicente, Antonio Zoratto. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1977. 203 p.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. Tradução de Sanvicente, Antonio Zoratto. São Paulo: Editora Atlas, 1991. 265 p.

BAIN & COMPANY, **Management tools survey 2003**. Rigby, Darrell. Boston, USA Disponível em: <www.bain.com>. Acesso em: 11/08/2004.

BENZE, Rachel Pereira; ESCRIVAO FILHO Edmundo. EGEPE, ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTAO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3, 2003, Brasília. **Elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa**: relato de uma experiência de consultoria de um “Grupo de Pesquisa Acadêmico” em um supermercado de bairro. Brasília : UEM/UnB, 2003, p. 962-979.

BERGAMO, Jeferson A. S.. **Condicionantes para a sobrevivência de pequenas e médias empresas na indústria de sabão em barras**. Monografia, Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 1995. 21p.

BERNARDES, Roberto. O caso Embraer – privatização e transformação da gestão empresarial: dos imperativos tecnológicos à focalização no mercado. **Cadernos de Gestão Tecnológica**. CYTED: PGT/USP, 2000. São Paulo.n.46. Disponível em: <www.fia.com.br/pgtusp/arquivo_cyted>

BETHEM, A. **Estratégia Empresarial**: conceitos, processos e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1998.

BNDES, Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Informe-se nº 50: Demografia de Firms Brasileiras**. Janeiro, 2003. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 03 Agosto 2004.

BNDES, Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Informe-se nº 36, Emprego**. Janeiro, 2002. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 03 Agosto 2004.

BRUM, Eliane. **O duro país dos pequenos**. Revista Isto É, Editora Globo, Rio de Janeiro, Edição 242, 06 Janeiro 2003. Disponível em <www.revistaepoca.com>. Acesso em 01 Agosto 2004.

CAETANO, Gilberto. Cenários estratégicos. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. Cap. 4, p.97-121.

CAMARGO, M. A. . **Estratégia, administração estratégica corporativa**: uma síntese teórica. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.10, n° 1, Janeiro/Março 2003.

CARPINETTI, Luiz C. R. . **Proposta de um modelo conceitual para o desdobramento de melhorias estratégicas**. Gestão & Produção, v. 7, n°1, Abril 2000, p.29-42.

CATROPA, Amauri Pedroso. Estratégia nos negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação. In CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. Cap. 3, p.65-95.

CAVALCANTI, Marly. Introdução. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. Introdução, p 7-8.

CERA, Kristiane, ESCRIVAO FILHO Edmundo. **Particularidades de Gestão da Pequena Empresa**: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: EGEPE, ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTAO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3, 2003, Brasília. UEM/UnB, 2003. p. 796-812.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. Tradução: Flavio Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993. 469 p.

COLENCI Jr, Alfredo e GUERRINI, Fabio Muller. Organizações voltadas para o aprendizado. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. Cap. X, p.321-350.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004. 292 p.

DRUCKER, Peter F. **Práticas de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981. 284 p.

ESTEVES, Taissa. O preço da concorrência. **Oficina Brasil**, São Paulo, ano XIV, n° 166, Dezembro de 2004, p. 44.

FISCHMANN, Adalberto A. **Implementação de estratégias**: identificação e análise de problemas. 1987. 190p.. Tese (Livre docência) – Faculdade de Economia e Administração, USP, São Paulo.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991. 164 p.

CIGANA, Caio. Gerdau constrói usina de R\$ 750 milhões em SP. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 18, outubro, 2004. Primeira pagina e B1.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Global Report 2003**. Reynolds, Paul D. et al. Ewing Marion Kauffman Foundation. Kansas City, MO, USA. Disponível em: www.gemconsortium.org. Acesso em: 3/8/2004.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991. 159 p.

GONÇALVES, Antonio et al. **Brasil: empreendimentos e trabalho**: o emprego só cresce nas micro e pequenas indústrias. SIMPI, Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de São Paulo, Janeiro de 2003. Disponível em: www.simpi.com.br. Acesso em 8 Abril 2004.

HOLANDA, Vitor Branco de; RICCIO, Edison Luiz. **A utilização da pesquisa ação para perceber e implementar sistemas de informações empresariais**. In: 13th Asian Pacific Conference On International Accounting Issues. Rio de Janeiro, 2001 –Disponível em: <http://www.tecsi.fea.usp.br/riccio/tac/>. Acesso em: 19/08/2001.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do cadastro central de empresas**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Censo 2000.. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 03 julho 2003.

JOÃO, Belmiro. Estratégias emergentes. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. Cap. 9, p.289-319.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000. 764 p.

MARCHESNAY, Michel. **PME, stratégie et recherche**: Revue Française de Gestion, Paris, 1993, p. 70 – 76.

MAURER, Elmar. Tigre planeja dobrar receita. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 29, Abril de 2003. Pagina 3, Região Sul.

MEISSONIER, Régis. **NITIC et Processus de decision dans les reseaux de PME-PMI**: Institut D'Administration des Entreprises, Université de Droit, D'Economie des Sciences D'Aix Marseille. 1999. 30 p.

MORIYAMA, Gilberto Kaname. **Obstáculos ao sucesso empresarial na pequena empresa**: estudo dos fatores negligenciados pelo empreendedor e influentes no fracasso do negócio. FAPESP, Relatório Técnico, Escola de Engenharia de São Carlos, USP. 2000. 124 p.

NOBREGA, Natalia Raquel Moura. **Importância e características das microempresas no Brasil**. Monografia, Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 1991 30p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2003. 337 p.

PINHEIRO, Maurício. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**: uma abordagem conceitual e empírica. Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (Tese de Doutorado). São Paulo, 1996, 269 p.

PORTER, Michael E. **Técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Tradução Elisabeth M. P. Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1991, 362 p.

QUIGLEY, Joseph V. *Vision: how leaders develop it, share it and sustain it*. **Business Horizons**, Indiana, IN, USA. 8 p. September, 1994. Disponível em: <<http://www.scirius.com>> acesso em 19/10/04.

RODRIGUES, Roberto. O caso Embraer - privatização e transformação da gestão empresarial: dos imperativos tecnológicos à focalização no mercado. Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (Cadernos de Gestão Tecnológica: 46). São Paulo, 2000. Disponível em: www.fia.com.br/pgtusp/publicacoes/arquivos_cyted/cad46.PDF acesso em 28/11/2004.

SAUER, L. e COLOSSI, N. (1997). *A visão das associações comerciais e industriais de Santa Catarina sobre os fatores de sucesso das pequenas e médias empresas*. In: XVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Anais. Gramado/Canela, RS. apud TERENCE, Ana Claudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. 2002. 211p.

SBA, United States Small Business Administration: **Small Business Statistics, 2002**. Disponível em: <www.sbaonline.gov>. Acesso em: 24 Julho 2004.

SCHWARTZ, Peter.. **A arte da visão a longo prazo**: planejando o futuro em um mundo de incertezas. Tradução: Esteves, L. F. M., São Paulo: Editora Best Seller, 2004. 215 p.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**, 2004. Fundação Universitária de Brasília. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 11 Agosto 2004.

SEBRAE-SP Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2001: **Sobrevivência e mortalidade de empresas paulistas de 1 a 5 anos**: relatório final. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br/>> Acesso em: 27 maio 2003.

SEGURA, Liliane Cristina; SAKATA, Marici Cristiane G.; RICCIO, Edson Luiz. **Planejamento estratégico e diferenciação em empresas de pequeno porte**. Primeiro Seminário USP de Contabilidade, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, USP, 2002 11p.

SOMMER, Robert; AMICK, Terrence. **Action Research**: Linking research to organizational change. Center of Consumer Research, University of California, 1984. Tradução Gunter, H., Universidade de Brasília. Disponível em: <hartmut@unb.br / www.unb.br/ip/ipa>. Acesso em: 9 Outubro 03.

SOUZA, Maria Carolina A. F. de; COELHO, Jose Mario. Gestão empresarial e desempenho das pequenas empresas. **Estudos Empresariais**. Brasília, v. 5, p.25-32, 2000.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. 2002. 211p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, USP, Departamento de Engenharia de Produção, São Carlos.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes. Planejamento estratégico na pequena empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. In ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21, 2001. Anais Salvador: FTC, 2001. p.8.

TOMPSON JR., Arthur A. e STRICKLAND III, A.J. **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 431 p.

TORRES, Olivier. **Le management stratégique de la PME: entre spécificité et dénaturation**. 6ème Conférence Internationale de Management Stratégique, HEC. Montreal, Quebec, 1997. Disponível em <www.strategie-aims.com>. Acesso em 15 Junho 2004.

TORRES, Olivier.. **La spécificité de gestion de la PME en question**. De nouvelles approches, Editons Economica, 1998 187 p.

WHEELEN, T. L. e HUNGER, J.H. **Cases in strategic management**: strategic issues in entrepreneurial ventures . Addison-Wesley, 1993. apud BENZE, Rachel Pereira; ESCRIVAO FILHO Edmundo. EGEPE, ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3, 2003, Brasília. **Elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa**. Brasília: UEM/UnB, 2003. p. 962-979.