

Planejamento estratégico e gestão familiar em empresas paulistanas

Strategic planning and family management of enterprises in São Paulo

Resumo

O estudo do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas de gestão familiar é importante devido à representatividade das empresas desse porte para a economia do Brasil: 98% das empresas são classificadas como micro e pequeno porte e 72% delas apresentam gestão familiar. Este trabalho objetivou identificar como ocorre o planejamento estratégico neste tipo de empresa, assim como avaliar a influência da gestão familiar na adoção ou não do planejamento estratégico. Com este intuito, foi utilizado o estudo de casos múltiplos com quatro empresas de micro e pequeno porte de diferentes setores. Os resultados alcançados através da análise dos dados obtidos por meio das entrevistas e o referencial teórico mostram que todas as empresas pesquisadas fazem uso de partes do planejamento estratégico consciente ou inconscientemente. O grau de formalização é diretamente influenciado pela gestão familiar. Cada empresa apresenta peculiaridades, variando de acordo com o nível de profissionalização da estrutura da empresa, o tempo de mercado e do estilo do gestor. Este estudo apresenta os benefícios que podem ser gerados pela formalização e utilização das ferramentas do planejamento estratégico.

Palavras-chave: planejamento estratégico; gestão familiar; empresas de micro e pequeno porte.

Abstract

The study of strategic planning in family-managed micro- and small companies is important because of their impact on Brazil's economy: 98% of businesses are classified as micro- and small companies, 72% of which are run by families. This work aims to identify how strategic planning plays out in this type of company, as well as to assess the influence of family management in determining whether or not strategic planning is adopted. To this end, we have conducted a multiple case study on four micro- and small companies from different sectors of industry. Results drawn from data obtained via interviews and the selected theoretical framework demonstrate that all of the companies analyzed use elements of strategic planning, whether consciously or not. The degree of formalization is directly influenced by the type of family management. Each company has individual characteristics according to its degree of professionalization, company structure, duration in the market, and management style. This study presents the benefits arising from formalization and the use of strategic planning tools.

Keywords: strategic planning; family management; micro- and small companies.

Marília Branquinho¹
Maximiliano da Silva Ribeiro²
Pedro Rehem Santana³
Tito Olavo Pereira Dancuart⁴
Victor Souza⁵
Adriana Beatriz Madeira⁶
Luciano Augusto Toledo⁷

¹ Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Gerente de Marketing, Acqua Fish. São Paulo-SP. Email: 40622045@mackenzista.com.br

² Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Estudante na UPM. São Paulo-SP. Email: 40614041@mackenzista.com.br

³ Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Estudante na UPM. São Paulo-SP. Email: 40645770@mackenzista.com.br

⁴ Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Estudante na UPM. São Paulo-SP. Email: 40644499@mackenzista.com.br

⁵ Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Estudante na UPM. São Paulo-SP. Email: 40725278@mackenzista.com.br

⁶ Doutor e Mestre em Administração pela FEA – USP. Professor Adjunto da Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo-SP. Email: adri.madeira@mackenzie.br

⁷ Doutor em Administração pela FEA – USP. Professor Adjunto da Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo-SP. Email: luciano@mackenzie.br

Introdução

Este artigo aborda o tema planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas de gestão familiar do estado de São Paulo, considerando as oportunidades oferecidas pelo setor e a carência de planejamento, que pode ser uma das causas da grande mortalidade destas empresas. Segundo o SEBRAE (2007) a taxa de sobrevivência das pequenas empresas brasileira melhorou consideravelmente passando de 51% em 2002 para 78% em 2005 e esta evolução é atribuída a melhoria no ambiente econômico e também a maior qualidade empresarial, esta última atribuída ao maior nível de instrução de seus gestores. Frente a este panorama e dada a importância das MPE's (Micro e Pequenas Empresas) é indiscutível, como se pode verificar nos dados divulgados pelo SEBRAE (2009), que 98% das empresas no Brasil são classificadas como micro e pequeno porte, sendo que 72% destas empresas apresentam gestão familiar e 90% das empresas brasileiras são familiares. Elas representam 28% da receita bruta do setor formal e 67% dos trabalhadores formais.

A investigação se dá por meio de um estudo de casos múltiplos que contempla a análise dos conceitos teóricos e uma pesquisa de campo com quatro empresas de micro e pequeno porte de setores diferentes com gestão familiar. Em seguida, são analisados os dados obtidos na pesquisa de campo a luz dos conceitos teóricos a fim de identificar semelhanças e diferenças, peculiaridades destas empresas. Por fim, são apresentados os resultados e a conclusão do estudo.

1 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa deste trabalho enquadra-se nos moldes de uma pesquisa qualitativa exploratória

que por meio do método do caso investiga um fenômeno ou situação específica em um cenário particular (empresa), proporcionando assim maior conhecimento do problema a partir de entrevistas com indivíduos familiarizados e inseridos no meio do problema pesquisado. Segundo Gil (2002) a pesquisa exploratória tem como meta criar uma maior familiaridade com o problema.

O presente trabalho utilizou-se de contornos dedutivos, exploratórios e bibliográfico e complementado pelo uso de um estudo de caso múltiplo. A pesquisa de campo se deu por meio do estudo de quatro empresas de micro e pequeno porte com gestão familiar. As empresas estudadas são classificadas como de micro e pequeno porte de acordo com os critérios do SEBRAE (2009). São caracterizadas com micro empresas do comércio e serviços aquelas que possuem até nove funcionários e pequenas empresas, as que têm entre 10 e 49 funcionários. Releva-se que o objetivo do estudo foi o de analisar como ocorre o planejamento estratégico nas empresas de micro e pequeno porte de gestão familiar. Para tal, foram feitas entrevistas com os principais gestores de cada uma das quatro empresas de acordo com o roteiro de entrevista com perguntas abertas. As empresas analisadas foram uma fabricante de etiquetas e rótulos, uma distribuidora de autopeças, uma joalheria que tem fabricação própria das jóias e uma loja de venda de artigos de pesca, *camping* e aquarismo.

Adotou-se para maior credibilidade do trabalho a utilização de um protocolo do estudo de caso (TOLEDO, SHIRAISHI, 2009). Yin (2006) cita que no contexto do protocolo do estudo deve permear procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento. Assim, passa a constituir em uma das táticas principais para se somar a credibilidade da pesquisa de estudo de caso e orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso.

O protocolo pode ser entre outros itens, composto por: questões em estudo, objetivos de pesquisa, unidades de análise, coleta de dados, análise de evidências e elaboração do relatório.

Yin (2006) estabelece que, para melhor conduzir um estudo de caso, os pesquisadores devem utilizar alguma estratégia global ou geral para nortear a coleta e interpretação dos dados. O autor divide esta estratégia geral em: basear-se em proposições teóricas, estabelecer uma estrutura fundamentada em explicações concorrentes ou desenvolver descrições de caso. Tendo o pesquisador escolhido sua estratégia geral, irá aplicar as técnicas específicas para analisar os estudos de caso, que segundo o autor são cinco: adequação ao padrão, construção da explicação, análise de séries temporais, modelos lógicos e síntese de casos cruzados. Assim, para o tratamento dos dados foi selecionado o padrão combinado de Yin (2006), que consiste na observação de um fenômeno em comparação a teoria estudada.

2 Referencial teórico

Segundo Oliveira (1987, p.46), ao se realizar um planejamento estratégico, a empresa espera conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes, conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos, conhecer e usufruir das oportunidades externas, conhecer e evitar as ameaças externas e ter um efetivo plano de trabalho estabelecendo premissas, expectativas, caminhos, como e onde os recursos devem ser alocados e o que, como, quando, por quem devem ser realizados os planos de ação. Para o autor, o planejamento estratégico pode ser dividido em duas etapas: elaboração e implementação. Basicamente as etapas do planejamento estratégico, segundo Maximiano (2004, p.164), são: análise da situação estratégica;

análise SWOT (pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades); plano estratégico (definição de objetivos, estratégias); seleção e formulação da estratégia e execução e avaliação.

A análise SWOT ganhou força na década de 60 com a escola do *Design*, tem grande participação na escola do planejamento estratégico e consiste na avaliação de quatro pontos da organização: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em seu ambiente (MINTZBERG; AHLSTRANDE; LAMPEL, 2000). Com base na missão da organização e análise dos pontos fortes e fracos, que são fruto da análise do ambiente interno da organização, é trilhado um caminho (estratégia) que possibilita a empresa aproveitar oportunidades e minimizar ameaças identificadas no ambiente externo (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991; SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

A análise interna segundo Oliveira (1987), Maximiano (2004) e Sertek *et al.* (2007), consiste em avaliar se os recursos financeiros, humanos, tecnológicos e materiais que a empresa tem são suficientes e satisfatórios para o mercado, verificando assim pontos fortes ou fracos. Oliveira (1987) acrescenta ainda a importância dos pontos neutros que são as variáveis que, quando identificadas pela empresa, não existem critérios de avaliação para sua classificação como pontos fortes ou fracos. Os principais fatores analisados na etapa de autoanálise - pontos fortes e fracos - são: capacidade de gerenciamento (comprometimento, capacidades e experiências dos principais gerentes), capacidades comerciais (capacidade de promoção, publicidade, criação de marcas próprias, relacionamentos com fornecedores etc.), recursos financeiros (fluxo de caixa, capacidade de financiar o patrimônio líquido etc.), capacidade de gerenciamento de lojas (qualidade e comprometimento dos vendedores, e capacidades gerenciais), operações (SIG, qualidade dos sistemas

operacionais, capacidade de distribuição etc.), locais e clientes (fidelidade). Há ainda três formas principais para se identificar os pontos fortes e fracos: estudo das áreas funcionais, estudo do desempenho e benchmarking (OLIVEIRA, 1987; MAXIMIANO, 2004; SERTEK *et al.*, 2007).

Quanto a classificação das variáveis macro-ambientais Hitt, Irelan e Hoskisson (2002) ilustram o ambiente externo de uma empresa dividido em três áreas principais: ambiente geral (que é agrupado em seis segmentos ambientais: demográfico, econômico, político-legal, sociocultural, tecnológico e global), ambiente do setor (5 forças de Porter) e ambiente da concorrência. Oliveira (1987) semelhantemente a Hitt, Irelan e Hoskisson (2002), divide a análise do ambiente externo em oito variáveis: econômicas, sociais, políticas, demográficas, culturais, legais, tecnológicas e ecológicas. Segundo Hitt, Irelan e Hoskisson (2002) o ambiente externo é constituído por elementos com diferentes graus de impacto, que afetam cada setor e as empresas neles inseridas. Tendo como desafio acompanhar e avaliar esses elementos determinando quais tem maior grau de importância para cada setor, a empresa busca reconhecer mudanças, tendências, oportunidades e ameaças no ambiente (HITT; IRELAN; HOSKISSON 2002).

A análise do ambiente externo deve conter a análise do setor, onde a empresa deve levar em conta o aspecto do ambiente do setor em que a empresa se encontra para estabelecer as estratégias competitivas da organização. As forças externas podem afetar todas as empresas do setor, a diferença se dá na forma com que a organização usa suas habilidades para lidar com elas (PORTER, 1986). Porter (1986, p.22) diz ainda que

A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

Segundo Porter (1990) as regras que determinam as habilidades da empresa obter retornos acima da média estão englobadas em cinco forças: entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Porter (1986) esclarece que cada empresa tem seus pontos fortes e fracos, e entender estes pontos deve ser o ponto de partida para lidar com a estrutura da indústria, que está sempre mudando ao longo do tempo. Essas mudanças se dão devido as diversas características técnicas e econômicas que influenciam na intensidade de cada força no setor.

A análise do ambiente do concorrente faz parte da análise do ambiente externo e para Hitt, Irelan e Hoskisson (2002, p.82) realizar a análise dos concorrentes a organização “[...] enfoca cada uma das empresas com as quais ela concorre diretamente [...]” tentando entender cada um desses concorrentes, suas estratégias, seus objetivos futuros, suas estratégias atuais, suas suposições e sua capacidade buscando sempre obter estas informações sobre a concorrência de forma legal. Hitt, Irelan e Hoskisson (2002) comenta ainda que este tipo de análise é mais intensa em setores constituídos de empresas com capacidade relativamente igual ou onde a concorrência é extremamente intensa, que é o caso do varejo.

2.1 Plano estratégico

Oliveira (1987, p.21) expõe que o plano é o arquivamento em forma de documento das informações obtidas e das atividades exercidas durante o processo de planejamento, além de afirmar de uma maneira mais simplificada que “[...] plano é uma visão estática do planejamento”. Maximiano (2004) diz que o plano estratégico é o resultado de uma análise SWOT, e a maneira com que ele

é tratado varia de acordo com a empresa, cada uma dando importância da maneira que convém para a organização, em aspectos como o grau de formalidade, controle e abrangência. Segundo o autor o plano estratégico se fragmenta em 5 elementos básicos: missão, objetivos, estratégias, execução e avaliação.

Por meio da missão a organização expõe qual é seu papel perante a sociedade e ela pode permanecer ou sofrer modificações com o passar do tempo (MAXIMIANO, 2004). Já segundo Hitt, Irelan e Hoskisson (2002) o enfoque interno da missão estratégica trata da assimilação das habilidades e aptidões encontradas, servindo assim de insumos para que a empresa possa criar ações estratégicas, e o enfoque externo busca colocar a razão na qual a organização faz planejamento estratégico e onde pretendem chegar no que diz respeito a produto e mercado. Para Sertek *et al.* (2007, p.53) “[...] a declaração da missão deve ser curta, clara e de fácil compreensão e deve esclarecer o propósito da organização [...]”.

Os objetivos são todos os resultados palpáveis que as empresas almejam, para assim elaborar o seu planejamento estratégico e posteriormente focalizar nas estratégias (MAXIMIANO, 2004; THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008). Barney e Hesterly (2008, p.8) dizem que os “[...] objetivos são alvos específicos e mensuráveis [...]” e a empresa pode se utilizar deles para verificar se ela está no caminho correto para a realização de sua missão.

As estratégias são os cursos de ação, as formas de competir ou as políticas de negócios da organização, ou seja, os caminhos que a organização elege. A formulação da estratégia no processo de elaboração do planejamento estratégico é uma das etapas mais importantes e devem-se considerar inicialmente todos os resultados obtidos com as análises internas e externas da organiza-

ção, bem como sua integração com o ambiente buscando a melhor adequação e levando é claro sua missão, visão e valores. Existem alguns tipos de estratégias genéricas que o administrador deverá escolher, tendo em vista a situação que a empresa se encontra, visando alcançar o objetivo estabelecido. Estes tipos de estratégias são: de sobrevivência, de manutenção, de crescimento ou de desenvolvimento (OLIVEIRA, 1987).

Maximiano (2004) destaca que as etapas de execução e avaliação são as partes mais complicadas do planejamento estratégico, porque a implementação das estratégias traçadas a partir dos objetivos envolverão mudanças com pessoas e investimento financeiro. Para Bateman e Snel (2006), o processo de implantação inicia-se com a definição das tarefas estratégicas, o que ajudará os funcionários a entender como eles contribuem com a organização, em seguida deve-se avaliar a capacidade dos funcionários e gerentes da organização de implementar as tarefas estratégicas, o próximo passo é desenvolver um cronograma definindo as pessoas e as atividades que são chaves e quais estruturas, medidas e informações que sustentarão o comportamento especificado e o último passo é elaborar um plano de implementação para acompanhar o progresso da implementação. Após implementar o planejamento a empresa deve buscar controlar e avaliar as decisões que, segundo Ackoff (1976), envolve a previsão dos resultados obtidos em forma de medidas de desempenho, reunindo assim informação sobre o desempenho real, comparando se o desempenho real se aproximou do previsto no plano, verificando-se as estratégias e políticas estão sendo de fato eficazes buscando sempre identificar as falhas, erros e problemas que possam desviar o curso da implementação para corrigi-los e evitar sua reincidência. Maximiano (2004) completa dizendo que as informações geradas nesta etapa irão servir como instrumento gerencial para manter o

desempenho em todas as fases de acordo com o esperado, para minimizar as possíveis perdas que podem ocorrer devido ao mal gerenciamento do processo.

Nesta seção foram apresentados todos os conceitos necessários para dar base à pesquisa de campo, abordando todas as etapas do planejamento estratégico, desde suas origens, etapas de elaboração até os resultados que podem ser obtidos com sua boa execução e sua relevância para as organizações.

3 Resultado e exibição dos casos

3.1 Caso 1

A empresa analisada sempre produziu etiquetas adesivas. Possui 35 anos de existência e atua no mercado de rotulagem e etiquetas na cidade de São Paulo. A empresa foi adquirida pelo atual gestor há 27 anos, após enfrentar alguns problemas como o alto endividamento causado por má administração do antigo gestor. Após quitar todas as dívidas e se tornar o sócio majoritário da empresa, o atual gestor reformulou o maquinário da empresa tornando-o mais atual e competitivo com a realidade do mercado e até hoje a empresa investe em novas tecnologias, para sempre estar no mesmo nível que os seus concorrentes ou um degrau acima. A empresa trabalha com fabricação de rótulos e etiquetas adesivas padronizadas e personalizadas contando com o total de cinco funcionários.

O gestor demonstrou se preocupar com alguns fatores do ambiente geral como o tecnológico (onde ficou implícito a busca sucessiva da empresa por novas tecnologias, visando melhorar o maquinário para desenvolver rótulos e etiquetas com uma maior qualidade e rapidez), demográfico

(a empresa se situa no mercado da cidade de São Paulo, mas o gestor mostrou preocupação para estender a área de atuação da empresa para as regiões Sul e Sudeste do Brasil), econômico (a empresa busca produzir produtos para qualquer cliente independente do seu porte e procura facilitar as formas de pagamentos oferecendo descontos e aumentando prazos), sociocultural (a empresa demonstrou estar atenta as mudanças e tendências do mercado). Os outros fatores não foram mencionados pelo gestor na sua entrevista. Observamos que a organização não formaliza as informações obtidas pelo ambiente geral e que ela se baseia no conhecimento adquirido pelo seu gestor e no feeling que ele possui ao atuar a mais de 25 anos nesse mercado. A empresa já está consolidada no mercado da cidade de São Paulo e tem como objetivo expandir seus negócios para a região Sul e Sudeste. O gestor da empresa acredita que ainda não expandiu a sua empresa para outras localidades do território nacional devido a comodidade de atuar no mercado paulista e a facilidade de logística encontrada pela organização na área. A empresa não sabe e nem procura se informar sobre a sua participação no mercado.

A empresa tem um conceito bem definido para identificar seus concorrentes. A empresa se baseia na similaridade de maquinário entre as organizações e também no perfil dos clientes finais. A organização estudada se considera mais forte que os seus concorrentes no relacionamento com o cliente já que acredita que, por ser de menor porte que os seus rivais, a empresa consegue oferecer um serviço mais personalizado para os seus clientes (relacionamento direto com o dono). Além disso, possui maquinário de alta tecnologia que não costuma ser encontrado em empresas de pequeno porte no mercado de rótulos e embalagens. O gestor informou que existe um relacionamento de cooperação entre os concorrentes no mercado. Inclusive existe um auxílio mútuo onde

é possível encontrar um concorrente utilizando as instalações desta fabricantes de rótulos e etiquetas para “rodar” algum serviço nas suas máquinas. O contrario também ocorre. Não há nenhuma formalização referente ao funcionamento do mercado, a empresa não realiza nenhum tipo de pesquisa de preço e não monitora todos os passos de seus concorrentes. Ou seja, informações que a empresa obtém são baseadas em conhecimento adquirido por seu gestor e também por seu *feeling* de mercado.

O poder dos clientes é alto, pois há diversas empresas neste ramo. Assim sendo, podem barganhar o melhor preço. Os clientes são fiéis a marca, já que admiram a empresa pela confiança que ela oferece e pelo fato de ela ser bem flexível quanto as formas de pagamento inclusive realizando parcelamento. Existem poucas barreiras de entrada, já que vem ocorrendo, com certa frequência, a abertura de novas empresas no mercado. Porém, de acordo com o gestor, essas empresas costumam ser ilegais e são abertas em sua grande maioria por ex-funcionários das organizações do ramo. Ou seja, por serem ilegais conseguem trabalhar com melhores preços e prejudicam empresas como esta que acabam tendo que rever seus preços, para conseguir competir com essas organizações. Então, foi possível identificar que a empresa não desenvolve nenhum tipo de formalização referente ao ambiente externo, obtendo integralmente todas as informações com seu gestor; e o *feeling* que possui para tomada de decisão e conhecimento adquirido.

As vantagens mencionadas pelo gestor quanto ao ambiente interno consistem principalmente na forma como funcionário da empresa desenvolve o seu trabalho. A empresa demonstrada preocupação em avaliar se o seu funcionário está motivado, se sentindo útil para a empresa. Todos possuem espírito de equipe e estão sempre dis-

postos a fazer o melhor pela empresa e por seus colegas de trabalho. Dificilmente identificam-se gargalos no processo de produção dos rótulos. Todos possuem um alto grau de comprometimento não somente com a organização, como também com o gestor da empresa. A empresa possui como desvantagem interna o fato de seu gestor não gostar de computadores. Provavelmente é a razão para não possuir pessoal capacitado para operar computadores. Porém, ele vem tentando trazer novas ideias para a empresa por intermédio de seu filho. O gestor mostrou na entrevista ser altamente centralizador. Tudo o que ocorre na empresa necessita da sua autorização e todos os departamentos estão ligados à ele. Inclusive o acompanhamento do desempenho dos funcionários é realizado por ele que dispensa a formalização de relatórios para executar essa tarefa: observa pessoalmente o desempenho individual de cada funcionário.

O gestor procura realizar o seu *benchmarking* com visitas esporádicas aos seus concorrentes percebendo por observação a maneira como os funcionários de outras organizações efetuam suas tarefas. As informações são passadas dentro da empresa de maneira verbal. Todas elas devem chegar ao gestor e não existe nenhuma formalização das intenções. Existe somente a ordem de pedido, que diz respeito ao que foi solicitado pelo cliente no processo de compra. A empresa não efetua nenhum tipo de formalização pensando em seu ambiente interno. Também está centralizada em um único pilar que é o seu gestor, o responsável por todas as tomadas de decisão sejam elas estratégicas ou operacionais.

A empresa não tem a missão formalizada, já que o gestor não tem esse conhecimento. A entrevista deixa claro que a organização demonstra uma grande preocupação com os seus clientes, já que oferece as melhores formas de pagamentos e

também todas as informações exigidas pelos clientes. Possui o entendimento de qual é o seu público alvo, inclusive define os seus concorrentes por meio desta informação e procura desenvolver produtos de alta qualidade e diferenciados para o seu cliente com máquinas de última geração que proporcionam uma melhor impressão dos rótulos e etiquetas. O gestor procura manter todos os seus funcionários informados sobre o que a empresa vem buscando alcançar estrategicamente. O gestor procura não formalizar essas informações e sim transmiti-las aos seus funcionários por meio de conversas, pois ele acredita que assim os funcionários se sintam mais integrados a organização. Os objetivos da organização normalmente visam o longo prazo pensando em medidas que fiquem estabelecidas por um bom tempo na empresa, mas o gestor tem a preocupação de também avaliar medidas em curto prazo, para assim estar atualizado a mudanças repentinas que possam ocorrer no mercado. Na entrevista não foi informado pelo gestor como são realizados os planos de curto e longo prazo.

As estratégias normalmente são implementadas pela organização, mas não ocorre nenhum tipo de formalização. O monitoramento dessas estratégias implantadas na organização é realizado de acordo com os resultados obtidos financeiramente e avaliados pelo gestor e também pelo contador da empresa. O controle das estratégias implantadas é feito mensalmente e procura avaliar as entradas e saídas do mês (bens que foram adquiridos pela empresa para a realização dos rótulos e etiquetas e também as vendas realizadas no período). O gestor procura compreender a representatividade do mês em comparação com outros já passados, para assim definir a estratégia que será utilizada. Na entrevista foi citado como estratégia a redução de custos e também a identificação de possíveis perdas e prejuízos que a organização possa estar tendo.

3.2 Caso 2

A distribuidora de autopeças em questão ainda não completou um ano de funcionamento. A razão da sua abertura foi em se tornar parte do grupo da empresa Shiniko-Izza do Brasil Produtos Automotivos. Surgiu em virtude dos benefícios fiscais. O número de funcionários que trabalham na empresa somam 15, sendo cinco internos e 10 externos. As principais atividades da empresa são: revenda de autopeças, produtos químicos e pneumática.

Foi possível identificar que a distribuidora de autopeças conhece a região (sudeste, sul e nordeste) e o mercado na qual atua, pela experiência e prática, apesar de não conseguir saber sua participação de mercado, tem alguma ideia sem ter nenhum dado concreto. Os seus concorrentes são identificados a partir do critério de serem aqueles que oferecem os mesmos tipos de produtos e buscam o mesmo tipo de clientes. A organização também afirma que os próprios produtos são uma vantagem em relação à seus concorrentes, pois possui certificados de qualidade e garantia da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) e ANP (Agência Nacional do Petróleo), além experiência de mercado, por volta de 30 anos. As informações sobre os concorrentes, Wurth, Rycal e Uniforte, não são formalizadas. São adquiridas quando ocorre o contato com o consumidor. Por meio deste contato se dá a comparação com outras empresas. Apesar da falta de documentação nesse aspecto, a empresa se mostra preparada para reagir a mudanças no ambiente externo e se organizar contra seus concorrentes, pois o diretor levanta informações sobre eles, por meio de visitas, e consultas com a própria equipe de vendas.

Agora, sobre seus clientes, foi analisado que a distribuidora de autopeças procura manter sua fidelidade, sempre procurando se relacionar de maneira a atingir suas expectativas e necessidades,

realizando entregas no tempo prometido, prazos de pagamento flexíveis e mantendo contato mesmo após a venda, pessoalmente ou pelo SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), para saber se o produto atendeu suas expectativas. Também há um relacionamento com os fornecedores, que entregam produtos que são considerados pela empresa de qualidade porém a empresa busca conhecer outros fornecedores para que esteja preparada a qualquer imprevisto, como por exemplo o não cumprimento na data de entrega de um pedido. Assim, percebe-se que o risco de prejuízo em função do fornecedor é pequeno, pois não depende dele. O diferencial da empresa é a linha de produtos oferecidos que são considerados novos e inovadores no mercado, como o xampu em pastilha biodegradável para automóveis e o higienizador de ar condicionado, dificilmente encontrados em outras empresas do ramo.

Apesar do diferencial e o conhecimento sobre as outras empresas do segmento, foi verificado que há um alto grau de rivalidade entre os principais concorrentes. Isto ocorre, pois os vendedores fazem um grande esforço e é preciso uma grande equipe para que seja possível entrar em contato com a maior parte possível de clientes até conseguirem concluir a venda. Verificou-se também que a barreira de entrada é um aspecto a ser levado em conta pela distribuidora de autopeças, já que abrem muitas empresas do mesmo segmento. Então a organização, para se manter competitiva, procura promover algumas facilidades para seus clientes: flexibilidade na forma de pagamento, descontos, parcerias com os fornecedores e acompanhamento das inovações do mercado (lançamento de produtos novos ou serviço que atraia o consumidor). A empresa formaliza o processo de acompanhamento de novos entrantes em forma de, relatórios sobre preço e mercado concorrente feitos bimestralmente para acompanhar as mudanças e tendências.

Identificou-se no ambiente interno que são realizados treinamentos de seus funcionários, busca-se a motivação interna e a criação de um ambiente sem conflitos por meio da confiança dos gestores em seus empregados. A empresa dá autonomia aos funcionários, principalmente para a equipe de vendas, deixando assim uma liberdade maior para realizarem seu trabalho. A organização nota também a importância da inovação no ambiente interno, mesmo que não tendo isso como um processo formalizado. A empresa tem softwares desenvolvidos especialmente para ela, facilitando os operadores dos programas, normalmente os gestores, a tomarem decisões mais precisas e rápidas. Quando necessário, desenvolve novos *softwares*, para se manter a par das mudanças e tentar encontrar a maneira mais rápida e eficaz para a solução de problemas. De maneira geral, o investimento no capital intelectual é alto, nota-se a importância que a empresa dá no desenvolvimento do funcionário, fazendo muito treinamento e oferecendo cursos como web designer e Inglês. Contudo existe a ocorrência de um ponto fraco, citado pelo entrevistado, que se da ao fato de os clientes de determinadas regiões não possuírem atendimento, por falta de cobertura por parte dos vendedores.

Mesmo que a empresa não possua um plano estratégico, ela formaliza muitos de seus processos que são analisados visando a sua melhoria, como a avaliação de desempenho dos funcionários. Existe também a interligação entre os departamentos da empresa (que não são formalizados) para a circulação e compartilhamento das informações entre todos. A sua missão está definida pelo Diretor, apesar dele não ter consciência do conceito de missão e nem ter registrado em nenhum lugar, como sendo: *“Entregar serviços de qualidade e ter um bom relacionamento com seus clientes, funcionários e fornecedores, trabalhando sempre para oferecer o melhor para nossos clientes [...]*

e funcionários". Há a formalização dos objetivos e metas em forma de planilhas para a equipe de vendas, avaliando seu desempenho e assim, estabelecendo metas a serem atingidas, sempre visando o curto prazo. Como a empresa está no estágio de crescimento por estar conquistando mercado, ela realiza ações para conseguir ganhar participação de mercado, com avaliações de gerentes, que identificam se a empresa deve mudar ou manter determinado processo.

No que diz respeito aos concorrentes, a empresa estabelece algumas maneiras para se manter competitiva, adotando estratégias, como prazos de pagamentos aumentados, preços menores, mix de produtos, e até utilizando algumas vezes praticas parecidas com as dos concorrentes, como brindes. Outra estratégia adotada e que é uma vantagem competitiva é a grande quantidade de vendedores espalhados por vários Estados (atuação fora de São Paulo) e a utilização de televendas. A maior parte das estratégias da empresa fica por conta da área de vendas, pois isso muda diretamente a lucratividade da organização, além de procurar reduzir custos para poder também eventualmente mudar sua estratégia de preços. Então os funcionários dessa área acabam se envolvendo mais na busca de estratégias contra os concorrentes. Para que seja desenvolvida uma estratégia nessa área, os vendedores primeiramente conhecem as estratégias dos concorrentes, para que assim possam escolher ou alterá-las. Um dos custos é o estoque. A empresa toma cuidado com suas decisões relacionadas ao estoque e formaliza seu processo de pedidos de compras, utilizando um *software* para a reposição programada de produtos, não ultrapassando o limite máximo nem o mínimo de produtos em estoque.

A visão de empresa, diferentemente da missão, é apenas uma ideia de como e onde ela quer estar daqui um determinado período. O Diretor

espera desenvolver uma lucrativa organização, classificada entre as melhores do ramo por volta de 10 anos. Verifica-se que não há dados concretos sobre a posição da empresa ao longo do tempo. Apesar disso, a distribuidora de autopeças possibilita o crescimento profissional dos empregados, proporcionando um plano de carreira para aqueles que se destacam e são julgados como merecedores de uma posição melhor dentro da empresa.

A empresa faz o controle de todas as estratégias que são implementadas, como as de custo, preço, alcance aos clientes, *mix* de produtos e o serviço de televendas, e faz isso verificando as informações, se os objetivos foram atingidos, e esses controles são realizados mensalmente, feitas reuniões para discussões, tomadas de decisões e desenvolvimento de melhorias, para que sejam realizadas posteriormente mudanças necessárias nas estratégias. Apesar de o diretor dizer que algumas estratégias não são implementadas, não foi possível verificar quais seriam.

3.3 Caso 3

O início do funcionamento da joalheria aconteceu em 1967 no centro de São Paulo. Lá comercializava apenas pedras preciosas e souvenirs e era voltada para o público estrangeiro. Após algum tempo e depois de algumas parcerias com outras empresas, adotou a personalização da jóia, onde o cliente escolhia a pedra e criava a sua própria jóia. No ano de 1984, abriu uma loja na cidade de São José dos Campos, onde em 1997 se fundiu a atual empresa e uniu as duas marcas. Hoje conta com o total de 22 funcionários (15 funcionários da fábrica e 7 da loja física). Desde então a empresa vem segmentando seu trabalho para alianças personalizadas, onde atende pessoas do mundo inteiro, por meio do site da empresa www.reisman.com.br e clientes da região com a

loja física localizada no Vale do Paraíba. O gestor demonstrou se preocupar com alguns fatores do ambiente geral como o demográfico (a empresa abrange todo o território nacional), econômico (a empresa busca produzir alianças para todas as classes econômicas e flexibiliza o pagamento, mas não citou a saúde econômica do país), tecnológico (produção de qualidade) e sociocultural (a empresa parece bem preocupada com a tendência das preferências dos clientes e mudanças do mercado). Já fatores como político-legal e global não foram enfatizados, o gestor não citou nenhum sindicato, lei, ou órgão que influencie as atividades da empresa. Observamos, portanto que a análise do ambiente geral, nos moldes do planejamento estratégico, é feita parcialmente, pois nenhuma das informações são formalizadas e a maior parte das conclusões sobre os fatores do ambiente geral são baseadas no feeling do gestor. A ameaça de entrantes potenciais na loja física é baixo devido ao alto custo de entrada e a necessidade de conhecer bem o mercado, já no mercado virtual a ameaça é maior devido ao baixo custo de montagem.

Em relação ao poder dos fornecedores, a joalheria produz suas próprias alianças, dependendo assim somente de matérias primas (ouro) que tem seu preço padrão no mercado. O poder dos compradores, segundo o gestor, quanto aos preços é baixo já que por ser uma loja que fabrica as próprias jóias os preços são mais em conta o que possibilita a não concessão de descontos, porém quanto a forma de pagamento tem que haver flexibilidade, por ser um produto de alto valor e nem sempre os clientes dispõem do valor de imediato. Como a empresa tem seu foco na comercialização de alianças, não existem os produtos substitutos. O gestor percebe o ambiente externo com uma forte concorrência devido a alta volatilidade dos preços do ouro, e sendo assim, a compra tem que ser feita da melhor forma possível

para ser possível oferecer um preço bom para o cliente e manter boas margens de lucro. A facilidade de imitação dos produtos leva a empresa a proporcionar freqüentemente o lançamento de novos produtos para atender as preferências e necessidade dos cliente e as tendências de mercado e assim diferenciar-se dos concorrentes. O gestor mostrou-se ciente do nível de concorrência do seu setor e as causas que levam a isso, mostrou conhecer bem seus clientes e concorrentes e mostrou também que responde rapidamente às ações dos concorrentes e mudanças dos clientes e do mercado. Mas novamente a maior parte das decisões são tomadas com base principalmente no feeling do gestor e poucas das pesquisas são formalizadas e arquivadas, a maior parte é feita no boca a boca entre os *players* do ramo que já se conhecem. O gestor demonstra perceber e aproveitar as oportunidades no mercado, por meio da loja virtual recentemente montada, mas com a característica reativa, as adequações às necessidades dos clientes e alterações dos produtos conforme tendências do mercado. Parece estar ciente também das ameaças e tenta de defender dessas com a maior rapidez possível.

No referente a forças e fraquezas o gestor se mostrou bem confiante com seus recursos internos principalmente no tocante a conhecimento na área de jóias e a vantagem de produzir suas próprias alianças (esta é ressaltada como a maior força da empresa), também foi ressaltada por ele como vantagem ou força a baixa burocratização. O único fator citado como desvantagem em relação aos concorrentes foi o número de lojas que a empresa não possui para não elevar seu custo fixo e não ter que dispor de mais pessoas com o conhecimento e qualidade da marca, o que é difícil de encontrar. A empresa busca estar sempre treinando seus funcionários para mantê-los como diferencial e o gestor procura também sempre conversar com seus funcionários para

saber se estão satisfeitos e para saber o que os clientes estão comentando sobre a loja ou os produtos que estão procurando, entre outros, e isso se mostra bem eficiente para saber as forças e fraquezas da empresa. São feitos relatórios mensais sobre o desempenho dos integrantes da equipe de vendas para medir o benefício que cada vendedor representa para a empresa e quanto aos ourives da produção são emitidos relatórios semanais para manter a qualidade dos produtos. A empresa busca frequentar feiras, cursos e conseguir estudos na área para melhorar seu desempenho em processos e desempenho dos funcionários. No ambiente interno os processos são bem formalizados, todas as informações são registradas em computadores ou documentos assim como os relatórios de desempenho também são arquivados.

A empresa possui missão formalizada e publicada no site: *“Concretizar sonhos e eternizar sentimentos”*, porém o conceito de missão para a empresa não está claro para o gestor, já que ele citou a missão inconscientemente ao dizer que: *“[...] nós fornecemos um produto de alta qualidade por preços de fábrica [...] para casais de todas as classes sociais de todo Brasil [...]”* e o gestor reconhece que houve mudança do papel da empresa no mercado em relação ao público alvo (“estrangeiros para o público interno) e o produto (“de pedras preciosas para jóias para alianças”). No tocante aos objetivos e metas são informais e divulgados em reuniões internas com os funcionários e normalmente visam o curto prazo, mas o gestor não citou nenhum alvo específico ou mensurável, mas o gestor mostrou que busca envolver todos da organização em busca do bom funcionamento da empresa. As estratégias da empresa visam o crescimento e a diferenciação (criação de novos modelos de alianças principalmente), mas são modificadas e melhoradas de maneira reativas às ações e decisões

dos principais concorrentes. A empresa, por ser fabricante, muitas vezes lança novos modelos no mercado que seus concorrentes copiam.

Na entrevista percebe-se que todas as estratégias são implementadas rapidamente e controladas por meio de relatórios mensais ou semanais, e se são identificadas falhas o gestor busca ajustá-las o mais rápido possível para otimizar os resultados. Percebe-se que o gestor tem uma experiência muito grande de mercado o que o torna consciente sobre as suas forças (fabricação própria de alianças, o que possibilita a criação de jóias com qualidade superior, a tradição da empresa e a grande experiência de mercado do gestor) e devido ao grande tempo de mercado os concorrentes já são conhecidos tornando a busca de informações mais fácil, mas isto leva o gestor a tomar decisões baseadas no seu conhecimento de mercado sem realizar pesquisas mais profundas. Quanto a formalização dos processos da empresa, a pesquisa de preços e informações de como os clientes acharam a Reisman foram uns dos poucos processos percebidos que são feitos frequentemente, da mesma maneira e arquivados em planilhas.

3.4 Caso 4

Trata-se de uma empresa nova que atua no segmento de aquário e pesca. Surgiu no ano de 2008 com a proposta de oferecer a seus clientes produtos por meio de parcerias com os principais fornecedores do segmento, grande variedade de produtos e atendimento de qualidade com fortes relacionamentos com os clientes. Sua instalação inicial foi feita a partir de uma loja no Shopping de Campo Limpo e posteriormente mudou-se para uma loja de rua próxima ao shopping, devido ao alto custo fixo e a necessidade de um espaço maior. Com isso, o leque de produtos foi ampliado

e a empresa passou a focar-se principalmente em produtos de pesca. Hoje conta com 6 funcionários na busca de oferece uma grande variedade destes produtos, além de trabalhar com equipamentos para camping, náutica e ainda mergulho.

Do mesmo modo que qualquer empresa iniciante se depara com dificuldades de adentrar em um segmento, seja por falta de conhecimento do seu público-alvo, *feeling* de mercado, conhecimento dos produtos, concorrentes, tributos, a loja pesquisada está passando por um período estabilização no mercado. O segmento de aquário e principalmente de pesca possui uma forte concorrência, devido à presença de empresas tradicionais além de empresas grandes redes que criam promoções que dificilmente pode ser acompanhadas por empresas de pequeno porte. Assim, a empresa busca conquistar o mercado por meio de uma administração eficaz e um atendimento diferenciado. A loja, além da facilidade da localização, possui um amplo espaço com diversas vagas, o que garante aos clientes da empresa maior conforto para fazerem suas compras em relação as lojas da região. Por falta de informações e dados relevantes sobre o setor a empresa não sabe qual é sua participação de mercado, mas comparativos por faturamento mostra que a empresa possui no momento uma participação pequena de mercado.

Uma grande dificuldade identificada pela empresa é o fato de ainda não haver pessoas na parte da direção da empresa que entendam efetivamente dos produtos e conheçam os hábitos de consumo dos clientes, tornando a empresa vulnerável em comparação a concorrentes tradicionais. Os fornecedores são considerados fortes aliados para a empresa, já que eles possuem contato direto com a concorrência e possuem grande experiência no mercado, além de terem conhecimento do preço praticado por eles. Assim sendo, a empresa realiza constantemente troca de

experiências com os fornecedores com o objetivo de identificar mudanças no mercado e ajustar seus preços. Para não errar a empresa acompanha as tendências e iniciativas da concorrência e passa a utilizá-las na empresa. O segmento apresenta alta barreira de entrada já que o investimento inicial é alto e é necessário um bom conhecimento dos consumidores, principalmente de seus hábitos de consumo. A satisfação dos clientes é medida por meio da frequência e retorno dos clientes, ou mesmo da indicação da loja por parte dos consumidores para amigos, familiares e conhecidos. Os funcionários mantêm um registro dos melhores clientes e freqüentemente através do contato telefônico apresentam novidades de produtos ou mesmo realizam avaliações de necessidades e contentamento para com a loja.

A empresa possui como vantagem interna a recente formação dos gestores em administração de empresas. Com isso acredita-se que ela conseguirá identificar falhas nos processos internos, de funcionários e mesmo na gestão e rapidamente corrigir-los de forma adequada, guiando assim a empresa rumo ao sucesso e o planejamento necessário para alcançá-lo. Os funcionários recebem treinamento através de troca de experiências por parte dos funcionários mais velhos com os mais novos, além de apostilas, livros e vídeos do assunto. A empresa busca também uma parceria com os fornecedores, para que estes possam instruir a equipe de venda a respeito dos produtos por eles oferecidos. Como muitos clientes do segmento possuem um conhecimento considerável sobre os produtos, a loja busca manter uma equipe com alto conhecimento dos produtos e dessa forma poder sanar dúvidas e identificar necessidades dos clientes, consequentemente transformando-as em vendas.

Por meio das vendas individuais a empresa consegue identificar o desempenho dos funcionários, acompanhando assim melhoras ou dificuldades encontradas por cada um deles, que tentam ser ajustadas com aumento de treinamento ou recursos para capacitação. O perfil dos profissionais da empresa são vendedores que possuam experiência no assunto, tenham vontade de aprender ainda mais e que almejam crescer juntamente com a loja. Como a gerência possui ainda pouca experiência e conhecimento a respeito dos produtos e mercado, a empresa encontra grande dificuldade para comprar produtos certos e que atendam as necessidades dos clientes, e ainda contato com estes fornecedores, tornando a empresa vulnerável em comparação com os tradicionais concorrentes. Como a empresa é de pequeno porte os departamentos são liderados por pessoas próximas, tendo suas vantagens como rápido tempo de resposta e desvantagens como problemas da informalidade nas atividades.

No início da atividade da empresa, o produto principal seria aquarismo, mas com a mudança de localização da loja o *core business* passou a ser a comercialização de produtos para pesca. A empresa tem a missão declarada no site: garantir a excelência na comercialização de produtos de pesca, aquário e camping, agregando valor ao cliente e garantindo a sua plena satisfação. O conceito, porém, está incompleto, pois falta citar o público alvo, e a área de atuação. Identificou-se que a Acqua fish aponta como ponto a ser melhorado o atendimento aos clientes por parte dos vendedores, pessoas que lidam diretamente com todos os compradores, mostrando assim um ponto crucial para o alcance da proposta da empresa que é oferecer um diferencial no atendimento ao cliente por meio de funcionários que efetivamente entendam dos produtos. A loja preocupa-se que os vendedores saibam do almejo que a direção da empresa possui

de crescimento no longo prazo, tanto da loja como dos funcionários. Dessa forma a empresa encontra-se no estagio de crescimento, já que existe um grande mercado a ser explorado tanto na loja física quanto em planos de loja virtual. Porém uma grande dificuldade encontrada pela empresa é a respeito da reposição de estoque, que ainda não é totalmente informatizada.

Os preços dos produtos são atualizados constantemente através de pesquisas com clientes e fornecedores, além da observação das lojas dos concorrentes e de sites do segmento, para que a empresa possa ter preços compatíveis com seus concorrentes, já que seus clientes são muito sensíveis ao preço. Por isso, a empresa busca conseguir o melhor custo possível de seus produtos para ter uma margem melhor e transmite. Por meio das informações transmitidas pelos clientes a empresa busca os melhores canais de divulgação para atingi-los.

Analisando as estratégias discutidas ao longo da pesquisa (custo, qualidade, diferenciação), a empresa realiza hoje pouca implementação, focando-se principalmente ou quase exclusivamente na estratégia de preços, feita principalmente por meio da observação da reação dos clientes. A empresa preocupa-se em organizar-se internamente, formalizando os processos internos e treinando os funcionários de forma à atender as necessidade dos clientes. Por meio de observação dos concorrentes e troca de informações com os fornecedores, a empresa consegue implantar estratégias que já foram testadas no segmento e obtiveram sucesso.

3.5 Análise comparativa dos resultados apurados

Analisando conjuntamente os casos percebemos que as empresas realizam diversas pesquisas no ambiente externo, principalmente no tocante

aos concorrentes, mas poucas destas pesquisas são formalizadas e feitas de maneira padronizada. A formalização é muito enfatizada na pesquisa de preços pelas empresas, com exceção da fabricante de etiquetas e rótulos que não formaliza este processo. As empresas mostraram conhecer bem o setor e os seus concorrentes, com exceção da fabricante de etiquetas e rótulos e da loja de artigos de pesca, camping e aquarismo que não conhecem muito bem seu setor, mas conhecem seus concorrentes. Todas têm ciência sobre os entrantes potenciais no ramo e as barreiras que existem e que podem utilizar para evitar estes entrantes. De uma maneira geral todas as empresas fazem análises do ambiente externo, mas a formalização é praticamente inexistente.

Quanto as práticas de mercado, todas as empresas buscam imitar as melhores (*benchmarking*), observando seus concorrentes e adaptando estas às suas empresas. Em todos os casos este processo é feito de forma informal. Os pontos fortes e fracos são percebidos pelas empresas e a maior parte delas aproveita os fortes e trabalha os fracos. Esses pontos são identificados pela observação da empresa e dos concorrentes e verificando-se o que a empresa tem de melhor no tocante a processos e recursos internos, mas esta pesquisa também é feita de maneira informal. No ambiente interno é onde as empresas mostraram maior nível de formalização, vimos que a BR 101, emite relatórios semanais de desempenho dos seus vendedores, a joalheria também faz relatórios semanais sobre o desempenho dos funcionários da fábrica, relatórios mensais sobre o desempenho dos vendedores e todos os novos processos que são adotados pela empresa são passados para os funcionários e todos assinam que estão cientes. Na loja de artigos de pesca, camping e aquarismo e na fabricante de etiquetas e rótulos não foram identificados processos que sejam formalizados.

Embora todas as empresas conheçam seu público alvo, a região de atuação e o papel que a empresa desempenha no mercado, nenhuma possui um conceito formalizado que seja completo sobre a missão. A joalheria tem sua missão declarada no site, porém está conceitualmente errada, as outras não possuem nenhuma missão declarada. Todas as empresas estão buscando o crescimento, embora a fabricante de etiquetas e rótulos tenha declarado que se encontra em uma fase de estagnação, ela mostrou o claro interesse (de curto e longo prazo) em voltar a crescer. Os gestores parecem não ter o conceito de objetivo muito claro já que nenhuma empresa apresenta objetivos mensuráveis, somente metas predominantemente de curto prazo. A fabricante de etiquetas e rótulos foi a única empresa que se mostrou preocupada com objetivos de longo prazo, embora não mensuráveis.

Como a maior parte das estratégias não são formalizadas, a maior parte das empresas não percebe o momento exato da implementação o que dificulta estabelecer métodos e critérios de análise para aquela estratégia. Apenas a joalheria mostrou utilizar o processo de implementar, controlar e realizar um *feedback* para arrumar as falhas.

Considerações finais

Em detrimento da literatura preconizada neste trabalho se pode ventilar que o planejamento estratégico corteja a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global externo e interno visando atingir objetivos definidos previamente. Tem-se aí uma metodologia gerencial que permite estabelecer o caminho a ser seguido pela empresa, visando elevar o grau de interações com os ambientes internos e externos. O planejamento estratégico procura responder a questões básicas,

como: Por que a organização existe? O que e como ela faz? E aonde ela quer chegar? O planejamento estratégico deve comportar decisões sobre o futuro da organização. Nesse aspecto tem-se: os objetivos organizacionais de longo prazo; as atividades escolhidas, isto é, os produtos (bens ou serviços) que a organização pretende produzir; os consumidores ou clientes que se pretende abranger; os lucros esperados para cada uma de atividades desempenhadas pela organização; alternativas estratégicas quanto ao manter o produto atual, maior penetração no mercado atual e desenvolvimento de novos mercados; e finalmente novos investimentos em recursos (materiais, financeiros, máquinas e equipamentos, recursos humanos, tecnologia etc.)

No presente trabalho exposto acima, ao se realizar a investigação de campo com o objetivo de verificar como ocorre o planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas de gestão familiar, pode-se perceber que em todas as empresas pesquisadas ocorre, consciente ou inconscientemente, uma etapa ou mais do planejamento estratégico. A ausência de formalização dos vários processos nessas empresas parece ser consequência do estilo centralizador de gestão adotado pelos gestores. A estrutura é muito influenciada pela gestão familiar. Percebe-se que nenhuma empresa define de maneira conceitualmente correta sua missão, embora todas tenham clara consciência do seu papel no mercado, região de abrangência, público alvo e os produtos oferecidos e seus objetivos não são declarados de maneira mensurável. Nos ambientes interno e externo, as empresas demonstraram reagir às ameaças e fraquezas e também aproveitar as oportunidades e forças que possuem, para de adaptar às mudanças do mercado e do setor. O *feedback* e controle, nas empresas pesquisadas, não é muito presente principalmente por estas não terem o conceito claro de qual seja a estratégia adotada pela empresa ou sobre os objetivos.

Finalmente pode se elencar que pelo fato de a gestão das empresas ser familiar, há uma grande resistência dos gestores em aceitar novos conceitos administrativos, de modelo de negócio, e uma centralização das atividades e processos que ocorrem na organização o que dificulta a formalização e elaboração do planejamento estratégico. A pesquisa deixa espaço para outros pesquisadores buscarem comprovar os resultados desta, com pesquisas mais abrangentes ou em setores específicos, assim como podem se aprofundar em temas mais específicos do trabalho para identificar sua relação com os resultados desta pesquisa.

Limitações

A primeira limitação refere-se à abordagem metodológica utilizada. Por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória, os resultados encontrados não devem ser generalizados. As considerações finais só podem ser estabelecidas para o caso estudado. Além disto, as diferenças encontradas das atividades refletem somente a concordância ou discrepância em relação à revisão bibliográfica, não sendo válidas comparações sobre a eficácia e eficiência entre estas empresas. As considerações observadas foram feitas a partir da interpretação em torno das declarações dos entrevistados e de outras fontes de evidências consultadas, sendo, portanto, guiadas pela percepção do pesquisador e ocasionalmente passíveis de vieses em algumas colocações.

• Recebido em: 10/09/2010

• Aprovado em: 27/10/2010

Referências

- ACKOFF, Russell Lincoln. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Técnicos e Científicos, 1976.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL; Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: **Handbook de estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2008. v.3.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro De. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- PORTER, Michael E. **Competição: on competition - estratégias competitivas essenciais**. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- _____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17.ed. São Paulo: Campus, 1986.
- _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica de transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005**. Ago. 2007. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 01 fev. 2010.

_____. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. Out. 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 01 fev. 2010.

_____. **Indicadores SEBRAE-SP: pesquisa de conjuntura**. Fev. 2009. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/indicadores_fev_10.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2010.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

SERTEK, Paulo et al. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: Ibplex, 2007.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

TOLEDO L. A; SHIRAIISHI G. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE**, Curitiba, v.12, n.1, p.103-120, 2009.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.