

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
NAS MÉDIAS E GRANDES INDÚSTRIAS
CALÇADISTAS DO VALE DO SINOS

FLAVIO STEIN

Orientador: Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Porto Alegre, maio de 2000.

*Existem cinco tipos de empresas: aquelas que fazem as coisas acontecerem;
aquelas que acham que fazem as coisas acontecerem;
aquelas que observam as coisas acontecerem;
aquelas que se surpreendem quando as coisas acontecem;
e aquelas que não sabem o que aconteceu.*

Anônimo

"Visão sem ação não passa de um sonho.

Ação sem visão é só um passatempo.

Visão com ação pode mudar o mundo."

Joel Arthur Barker

AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta dissertação de mestrado, registramos a alegria do dever cumprido, num desafio que nos lançamos há três anos. No decurso desse tempo, obtivemos vitórias, sem esquecer dos diversos momentos de incertezas e angústias que sofremos. Valeu o esforço despendido? Sem a menor dúvida, pois percebemos o quanto representou em conhecimentos adquiridos, em experiência e convívio com um grupo especial de colegas mestrandos e pessoas que no decorrer do aprendizado auxiliaram a completar a presente tarefa.

Registramos nossos agradecimentos ao Centro Universitário Feevale pela oportunidade e auxílio prestado no decorrer do curso, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul pelo excelente corpo docente, onde destacamos os Professores Doutores Luis Antônio Slongo, Paulo Schmidt e Eduardo Pontual Ribeiro componentes da Banca de Defesa da dissertação pelas suas contribuições no decurso do estudo. Agradecer, de forma especial, ao Professor Dr. Gilberto Oliveira Kloeckner, orientador da presente dissertação.

Ao centro de Pesquisas em Administração da UFRGS e às empresas que se prontificaram a contribuir com o presente estudo.

*Aos amigos, familiares e em especial à minha esposa e filhos pelo incentivo
e apoio no transcurso dessa etapa da vida.*

*E, finalizando, uma homenagem póstuma aos meus pais que me legaram
a semente da persistência, tenacidade e alegria da realização pessoal.*

A todos, muito obrigado.

RESUMO

A presente dissertação visou iniciar estudos sobre a situação do Planejamento Estratégico nas médias e grandes indústrias calçadistas do Vale do Sinos – RS. Este trabalho foi realizado através de uma pesquisa com 25 entrevistas e 7 questionários de auto-preenchimento constituindo-se, dessa forma, de uma amostragem com 32 indústrias da região.

As indústrias calçadistas encontram-se num ambiente de alta concorrência, tanto em nível nacional como internacional. O sucesso empresarial é reconhecido pela sobrevivência a longo prazo da organização, pelo crescimento sustentado das suas vendas, pela obtenção de uma rentabilidade adequada e pela demonstração de uma sólida capacidade de inovação.

Constatou-se que, em geral, as indústrias elaboram o planejamento de maneira informal, sendo que aquelas que o formalizam elaboram-no com características de planejamento tático.

Os resultados econômico-financeiros indicam que as indústrias que planejam obtêm sucesso superior àquelas que não planejam, sendo que as indústrias que formalizam o planejamento superam àquelas que o planejam informalmente.

Além das características acima apresentadas, o trabalho contém informações complementares acerca da indústria calçadista do Vale do Sinos RS.

ABSTRACT

This dissertation had the aim of investigating the state of Strategic Planning in medium-sized and large shoe manufacturers in the Vale do Sinos area in the State of Rio Grande do Sul, Brazil. The study was carried out using 25 interviews and 7 questionnaires for completion. In this way, a sample of 32 manufacturers was obtained.

The shoe-manufacturing sector has been facing fierce competition in both domestic and foreign markets. The long-term survival of a company, its sustained sales growth, its achievement of the desirable financial returns and an ongoing ability to innovate are the features that can attest entrepreneurial success.

It was found that most industries in this area make use of Strategic Planning at an informal level only. The few industries that claim to have implemented it in a formal way do it so with characteristics of Tactical Planning.

Results for financial and economical indicators of industries that have implemented a plan are better than those of businesses which have not done so. Moreover, results for industries that follow a formal planning strategy exceed those of industries that have an informal planning scheme.

In addition to the characteristics discussed above, this study presents additional data on the shoe-manufacturing sector in the Vale do Sinos area.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. ESCOPO DO PROBLEMA	14
1.1 - Definição do Problema	17
1.2 - Justificativa	17
2. OBJETIVOS	18
2.1 - Objetivo Geral	18
2.2 - Objetivos específicos	18
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
3.1 - Planejamento	19
3.1.1 - Tipos de Planejamento	24
3.1.2 - Linhas de Planejamento	26
3.1.2.1 - Gerenciamento da Qualidade Total	27
3.1.2.2 - Planejamento Estratégico	27
3.1.2.3 - Planejamento participativo	34
3.1.2.4 - Formulação da Estratégia	35
3.2 - Estratégia	40
3.2.1 - A Formulação de Estratégias	42
3.2.1.1 - Ameaça de Entrada	43
3.2.1.2 - Condições de Mudança	44
3.2.1.3 - Fornecedores e Compradores Poderosos	45
3.2.1.4 - Ação Estratégica	48

3.2.2 – As Melhores Maneiras de Formular Estratégias	50
3.2.2.1 - Estratégias mais Arrojadas, Decisões mais Lentas	50
3.2.2.2 - Melhores Controles Financeiros, menos inovações	51
3.2.2.3 - Maior Equilíbrio, menor Clareza	53
3.2.2.4 - A Combinação Ideal	54
3.2.3 - As Melhores maneiras de Formular Estratégias	54
4. MÉTODO	57
4.1 - Métodos da Pesquisa Exploratória	57
4.2 - Universo da Pesquisa	59
4.3 - Amostra	60
4.4 - Instrumento de Coleta de Dados	60
4.5 - Procedimento de Coleta de Dados	60
4.6 - Processamento dos Dados	61
5. ANÁLISE DOS DADOS	62
5.1 - Levantamento de Experiências	63
5.2 - Perfil Geral das Indústrias da Amostra	67
5.3 - Resultado do Perfil Comercial das Indústrias da Amostra	74
5.4 - Perfil Comercial das Indústrias da Amostra	76
5.5 - Perfil do Planejamento Estratégico das Indústrias	91
6. ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS	96
6.1 - Das formas diferenciadas de elaboração do Planejamento estratégico	96
6.2 - Das formas diferenciadas do Planejamento Estratégico das empresas que atuam no mercado interno daquelas que atuam no mercado externo	98
6.3 - Das Formas de reavaliação do planejamento Estratégico das Indústrias Calçadistas	100
6.4 - Da rentabilidade das empresas que formalizam o Planejamento Estratégico; das empresas que não formalizam e das empresas que não elaboram o Planejamento Estratégico	101
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107
ANEXO I - QUESTIONÁRIO DE PROFUNDIDADE	112
ANEXO II - QUESTIONÁRIO FINAL.....	113
LISTA DE QUADROS	

Quadro 1: Tipos e níveis de planejamento nas empresas	25
Quadro 2: Fases do planejamento estratégico	33
Quadro 3: Classificação do porte da indústria	59
Quadro 4: Procedimentos diferenciados entre empresas que formalizam e que não formalizam o planejamento estratégico	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis de decisão e os tipos de planejamento	25
Figura 2: Ciclo básico dos três tipos de planejamento	26
Figura 3: Processo de Planejamento Estratégico	39
Figura 4: Forças que governam a competição em um setor industrial	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Localização das indústrias	67
Tabela 2: Linhas de produção das indústrias	67
Tabela 3: Produção de componentes para calçados	68
Tabela 4: Forma de definição dos modelos	68
Tabela 5: Tipo de produção das empresas	69
Tabela 6: Número de filiais das empresas	69
Tabela 7: Sistema de produção	70
Tabela 8: Investimento em máquinas e equipamentos – excluindo informática – nos últimos 5 anos	70
Tabela 9: Tipo jurídico das empresas	71
Tabela 10: Fundação das empresas	71
Tabela 11: Número de funcionários diretos e terceirizados	71
Tabela 12: Distribuição de resultados aos colaboradores	72
Tabela 13: Estatísticas financeiras 1996, 97 e 98 (Valores em Reais)	73
Tabela 14: Em relação à empresa	74
Tabela 15: Tipo de mercado atingido pelas indústrias	74
Tabela 16: Formas de venda dos produtos	75
Tabela 17: Registro de marca	75
Tabela 18: Quanto à implementação do planejamento estratégico	76
Tabela 19: Forma de planejamento estratégico	76
Tabela 20: Coordenação da elaboração do planejamento estratégico	77

Tabela 21: Formação do coordenador	77
Tabela 22: Participantes ativos na elaboração do planejamento estratégico	78
Tabela 23: Relação entre a implementação do planejamento estratégico (PE) e o da qualidade total (QT)	78
Tabela 24: Procedimentos na elaboração do planejamento estratégico da empresa	79
Tabela 25: Enumeração das áreas consideradas mais complexas no planejamento (em percentuais)	79
Tabela 26: Preocupação em participar de atividades como seminários e cursos que envolvem o tema planejamento	80
Tabela 27: Instrumentos incluídos na previsão	81
Tabela 28: Revisão do planejamento estratégico	81
Tabela 29: Fatores positivos que o planejamento estratégico traz para a empresa	82
Tabela 30: Maiores dificuldades na elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico	83
Tabela 31: Participação da elaboração das estratégias nas empresas e seu envolvimento	83
Tabela 32: Planejamento por tipo de mercado	84
Tabela 33: Empresas que fazem o acompanhamento dos consumidores por planejamento	85
Tabela 34: Pesquisa de novos nichos de mercado por planejamento	85
Tabela 35: Análise formal dos investimentos por tipo de planejamento	86
Tabela 36: Divulgação das estratégias nas empresas por tipo de planejamento	86
Tabela 37: Análise ambiental interna por tipo de planejamento	87
Tabela 38: Análise ambiental externa por tipo de planejamento	87
Tabela 39: Encontros internos para formulação do plano por tipo de planejamento	88
Tabela 40: Missão definida e amplamente divulgada internamente por tipo de planejamento	88
Tabela 41: Missão definida e amplamente divulgada externamente por tipo de planejamento	89
Tabela 42: Consulta entre os colaboradores em nível de gerência por tipo de planejamento	89

Tabela 43: Prazos de definição de objetivos por tipo de planejamento	90
Tabela 44: Revisão do planejamento estratégico por tipo de planejamento	90
Tabela 45: Margem líquida média em 97, 98 e no biênio, por tipo de planejamento	91
Tabela 46: Margem líquida média em 97, 98 e no biênio, por mercado	92
Tabela 47: Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido em 97, 98 e no biênio, por tipo de planejamento	93
Tabela 48: Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido em 97, 98 e no biênio, por tipo de mercado	94
Tabela 49: Imobilização do capital próprio do biênio 97-98 por tipo de planejamento	94
Tabela 50: Imobilização do capital próprio do biênio 97-98 por tipo de mercado	95

INTRODUÇÃO

A indústria calçadista nacional contribui com uma parcela significativa das atividades manufatureiras do país, tanto pelo seu volume de produção e expressiva participação na pauta de exportações, como pela sua grande capacidade de geração de empregos. O Rio Grande do Sul ocupa uma posição de destaque no setor calçadista nacional, com relevância para o Vale do Sinos (Brazilian Footwear, 96-97).

As empresas do Vale do Sinos cresceram, a partir dos anos 70, num ambiente protegido, inclusive com recursos oficiais subsidiados, onde produzir era o maior objetivo. Como a mão-de-obra era farta, não existia uma preocupação com o treinamento gerencial, conseqüentemente, ascendendo a tais cargos pessoas medidas pelo seu esforço, mas sem a exigência de uma formação gerencial específica e métodos de gestão (Fensterseifer, 1995, p. 267).

Atualmente, o ambiente empresarial encontra-se em constante mudança. Não basta a empresa possuir estratégias adequadas. A globalização com velocidade crescente, os ambientes culturais sofrendo modificações substanciais, as tecnologias atingindo avanços surpreendentes e o acirramento da competitividade no processo de globalização entre outras questões, impõem às empresas uma série de mudanças, gerando ameaças e oportunidades. Um dos grandes benefícios causados por esse processo é a possibilidade de exploração de novos mercados, favorecida pela queda de barreiras alfandegárias, pelas novas tecnologias e até pelas transformações culturais.

Essa situação no mercado global força as empresas a buscar novas alternativas estratégicas. O mundo dos negócios passou a viver uma transformação fundamental e maciça. Enquanto a concorrência global eleva os padrões de qualidade, inovação, produtividade e valor para o cliente, o alcance daquilo que uma empresa pode fazer sozinha está diminuindo.

Neste contexto e na fase atual, indaga-se se em qual estágio a indústria calçadista do Vale do Sinos se encontra.

No capítulo a seguir apresenta-se o escopo do problema e a justificativa do presente estudo acerca da indústria calçadista.

1. ESCOPO DO PROBLEMA.

A indústria calçadista no cenário nacional, representa cerca de 2% do produto interno bruto (Brazilian Footwear,1993). Segundo a Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo - ACI (setembro 1998), a indústria calçadista do Vale do Sinos possui duzentos e noventa e dois (292) estabelecimentos, sendo responsável por cerca de oitenta mil (80.000) empregos diretos. A exportação de calçados representa 18,4% do total exportado pelo Rio Grande do Sul (MICT/SECEX-DTIC, 1997) sendo que a região do Vale do Sinos contribui com, aproximadamente, 90% da quantidade total do Estado (Brazilian Footwear, 1996/1997), demonstrando a dimensão da sua importância sócio-econômica.

A indústria calçadista a que este estudo se refere, é constituída unicamente por fabricantes de calçados, não se incluindo, por exemplo, empresas fornecedoras de componentes, empresas exportadoras, nem tampouco curtumes.

Do ponto de vista gerencial, provavelmente decorrente da estrutura familiar predominante e do baixo nível de profissionalização da direção das empresas, segundo Fensterseifer (1995),constata-se a ausência de planejamento estratégico formal e, conseqüentemente, da definição da missão e dos objetivos da empresa a médio e longo prazo. O planejamento é feito de maneira informal, baseado nas tendências de mudanças de produto no mercado. Não há preocupação em identificar concorrentes ou segmentar mercados. A estratégia estabelecida é basicamente reativa ao que ocorre nesse meio e de

horizonte relativamente curto.

As empresas enfrentam mundialmente uma competição crescente, à medida que as barreiras ao comércio internacional caem e a interferência dos governos se retrai. Segundo Montgomery (1998), atualmente, mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade. Para enfrentar um ambiente mais competitivo, há necessidade de uma análise mais sofisticada e de uma maior rapidez na transformação do planejamento em ação.

Planejamento Estratégico, segundo Pagnoncelli (1992), é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

Uma empresa sem estratégia é como um avião voando em plena tempestade, jogado para cima e para baixo, açoitado pelo vento, perdido entre relâmpagos. Se os relâmpagos ou os ventos não o destruírem, simplesmente ficará sem combustível (Toffler, 1985).

A empresa integrada na competição mundial necessita de uma estratégia competitiva, elaborando sua filosofia, suas forças condutoras e prioridades competitivas. O planejamento deverá ser global, integrado, analisando sempre o conjunto de ações.

"... o planejamento deve alcançar não só que se façam bem as coisas que se fazem (chamaremos isso de eficiência), mas que se façam as coisas que realmente importa fazer, porque são socialmente desejáveis (chamaremos isso de eficácia)"
(Gandin, 1994 p16).

Portanto, o planejamento enquanto método e processo, é a não improvisação sistemática, onde se pensa e se age de maneira permanente sobre uma realidade, para modificá-la, dentro de um processo de racionalidade, com o objetivo de antecipar melhores resultados, obter soluções alternativas, reduzir riscos e incertezas.

A ênfase dada ao planejamento estratégico nas empresas, segundo Oliveira (1997), reflete a

proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia, garantindo que pelo menos as políticas dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas objetivando um conjunto comum de metas.

As empresas necessitam decifrar o que elas podem fazer melhor e criar um bom plano estratégico para aproveitar ao máximo tal capacitação. Isso pode ser obtido de diversas formas, como aproveitando os recursos de maneira mais criativa e mudando a estrutura empresarial; inventando novas maneiras de fazer um produto; ou competindo.

Outras formas seriam:

- a discussão de um planejamento estratégico formal;
- a definição de uma estratégia de negócios;
- em que nicho de mercado ele vai competir;
- quais são as suas capacidades internas para competir com sucesso naquele nicho;
- que outras capacitações precisam ser desenvolvidas e aprimoradas;
- como deve aprimorar as que tem;
- que tipo de investimento deve fazer;
- que tecnologia deve adquirir;
- que tipo de qualificação deve dar à mão-de-obra para ter sucesso naquele nicho;
- como administrar naqueles que sabidamente não possuem competências e como isto deriva de planejamento estratégico.

1.1 - Definição do Problema

O problema a ser estudado surgiu da idéia de pesquisar as dificuldades que as empresas calçadistas enfrentam para formalizar e implementar seu planejamento. A investigação de que se pretende dar conta neste estudo, parte dos seguintes questionamentos:

- as indústrias calçadistas do Vale do Sinos utilizam planejamento?
- esse planejamento é formalizado?
- existe diferencial de sucesso entre as indústrias que se utilizam do planejamento com maior ou menor grau de profundidade?
- existe diferença no planejamento entre as indústrias que produzem para mercados distintos?

1.2 - Justificativa

Uma pesquisa junto às médias e grandes indústrias calçadistas do Vale do Sinos que pudesse verificar como elas desenvolvem seu planejamento estratégico, parece, ser, uma contribuição relevante ao estudo da gestão empresarial na região, verificando, inclusive, se aquelas que se utilizam do planejamento estratégico obtêm maior ou menor grau de rentabilidade nos seus negócios.

Ainda, justificar que os analistas das empresas também se beneficiam diretamente do planejamento estratégico, pois ele lhes aponta, em última análise, os rumos das empresas, os recursos para segui-lo e os frutos a colher. É inconcebível uma empresa moderna sem planejamento estratégico.

2. OBJETIVOS

2.1 - Objetivo Geral

Analisar o processo e as características do planejamento estratégico nas médias e grandes indústrias calçadistas do Vale do Sinos.

2.2 - Objetivos específicos

- Identificar formas de elaboração do Planejamento Estratégico.
- Identificar a existência de formas diferenciadas de elaboração do planejamento estratégico.
- Identificar as formas diferenciadas do planejamento estratégico das indústrias atuantes no mercado externo daquelas atuantes no mercado interno
- Comparar o desempenho das indústrias segundo a forma de planejamento estratégico utilizado.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica tem por finalidade fornecer um suporte do conhecimento acumulado até o momento para o pesquisador, assim como permitir ao leitor o entendimento do trabalho. Uma boa base teórica permite que mesmo os não familiarizados com o tema em questão possam compreendê-lo como um todo.

Essa base teórica apresentada a seguir se encontra assim dividida: planejamento e estratégia. Na parte de planejamento inicia-se com a estruturação deste conhecimento, ou seja, os tipos. Segue-se com os modos como pode ser interpretado e entendido.

Na seção sobre estratégia o tema é dividido da seguinte forma: a formulação de estratégias; as melhores maneiras de formular estratégias; a criação artesanal da estratégia;

3.1 - Planejamento

Planejamento, segundo Ackoff (1978), é um processo de tomada de decisão, sendo evidente que nem todo o processo decisório é planejamento, não sendo claras, porém, as características que fazem do planejamento um tipo especial de tomada de decisão. O mesmo autor classifica três formas em que o planejamento é especial:

- 1) Planejamento é algo que é feito antes da ação; é a tomada antecipada da decisão. É um

processo de decidir o que fazer, como fazê-lo, antes que se requeira uma ação. Ao se desejar certa situação em algum tempo, no futuro, e demorar-se para decidir o que fazer e como fazê-lo, devem ser tomadas as decisões necessárias antes da ação. Se essas decisões pudessem ser tomadas rapidamente sem perda da eficiência, não seria necessário planejar.

- 2) Planejamento é necessário quando a consecução do estado futuro que se deseja envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões. Um conjunto de decisões forma um sistema, se o efeito de cada decisão no resultado desejado depende de, pelo menos, outra decisão do conjunto. Algumas podem ser complexas, outras simples. A principal complexidade do planejamento advém mais do inter-relacionamento das decisões do que delas em si.
- 3) Planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. O planejamento, portanto, se preocupa tanto em evitar ações incorretas, quanto em reduzir a frequência dos fracassos ao se explorar oportunidades. É óbvio que, se acredita que o curso natural dos acontecimentos vai produzir o estado futuro desejado, então não há necessidade de se planejar. O planejamento, assim, tem um componente pessimista e um otimista. O pessimismo está na crença de que, se não se fizer nada, o estado futuro desejado não deverá ocorrer. O otimismo está na crença de que alguma coisa possa ser feita para aumentar a probabilidade de que o estado futuro desejado venha a ocorrer.

Independente do nível de intervenção, o planejamento é um processo de racionalidade, um processo inteligente através do qual se exerce uma ação sobre determinada situação para a construção de uma nova situação, acoplando em si as dimensões técnica e política.

Planejamento significa, segundo Fritsch (1996), fundamentalmente, o contrário de

improvisação. Enquanto processo, relaciona-se com o ato de ir para diante e, enquanto método, com o caminho a ser seguido, devendo estar a serviço da ação, pois tem como objetivo fazer bem o dia-a-dia, o tempo todo. Pode ser utilizado em níveis diferentes de intervenção, gerando distintos níveis de mudanças. Por um lado, aquelas que redefinem as grandes linhas, diretrizes, a razão de existir de determinada sociedade, organização, grupo ou setor, as políticas e estratégias. Por outro lado, as mudanças introduzidas no cotidiano, nas ações concretas, nas necessidades e problemas imediatos, caracterizando o nível operacional.

Para tanto, o planejamento utiliza um modelo específico no qual são definidas políticas, objetivos, metas, estratégias e meios a serem cumpridos num determinado período de tempo. Trata-se da decisão racional e metódica de construir um futuro determinado, situado num tempo e espaço históricos. Gandin (1994), em poucas palavras, distingue políticas - princípios de ação, propostas que dão direção própria ao que se faz - , de objetivos - ações concretas que devem ser realizadas em um determinado tempo - , estratégias - modos concretos de realizar - e meios os - recursos necessários.

Um dos problemas do planejamento reside na falta de cuidado, dificuldade ou interesse de que as pessoas envolvidas estejam comprometidas no planejamento, correndo-se o risco de esse tornar-se um fim em si mesmo, uma técnica de melhorar as ações, desvinculado do compromisso com o crescimento das pessoas. É de extrema valia grifar a relatividade do planejamento, apenas um meio, uma ferramenta.

Planejar significa pensar o futuro, contrapondo-o ao presente, e isso pela ação de pessoas, que são os autores que buscam a passagem de um estado de realidade para outro. A premissa básica é de que uma ação pensada produz um resultado mais eficaz, eficiente e efetivo (Fritsch, 1996). Concretiza-se em momentos não aleatórios, não mecânicos e lineares, uma vez que são inter e intradependentes. Assim, conclui-se que planejar é antecipar-se aos acontecimentos, para não ocorrerem surpresas indesejadas.

O planejamento, segundo Oliveira (1997 p. 33), não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois:

- previsão corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades;
- projeção corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica;
- predição corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre o seu processo e desenvolvimento;
- resolução de problemas corresponde a aspectos imediatos que procuram tão-somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes;
- plano corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; sendo o limite da formalização do planejamento; é uma visão estática do planejamento; é uma decisão em que a relação custo-benefício deve ser observada.

O planejamento, segundo Ackoff (1978), poderá ser tático e estratégico sendo que essa distinção é sempre feita, mas quase nunca é clara. Decisões que para alguns pareçam estratégicas, podem parecer táticas para outros. Daí pode-se concluir que a distinção é relativa e não absoluta. Grande parte da confusão vem do fato de que a diferença entre planejamento tático e estratégico é tridimensional.

Assim , segundo Ackoff (1978):

- quanto mais demorado for o efeito de um plano e quanto mais difícil for alterá-lo, mais estratégico ele será. Portanto, planejamento estratégico lida com decisões de efeitos duradouros que sejam difíceis de se modificar;
- quanto mais as atividades de uma organização forem afetadas por um plano, mais estratégico ele será. Então, planejamento estratégico é amplo. Planejamento tático é mais restrito. Amplo e restrito também são conceitos relativos que aumentam a relatividade do que é estratégico e do que é tático. Um plano estratégico para um departamento pode ser um planejamento tático do ponto de vista de uma divisão. Em condições idênticas, planejamento ao nível da administração central é, geralmente, mais estratégico do que a qualquer nível inferior;
- planejamento tático se destina a escolher os meios pelos quais se tentará atingir objetivos especificados. Planejamento estratégico é planejamento empresarial a longo prazo, que é orientado para objetivos-fins. Deve estar claro que tanto o planejamento estratégico quanto o tático são necessários para maximizar o progresso da empresa.

Oliveira (1997), acrescenta um terceiro tipo de planejamento, que seria o planejamento operacional, o qual pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se os planos de ação ou planos operacionais.

Como o planejamento deveria ser um processo contínuo, Ackoff (1978) considera que nenhum plano seria definitivo; estaria sempre sujeito a uma revisão. Um plano não é o produto final do processo de planejamento; é um relatório intermediário. É um registro de um conjunto de decisões interdependentes, que pode ser dividido de diversas maneiras:

- fins. Especificação de objetivos e metas;
- meios. Escolha de políticas, programas, procedimentos e práticas através dos quais se tentará atingir os objetivos;
- recursos. Determinação dos tipos e quantidades de recursos necessários, como eles devem ser gerados ou obtidos e como eles devem ser alocados às atividades;
- implantação. Determinação de procedimentos para tomada de decisão e de uma maneira de organizá-los para que o plano possa ser executado;
- controle. Determinação de procedimentos para antecipar ou detectar erros e falhas.

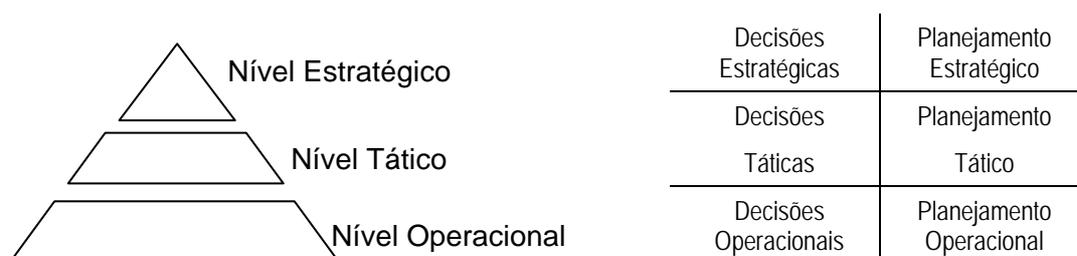
3.1.1 - Tipos de Planejamento

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, Oliveira (1997) distingue três tipos de planejamento:

- planejamento estratégico;
- planejamento tático;
- planejamento operacional.

De forma genérica, relaciona os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa “pirâmide organizacional”, conforme mostrado na figura 01.

Figura 1: Níveis de decisão e os tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (1997)

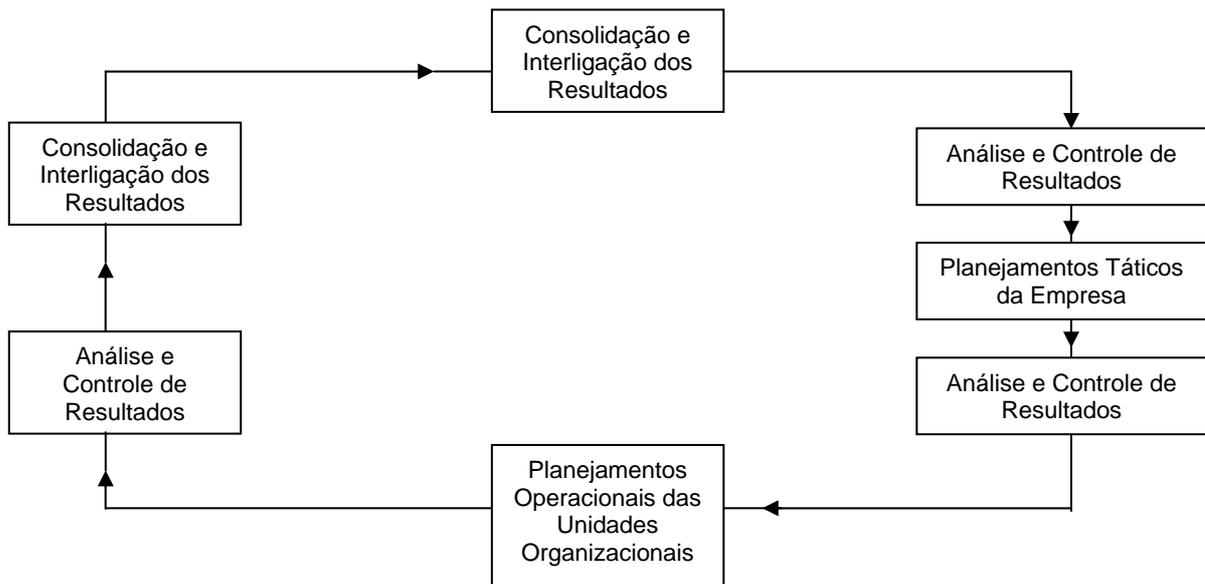
Quadro 1: Tipos e níveis de planejamento nas empresas

TIPO					NÍVEL
Planejamento Estratégico					
Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento de Produções	Planejamento de Recurso Humanos	Planejamento Organizacional	Tático
Planos de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de capacitação interna	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Fonte: Oliveira (1997)

Assim, de forma resumida, o planejamento estratégico relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de curto prazo e com maneiras e ações que afetam partes da empresa.

Figura 2: Ciclo básico dos três tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (1997)

Através da Figura 2 verifica-se o princípio do planejamento integrado, no qual os vários escalões de uma empresa apresentam os planejamentos de forma integrada.

Assim, segundo Oliveira (1997), o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como o seu alcance resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.

3.1.2 - Linhas de Planejamento

Gandin (1994), distingue três grandes linhas no planejamento: o Gerenciamento da Qualidade Total, o Planejamento Estratégico e o Planejamento Participativo, sendo este uma construção que vem acontecendo na esfera das Ciências Sociais, portanto não será objeto desta pesquisa.

3.1.2.1 - Gerenciamento da Qualidade Total

O Gerenciamento da Qualidade Total (TQC) vem gradativamente sendo introduzido nas áreas administrativas, respondendo mais às necessidades operacionais. Diz respeito à capacidade de as organizações atenderem, para sua sobrevivência em face das mudanças, às necessidades do ser humano.

Nesta proposta, segundo Campos (1992), são fundamentais os conceitos de qualidade – atender perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura, no tempo certo; de produtividade – produzir cada vez mais e/ou melhor com cada vez menos; e de competitividade – maior produtividade entre todos os seus concorrentes. Traduz-se através de um conjunto de métodos (Ciclo PDCA, análise de Pareto, CCQ) e ferramentas (Diagrama de Ishikawa, Fluxogramas, 5S, 5W1H, brainstorming), para impor à empresa-organização uma filosofia do Controle da Qualidade, ao estilo japonês.

O conceito de **Qualidade Total** precisa ser assimilado e interpretado criticamente pelos diversos contextos, principalmente pelo educacional. A dimensão **total** deve ser relativizada, posto que a qualidade é processo de atividade humana para a valorização das pessoas e satisfação de suas necessidades. Portanto, é sempre algo inacabado, em vir a ser.

3.1.2.2 - Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico, segundo Oliveira (1991 p. 62), é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

Foi na década de 80, segundo Montgomery (1998) que a estratégia se tornou uma disciplina gerencial plena. Muitas das ferramentas e técnicas primitivas de planejamento estratégico foram substituídas por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e mais fáceis de se colocar em

prática. O planejamento estratégico evoluiu de uma arte praticada por especialistas para tornar-se parte integrante e, normalmente, aceita no trabalho por todos os gerentes de linha. O resultado foi uma redução das equipes de planejamento, mas, em muitas organizações houve um aumento da importância do planejamento estratégico.

"...o planejamento estratégico é um instrumento de administração, com enfoque sistêmico, que se constitui numa ferramenta gerencial essencial para impor uma racionalidade central às decisões, estimular a convergência de esforços e focalizar a atenção dos decisores nos fatores-chave para o sucesso da organização."(Fritsch 1996 p. 25).

Sua metodologia proporciona um exercício sistemático, composto de processo, técnicas e atitudes para desencadear contínuas e constantes tomadas de decisão na organização. Este processo somente se inicia quando a organização deseja e define suas expectativas que serão criteriosamente analisadas no decorrer da implementação do planejamento estratégico.

Fundamental para a compreensão dessa metodologia é a definição de estratégia, conceito incorporado à administração a partir dos anos 60, significando os esquemas que são delineados para alcançar objetivos definidos. Atualmente, se traduz como o conjunto de regras de tomadas de decisão para a orientação do comportamento de uma organização, visando a atingir propósitos desejados com eficiência, eficácia e efetividade.

Steiner (apud Oliveira1997), estabelece cinco dimensões do planejamento:

- quanto ao assunto abordado, o que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, recursos humanos, etc.;
- quanto aos elementos do planejamento, os quais podem ser propósitos, objetivos, estratégias, políticas, normas e procedimentos, orçamentos, e outros;
- quanto à dimensão do tempo, o qual poderá ser, de longo, médio ou curto prazo;

- quanto às unidades organizacionais, podendo ser o planejamento corporativo, de subsidiárias, de divisões, departamentos e outros e
- quanto às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

O planejamento estratégico constitui-se num conjunto coerente e sistêmico de prioridades e decisões que orientam a construção de futuro de uma organização, num horizonte de tempo e num determinado cenário. Para Tavares (1991), o planejamento estratégico implica o processo de análise do ambiente e do sistema organizacional, na elaboração de filosofias e políticas, na escolha de objetivos e no desenvolvimento de estratégias e na sua implementação e controle.

O planejamento estratégico, segundo Mintzberg (1994), como vem sendo praticado, tem sido programação estratégica, articulação e elaboração de estratégias ou visões que já existem. Quando as empresas entendem a diferença entre planejar e pensar estrategicamente, elas conseguem voltar para o que o planejamento estratégico deveria ser: apreendendo o que o gerente aprende das suas fontes (através de suas experiências pessoais e de outros, através da organização e a informação precisa da pesquisa de mercado) e sintetiza o aprendizado em uma visão de direção que o negócio deve ter.

Os planejadores, segundo Mintzberg (1994), têm tentado colocar a culpa dos problemas da chamada planificação estratégica a uma série de riscos, especificamente a falta de apoio da alta direção e a climas organizacionais não propícios ao planejamento. No entanto, os problemas reais podem encontrar-se em um nível mais profundo que esses riscos, isto é, em uma série de falácias relacionadas com as habilidades para prognosticar discontinuidades, acerca da capacidade de separar os estrategistas do fato de efetuar estratégias, assim como formalizar o processo de elaboração de estratégias. Sendo que o mesmo autor aponta para os seguintes riscos:

- a suposição da alta direção que ela pode delegar à função de planejamento a um planejador;
- a direção envolver-se demasiadamente aos problemas emergentes que dedica um tempo insuficiente a longo prazo, e o processo fica desacreditado junto aos seus colaboradores próximos;
- erro no desenvolvimento de metas factíveis, como uma base para a formulação de planos a longo prazo;
- omissão em assumir o processo de planejamento pela maioria do pessoal de linha da organização;
- falha em usar os planos como estandartes em valorização do desempenho administrativo;
- descuidar do estímulo de um clima favorável ao planejamento na organização;
- assumir que o planejamento corporativo de grande alcance é algo distante do processo de administração;
- colocar demasiada formalidade no sistema, fazer com que haja falta de flexibilidade, fluidez e simplicidade, restringindo a criatividade;
- omissão da alta direção de revisar com as gerências divisionais ou departamentais, os planos que são desenvolvidos a longo prazo;
- rejeição contínua da alta administração dos mecanismos formais, para tomar decisões intuitivas que aparentemente entram em conflito com os planos formais de compromisso no processo de planejamento do pessoal de linha.

Sendo o planejamento estratégico, segundo Gaj (1987), uma metodologia para a ação, faz-se necessário um conceito gerencial mais abrangente, que assegure a implantação eficaz e oportuna de Planos Estratégicos. A Administração Estratégica é justamente esse conceito.

Existe uma tendência de se pensar o Planejamento Estratégico, conforme Gaj (1987), como um instrumental da Administração Estratégica que se relaciona com a forma de se conduzir o processo, desde o posicionamento, passando pelas respostas e mantendo-se na gestão sistemática.

A Administração Estratégica consiste numa alternativa para superar os problemas que surgem na implementação do Planejamento Estratégico. Ela define as estratégias políticas para a operacionalização do plano tendo como componente essencial a participação dos envolvidos na tomada de decisões, que é o elemento alimentador que garante que se cumpram os propósitos.

Analisando os limites da Administração Estratégica, Gaj (1987) afirma que, apesar dos muitos estudos sobre Planejamento e Administração Estratégica, a despeito de tipologias elaboradas pelos diversos pesquisadores do assunto, resta-nos estabelecer os limites da estratégia, o que só pode ser feito a partir da interpretação do que entendemos por estratégia, considerando seu campo de atuação. Ordenadas em uma seqüência, as partes que compõem o trabalho de estratégia, podemos obter um grupo de temas principais que são de fundamental importância para o futuro sucesso das organizações. A intervenção nesses temas pode ser isolada do todo estratégico, porém a proposta é de uma visão estratégica na qual o sistema passa a ter uma influência sinérgica. Assim, se falarmos em conflito ou em desenvolvimento organizacional, pode parecer estranho que sejam colocados como subsistemas do todo estratégico. O mesmo pode ocorrer quando se propõe que a administração de projetos seja um subsistema. Todavia, é necessário notar se os conflitos adquiriram um caráter negativo e um entrave organizacional.

Das razões que uma empresa se dispõe a investir em planejamento pode-se considerar que

(Gracioso 1996):

- à medida que uma empresa cresce em tamanho e complexidade, cresce também o número de decisões e ações, obrigatoriamente tomadas ou executadas no dia-a-dia, que têm relevância estratégica e de longo prazo. A partir de determinado ponto, somente um plano-mestre estratégico nos permitirá colocar em perspectiva e avaliar corretamente estas decisões e ações;
- também, à medida que a empresa cresce e se torna complexa, aumenta o risco de se perder o seu elemento mais precioso: **o espírito empreendedor**, que é muito forte no começo, mas tende a esvaír-se, na razão direta em que as decisões passem a ser tomadas por executivos de carreira, sem o descortino, a motivação e a coragem do fundador ou fundadores da firma.

Ainda, conforme Gracioso (1996), planejamento estratégico define-se normalmente pela alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos, num ambiente competitivo e dinâmico. Gerenciamento estratégico, por sua vez, encara o pensamento estratégico como fator inerente à condução dos negócios, e o planejamento estratégico como o instrumento em torno do qual todos os demais sistemas de controle, tais como orçamentação, informações, estrutura organizacional, podem ser integrados.

Quatro fases da evolução dos sistemas formais de planejamento estratégico, (Gracioso, 1996):

Quadro 2: Fases do planejamento estratégico

	Fase I Planejamento financeiro básico	Fase II Planejamento baseado em previsões e projeções	Fase III Planejamento orientado para o ambiente externo	Fase IV Gerenciamento estratégico
Eficiência do planejamento	Controle das operações. Orçamento anual. Enfoque anual.	Planeja-se para crescer com maior eficiência. Análise ambiental (cenários). Projeções plurianuais.	Respostas mais eficazes aos desafios do mercado e dos concorrentes. Análise profunda da situação e avaliação perfeita da concorrência. Avaliação de alternativas estratégicas.	Combinam-se todas as reservas para criar vantagens competitivas. Roteiro de planejamento enfatiza fatores estratégicos. Processos de planejamento são flexíveis e não inibem a criatividade dos gerentes.
		Alocação de recursos é estática.	Alocação dinâmica de recursos.	As expectativas da empresa e o clima geral criado servem de estímulo ao sistema.
O que se espera do sistema	Atingir metas do orçamento	Prever o futuro	Pensar estrategicamente	Criar o futuro

Fonte: Gluck, Kaufmann e Walleck (apud Gracioso, 1996 p.29)

- **planejamento financeiro básico:** na maioria das empresas, o processo formal de planejamento tem origem no sistema de orçamentação anual, onde tudo é visto sob uma ótica financeira. A preocupação básica consiste em estimar as receitas e os custos corretamente e em fixar limites para cada item de despesas;
- **planejamento baseado em projeções:** à medida que as empresas se tornam mais complexas, torna-se necessário documentar de forma explícita os processos decisórios. O planejamento financeiro torna-se mais difícil à proporção que aumenta a influência de fatores externos e ambientais na vida da empresa. O planejamento leva em conta cenários econômicos, políticos e sociais;

- **planejamento orientado para o ambiente externo:** à medida que as previsões sócio-econômicas, características da fase anterior, são sistematicamente inatingidas pela dinâmica dos fatos, existe a necessidade de passar para a fase terceira, pois observa-se que se deve obter conhecimento mais perfeito dos fatores que condicionam o comportamento do mercado;
- **gerenciamento estratégico:** tendo em vista que a fase terceira não fornece todas as respostas, é preciso evoluir para a fase seguinte para evitar problemas internos de comunicação, motivação e controle. Um dos indícios de que já está na hora de dar o passo final é dado pelo funcionamento das chamadas Unidades Estratégicas de Negócios.

Assim, segundo Gracioso (1996), gerenciar estrategicamente, na sua essência, consiste em tomar as decisões operacionais levando em conta os objetivos e condicionantes estratégicos. Algo assim como um general de exército que muda dois batalhões de posição, num subsetor remoto da frente, para reforçar um outeiro que lhe será útil daí a três meses, na grande ofensiva que planeja.

3.1.2.3 – Planejamento participativo

O planejamento participativo não tem sido, habitualmente escolhido como alternativa uma vez que constitui-se como um processo político que contempla propósitos deliberados, gerenciados e executados coletivamente. Levanta-se aqui, segundo Fritsch (1996), a hipótese de que tal fato, que revela um conteúdo teórico em relação ao atual sistema, sustentado num paradigma marxista e um compromisso político de transformação social, é o que o deixa comumente excluído das práticas sociais.

O planejamento participativo, ainda conforme Fritsch (1996), assume importância por ser uma

construção que vem acontecendo na esfera das Ciências Sociais, enquanto que o planejamento estratégico acontece na esfera das Ciências Administrativas.

3.1.2.4 - Formulação da Estratégia

A formulação da estratégia de uma empresa tem origem na conjugação das análises do meio ambiente e das competências internas da organização. A partir da visão do seu intento estratégico futuro são então definidas a missão, os objetivos e a estratégia da empresa.

É importante assegurar que os vários elementos que integram a estratégia da empresa sejam consistentes entre si, para assegurar a uniformidade da atuação no mercado (Freire, 1997). Nesse sentido, é conveniente verificar em que medida a missão, os objetivos e a estratégia formam uma seqüência lógica de raciocínio estratégico e encontram-se enquadrados na visão global da empresa.

A definição dos objetivos e orientações estratégicas da organização não pode visar apenas a satisfação dos interesses dos seus gestores. A gestão da empresa deve ser entendida num sentido mais amplo, tomando em consideração os interesses de outros aspectos internos e externos, como os acionistas, consumidores, fornecedores, poder público, meio ambiente e os próprios colaboradores.

Segundo Oliveira (1997), as fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes:

Fase I – Diagnóstico estratégico

Fase II – Missão das empresas

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV – Controle e avaliação

Fase I - Diagnóstico Estratégico

Nesta fase, deve-se determinar “como se está”. Esta fase é realizada através de pessoas que contenham as informações e verificam todos os aspectos inerentes à sua realidade externa e interna. A fase do diagnóstico estratégico pode ser dividida em quatro etapas básicas a saber:

a) Identificação da visão

Nesta etapa identificam-se quais são as expectativas e os desejos dos acionistas. A visão por ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período do tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.

b) Análise externa

Esta etapa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deverá olhar para fora de si. Destaca-se que nesse sentido a empresa deverá analisar os principais aspectos, os mercados, a evolução tecnológica, fornecedores, econômicos/financeiros, políticos e concorrentes, entre outros.

c) Análise interna

Esta etapa verifica os pontos neutros, fortes e fracos da empresa.

Observa-se que os pontos neutros devem ser considerados, pois são aqueles em que a empresa não consegue definir com segurança se os aspectos analisados são positivos ou negativos.

A análise dos pontos neutros, fortes e fracos deve envolver a preparação de um estudo dos principais concorrentes na relação produto-mercado. Destacam-se alguns dos fatores a serem considerados, como: produtos de linha, novos produtos, comercialização, suprimentos, recursos humanos e parque industrial entre outros.

Um ponto forte é um recurso ou atividade da empresa que contribui para satisfazer as necessidades dos clientes melhor que a concorrência. Segundo Freire (1997), os pontos fortes mais

diferenciadores da empresa constituem as suas competências centrais, uma vez que elas proporcionam muito valor aos clientes, são difíceis de imitar e permitem o acesso a novos mercados.

Um ponto fraco é, segundo Freire (1997), quando uma atividade não contribui como desejado para a satisfação das necessidades dos clientes ou contribui menos que as atividades equivalentes da concorrência.

Fase II - Missão da Empresa

Segundo Oliveira (1997), a missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou melhor, a determinação para onde a empresa deseja ir.

A criação de uma missão visa, em última análise, difundir o espírito da empresa por todos os seus membros e congregar esforços para a execução dos objetivos gerais.

A base da missão de uma empresa, conforme Aaker (1992), deve ser dada por uma diversidade de dimensões e conceitos, entre os quais estão a definição do produto, a necessidade genérica do consumidor, a definição de mercado, a tecnologia, os níveis de produção e distribuição e a competência distinta.

A missão da empresa é a razão de existência da organização e a delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades de negócio (Tavares, 1991).

Portanto, na missão desenha-se o conjunto de crenças, sentimentos e motivações básicas que a organização agrega ao longo de sua vida e que determinam sua forma de agir e de pensar, passando a orientar o comportamento coletivo de seus membros. A missão desencadeia todo o processo de mudança, considerando que ela determina quem é a organização e para onde que ir.

Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico vão proporcionar a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão.

Os instrumentos prescritivos caracterizam-se como sendo o estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais e o estabelecimento dos projetos e planos de ação.

Segundo Oliveira (1997), quando se consideram os instrumentos prescritivos, mais precisamente o estabelecimento de objetivos e estratégias, ocorre o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional da empresa, pois somente dessa maneira se pode criar uma estrutura privada de lacunas de conflitos e contradições entre seus elementos.

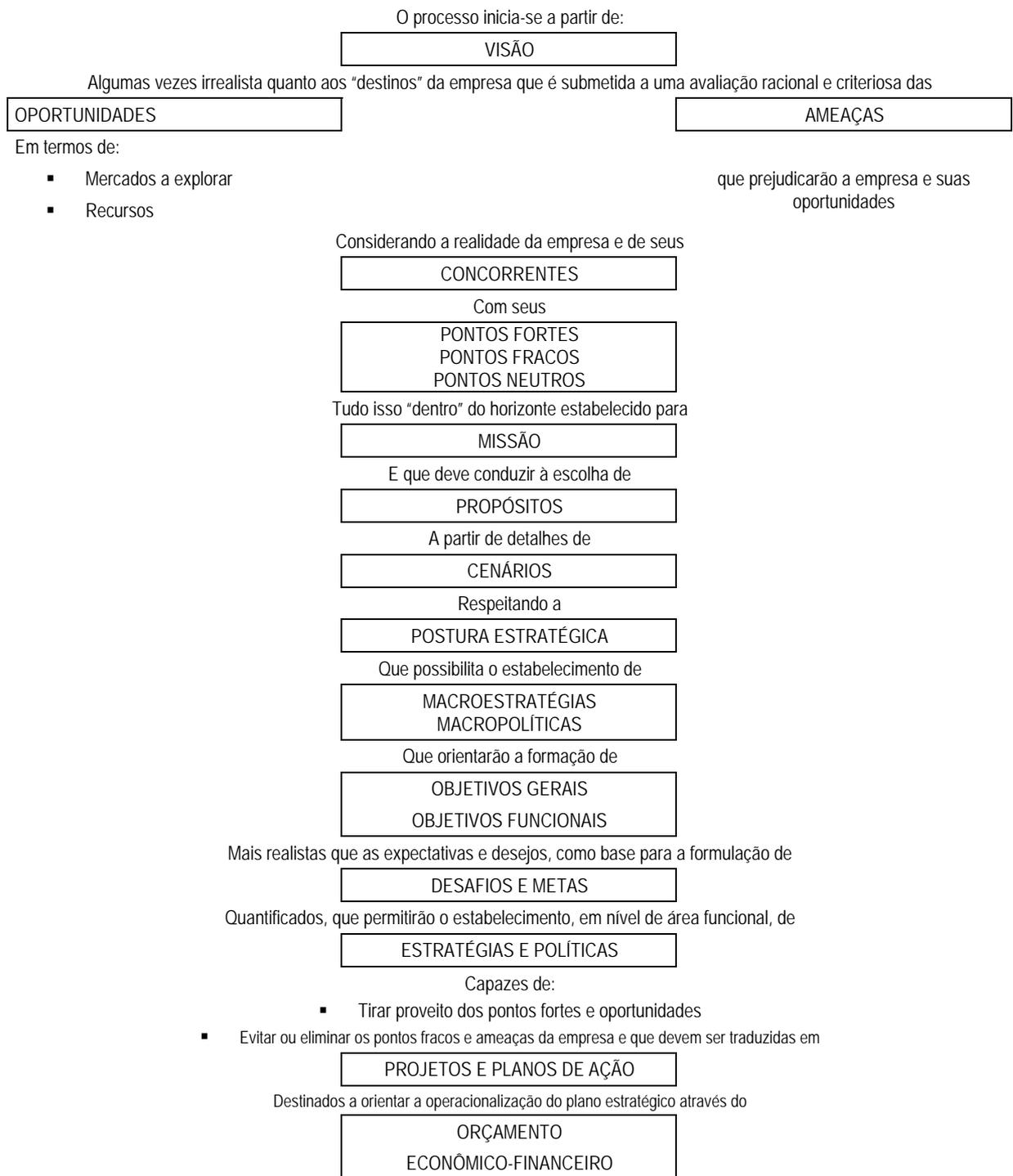
Os instrumentos quantitativos consistem nas projeções econômico e financeiros do planejamento orçamentário. Nesta etapa deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

Fase IV - Controle e Avaliação

Nesta fase analisa-se o desempenho e em que direção a empresa está indo. O controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização, desafios, metas e projetos estabelecidos. Envolve processos como a avaliação de desempenho, comparação com o desempenho real, análise dos desvios, tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas e adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Na figura a seguir, estaremos apresentando o processo de planejamento estratégico:

Figura 3: Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Oliveira(1997)

3.2 - Estratégia

Segundo Porter (1999), estratégia é a criação de um posicionamento único e valioso, envolvendo um grupo diferente de atividades. Se houvesse somente um posicionamento ideal, não

haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um simples imperativo - vencer a competição para descobri-lo e apropriar-se do mesmo. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes das dos concorrentes. Se a mesma série de atividades fosse melhor para produzir todas as variedades, ir ao encontro a todas as necessidades e ter acesso a todos os consumidores, as empresas poderiam facilmente transferi-las entre elas e a eficiência operacional determinaria a atuação destas.

Andrews e Cristensen (apud Montgomery, 1998), viram a estratégia como a idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo. Nessa abordagem, a formulação de uma estratégia envolvia a justaposição dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças pelo ambiente.

Estratégia, segundo Henderson (1989), é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. Seus competidores são a base da sua vantagem. Se você participa do mercado e é auto-suficiente, pode já ter uma vantagem competitiva, não importa se pequena ou sutil. De outra forma, segundo Henderson (1989), já estaria perdendo gradualmente os clientes mais rapidamente do que ganhando. O objetivo da estratégia deve ser aumentar o escopo de sua vantagem, o que só pode acontecer se alguém perder com isso.

Buscar uma participação de mercado, conforme Henderson (1989), é uma atitude quase tão produtiva quanto procurar um pote cheio de ouro no fim de um arco-íris. Nunca se consegue chegar lá e, mesmo que se conseguisse, não se encontraria nada. Se uma empresa já participa do mercado, já tem 100% do seu próprio mercado, o que também vale para os seus competidores. O seu objetivo real é expandir o seu mercado. Mas se a empresa sempre terá 100% do seu mercado, não importa se ele se expande ou se contrai.

O mercado atual da empresa consiste no que ela vende, onde vende e para quem vende. A sobrevivência depende de se conseguir manter 100% desse mercado. Para crescer e prosperar, entretanto, é preciso expandir o mercado no qual se consegue manter uma vantagem sobre cada um e sobre o conjunto dos competidores que poderão estar vendendo para os seus clientes.

A menos que, segundo Henderson (1989), uma empresa possua uma vantagem única sobre suas rivais, não terá motivos para existir. Infelizmente, muitas empresas competem em áreas importantes operando em desvantagem até que são inevitavelmente esmagadas.

"A competição estratégica comprime o tempo. Deslocamentos competitivos que poderiam levar gerações para evoluir ocorrem agora em poucos anos. A estratégia, naturalmente, não é novidade. Seus elementos foram reconhecidos e utilizados desde que os seres humanos combinaram inteligência, imaginação, recursos acumulados e comportamento coordenado para conduzir suas guerras. Mas a competição estratégica em negócios é um fenômeno relativamente recente. E pode perfeitamente ter um impacto tão profundo na produtividade das empresas quanto a Revolução Industrial teve na produtividade individual".
(Henderson, 1989 p 7).

Estratégia, conforme Porter (1999 p.63), é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais.

Segundo Henderson (1989), os elementos básicos da competição estratégica são os seguintes:

- capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;
- capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
- recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecerem a longo prazo;
- capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente;
- disposição de agir.

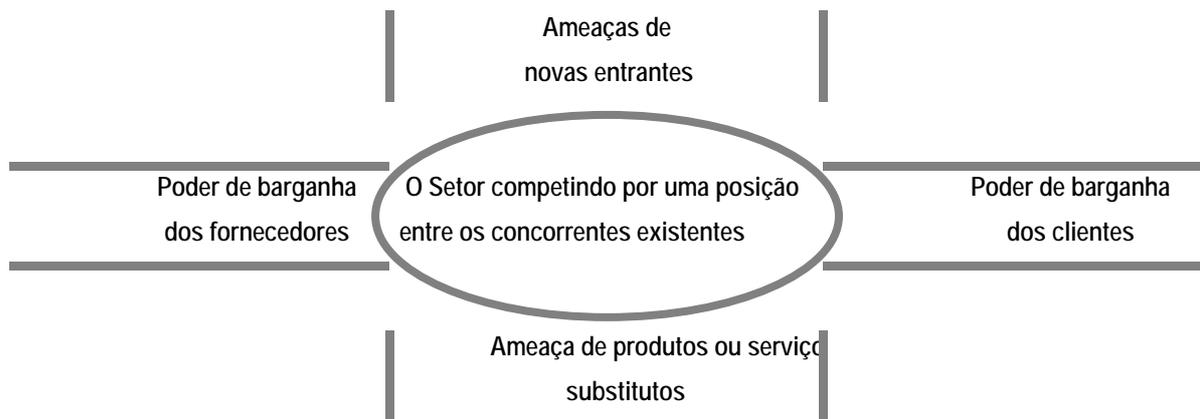
A estratégia envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por toda a organização. A incapacidade de qualquer competidor em reagir, reorganizar e alocar seus próprios recursos contra um movimento estratégico de um rival pode virar todo o relacionamento competitivo de pernas para o ar. É por isso que a competição estratégica comprime o tempo.

3.2.1 - A Formulação de Estratégias

A essência da formulação de estratégia, segundo Porter (1986), é lidar com a competição. A competição intensa em um setor industrial nada tem a ver com coincidência nem com as adversidades da sorte. Além disso, na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas através dos demais concorrentes. Pelo contrário, a competição em um setor industrial tem suas raízes em sua respectiva economia adjacente e existem forças competitivas que vão bem além do que seja

representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos nesse setor em particular. Os clientes, fornecedores, novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial, conforme podemos verificar na figura abaixo:

Figura 4: Forças que governam a competição em um setor industrial



Fonte: Porter (1979)

O conhecimento dessas fontes básicas de pressão competitiva propicia o trabalho preliminar para a agenda estratégica de ação.

3.2.1.1 - Ameaça de Entrada

Segundo Porter (1989), existem seis grandes fontes de barreiras para quem entra na competição de um setor industrial:

- economias de escala – Essas economias detêm a entrada de novos concorrentes por forçá-los a já entrarem com uma escala grande e adequada ou aceitar conviver com uma determinada desvantagem em custos;
- diferenciação de produto – A identificação com a marca cria uma barreira porque força os

novos entrantes a gastarem pesadamente para vencer a lealdade dos clientes às marcas já existentes;

- necessidades de capital – A necessidade de altos investimentos para competir cria uma barreira para os novos, particularmente se o capital é requerido para gastos irrecuperáveis em publicidade agressiva ou em pesquisa e desenvolvimento;
- desvantagens de custo independentes do porte – As empresas entrincheiradas podem ter vantagens em custos não acessíveis a rivais em potencial, não importa quais sejam seus portes e economias de escala que possam conseguir;
- acesso a canais de distribuição – Um novo produto deverá desbancar um produto que já tem lugar no mercado. O novo produto deverá abrir um novo espaço ou deslocar um já existente;
- política governamental – O governo pode limitar ou mesmo coibir a entrada a setores sujeitos a controle estatal através de requisitos de licenciamento e limitações de acesso a matérias-primas.

3.2.1.2 - Condições de Mudança

De um ponto de vista estratégico, há dois pontos adicionais a serem observados sobre a ameaça de uma entrada:

- a estratégia naturalmente muda à medida que essas condições mudam;
- as decisões estratégicas envolvendo um grande segmento de um setor podem exercer um grande impacto nas condições determinantes de ameaça da nova entrada.

3.2.1.3 - Fornecedores e Compradores Poderosos

Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos (Porter, 1989). Os fornecedores poderosos podem, em consequência, extrair lucros de um setor incapaz de se recuperar dos aumentos nos custos incluídos em seus próprios preços.

Um grupo fornecedor é poderoso, se:

- for dominado por poucas empresas e mais concentrado do que o setor para o qual fornece;
- seu produto for peculiar, ou pelo menos diferenciado, ou se tiver custos repassados embutidos;
- não for obrigado a competir com outros produtos para venda no setor;
- impuser uma ameaça razoável de integrar ainda mais as atividades de seu segmento de negócio. Isto coloca uma barreira à capacidade do setor de melhorar seus termos de compra;
- o setor não representar uma clientela importante para o grupo fornecedor.

Caso o setor seja muito importante para o fornecedor, sua sorte estará intimamente interligada e ele há de querer proteger o setor com preços razoáveis e assistência em atividades como P&D e *lobby*.

Um grupo comprador é poderoso, se:

- for concentrado ou fizer compras em grandes volumes. Compradores de grandes volumes são forças particularmente poderosas se pesados custos fixos caracterizam o setor;
- os produtos que compra do setor forem padronizados ou não diferenciados;

- os produtos que compra do setor constituírem um componente de seu produto e representarem uma fração significativa de seu custo;
- ele obtiver lucros baixos, que criam um grande incentivo para reduzir os custos de compra;
- os produtos do setor forem de pouca importância para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores;
- o produto do setor não proporcionar economia para o comprador. Onde o produto do setor pode representar um retorno, muitas vezes maior que o preço de compra, o comprador é raramente sensível ao preço; na verdade, ele estará sendo sensível em qualidade;
- os compradores apresentarem uma ameaça plausível de se integrarem na retaguarda para fazerem eles mesmos o produto do setor.

Produtos substitutos:

Estabelecer um teto para os preços que possa praticar ou substituir produtos ou serviços limitam o potencial de um setor. A menos que isso possa atualizar a qualidade do produto ou diferenciá-lo de alguma forma, o setor sofrerá em termos de receitas e possivelmente em seu crescimento. De forma bem clara, quanto mais atrativa for a troca *preço versus desempenho* oferecida pelo produto substituto, mais firmemente colocada estará a tampa sobre o potencial de lucros do setor.

A corrida pela posição:

A rivalidade entre concorrentes existentes, segundo Porter(1989), toma a forma familiar de uma corrida pela posição, usando táticas como as de competição de preços, lançamentos de produtos e golpes de publicidade. A rivalidade intensa é relacionada com a presença de uma variedade de fatores:

- os concorrentes são numerosos ou aproximadamente iguais em porte e poder. O crescimento do setor é lento, precipitando lutas por participação de mercado que envolvam membros com idéias de expansão;
- produto ou serviço não tem diferenciação ou custos repassáveis, o que prende os compradores e protege um combatente contra incursões na área de seus clientes por outro competidor;
- os custos fixos são elevados ou o produto é perecível, criando uma forte tentação para reduzir preços;
- a capacidade é normalmente aumentada por grandes incrementos. Tais adições rompem o equilíbrio de suprimento-demanda do setor e freqüentemente levam a períodos de supercapacidade e redução de preços;
- as barreiras de saída são elevadas; como ativos muito especializados ou lealdade da gerência para com um negócio em particular, mantêm as empresas competindo mesmo quando elas possam estar ganhando pouco ou estejam incorrendo em retornos negativos sobre investimentos;
- os rivais são divergentes quanto a estratégias, origens e *personalidades*. Eles têm diferentes idéias acerca de como competir e continuamente se chocam com os demais no processo.

Embora uma empresa tenha de viver com muitos destes fatores, porque eles são parte da economia do setor, pode haver algum espaço para melhorias através de mudanças estratégicas. Por exemplo, ela pode tentar aumentar os custos repassáveis dos compradores ou aumentar a

diferenciação de produto.

3.2.1.4 - Formulação da Estratégia

Analisadas as forças que afetam a competição em um setor e suas causas básicas, o estrategista pode identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Os pontos fortes e fracos cruciais de um ponto de vista estratégico são a postura da empresa diante das causas subjacentes de cada força. Como é que ela se comporta em relação a substitutos? Contra as fontes de barreiras à entrada?

Assim, o estrategista pode divisar um plano de ação que poderá incluir:

- posicionar a empresa de tal modo que suas capacitações forneçam a melhor defesa contra a força competitiva; e/ou
- influenciar no equilíbrio de forças por meio de ações estratégicas, melhorando, portanto, a posição da empresa; e/ou
- antecipar mudanças nos fatores básicos das forças e respondendo a elas com a esperança de explorar a mudança, escolhendo uma estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo, antes que os oponentes a reconheçam.

Posicionamento da empresa:

A estratégia pode ser visualizada como a construção de defesas contra forças competitivas ou a descoberta de posições no setor onde as forças sejam mais fracas.

O conhecimento das capacitações da empresa e das causas das forças competitivas acentuará as áreas onde a empresa deve confrontar a competição e onde deve evitá-la.

Influenciando o equilíbrio:

Ao lidar com as forças que impulsionam a competição entre setores industriais, uma empresa pode projetar uma estratégia que parta para a ofensiva. Essa postura pretende conseguir mais do que meramente lidar com essas forças; ela tem a intenção de alterar suas causas. As inovações em marketing, investimentos de capital em instalações de larga escala ou a integração vertical afetam as barreiras à entrada.

Explorando a mudança no setor

A evolução nos setores industriais é estrategicamente importante porque naturalmente traz com ela mudanças nas fontes de competição identificadas por Porter (1989). No padrão do ciclo de vida do produto, por exemplo, as taxas de crescimento mudam, considera-se que a diferenciação de produto declina à medida que o negócio se torna mais maduro e as empresas tendem a se integrar verticalmente.

O quadro para análise da competição no setor proporciona benefícios diretos no estabelecimento de uma estratégia de diversificação. Ele provê de um roteiro para responder à pergunta extremamente difícil inerente às decisões de diversificação: "Qual é o potencial deste negócio?" Combinando o que está no quadro contextual com o julgamento sobre sua aplicação, uma empresa pode ser capaz de identificar um setor com um bom futuro antes que esse futuro seja refletido nos preços de candidatos à aquisição.

3.2.2 - As Melhores Maneiras de Formular Estratégias

Goold e Campbell (1987), identificaram num estudo de 16 grandes empresas diversificadas da Inglaterra, três estilos bem sucedidos de condução de estratégia, que denominaram: **planejamento estratégico, controle financeiro e controle estratégico**. Cada um deles caracteriza-se por uma forma particular de organizar os relacionamentos entre a sede da corporação e as unidades de negócio. O segredo da escolha entre os três estilos reside em encontrar o que melhor se adapta às circunstâncias e, depois, manter-se bem alerta para os pontos fracos que, inevitavelmente, emergem.

3.2.2.1 - Estratégias mais Arrojadas, Decisões mais Lentas

Um dos pontos fortes do estilo **planejamento estratégico** é que ele monta mecanismos de verificação e equilíbrio dentro dos processos que determinam a estratégia de cada unidade de negócio. As responsabilidades costumam se sobrepor, o que obriga gerentes de unidades e membros da direção corporativa a se comunicarem. Esse intercâmbio de idéias estimula o raciocínio e melhora as propostas estratégicas pela simples exposição a uma variedade de pontos de vista.

Um segundo ponto forte desse estilo é que encoraja estratégias que se integram perfeitamente a várias unidades de negócio. O envolvimento direto de gerentes da corporação, de funções importantes de assessoria e a sobreposição de responsabilidades torna possível que as unidades coordenem seus planejamentos.

Talvez o ponto mais forte do estilo **planejamento estratégico** seja o estímulo à criação de estratégias de negócio ambiciosas. Segundo Goold e Campbell (1987), as empresas que usam planejamento estratégico são mais eficazes em ajudar unidades de negócios a lutar para ganhar uma vantagem sobre os concorrentes. Uma vez estabelecida pela sede da corporação a direção a ser seguida pelos negócios, os gerentes de unidades ficam livres para desenvolver planos ambiciosos para atingir qualquer objetivo que tenha sido estabelecido.

O planejamento estratégico é mais eficaz, portanto, em organizações que buscam uma estratégia ampla e integrada para o desenvolvimento das unidades de negócios, nas quais a atenção está focalizada sobre a vantagem competitiva a longo prazo.

Por melhor que ele possa parecer, este estilo de gerência não está a salvo de problemas. O maior deles é o problema da motivação que freqüentemente ataca os gerentes de linha. Com tantas pessoas envolvidas com planejamento, cada um tentando deixar a sua marca nos eventuais resultados, o processo pode se tornar pesado, frustrante e caro. A perda da autonomia no nível da unidade de negócio é particularmente indesejável quando a distância entre o mercado e a sede da empresa é muito grande.

A perda de flexibilidade é outra fraqueza característica do estilo planejamento estratégico. O extenso processo de tomada de decisões inibe a capacidade da empresa de reagir rapidamente a alterações nas solicitações do mercado ou nas condições ambientais. As empresas que empregam esse estilo sustentam estratégias perdedoras por períodos excessivamente longos. A alta gerência pode ser lenta em mudar de opinião porque está absorvida em um planejamento específico ou porque não compreende bem todas as variáveis pertinentes. Esse problema é particularmente agudo em corporações altamente diversificadas, pois é muito difícil dominar plenamente as particularidades de cada unidade de negócio. Por essa razão, as empresas de planejamento estratégico bem sucedidas tendem a se concentrar em alguns poucos negócios essenciais, vendendo os que não se encaixam em suas áreas de atividades principais.

3.2.2.2 - Melhores Controles Financeiros, menos Inovações

O estilo **controle financeiro** é quase que uma imagem em negativo do estilo "planejamento estratégico". A responsabilidade pelo desenvolvimento da estratégia repousa firmemente sobre os ombros dos gerentes das unidades de negócio. A administração central não revê formalmente os planejamentos estratégicos. Em vez disso, exerce sua influência através de um controle orçamentário a

curto prazo. O objetivo é forçar as unidades de negócios a estabelecerem metas de lucratividade difíceis mas atingíveis, capazes de proporcionar uma alta rentabilidade do capital investido e um crescimento ano a ano.

O grande valor do estilo controle financeiro é a motivação que cria para os gerentes melhorarem seus desempenhos financeiros imediatamente. As metas são claras e inequívocas. Os retornos do investimento são a curto prazo e o desempenho é acompanhado com todo o cuidado.

Outros pontos fortes, do estilo **controle financeiro** são menos óbvios, pois, em primeiro lugar, ele dispõe de meios para forçar gerentes a abandonar estratégias ineficientes. Em segundo lugar, o estilo financeiro é eficiente na formação de executivos. Os que realmente ascenderem têm anos de experiência e de resultados colhidos no passado sobre os quais se apoiaram quando chegaram ao topo. E, ainda, um ponto forte é a sua eficácia em corporações com carteira muito diversificada. Os executivos da empresa não são obrigados a conhecer profundamente os concorrentes ou o mercado de cada unidade de negócio.

Um ponto fraco desse sistema é seu preconceito contra estratégias e investimentos com grandes antecipações nos gastos e longas esperas por resultados. Na melhor das hipóteses, isto torna as empresas de controle financeiro vulneráveis a concorrentes agressivos e arrojados que podem tolerar uma perspectiva a longo prazo.

Uma outra desvantagem desse sistema é a dificuldade apresentada por estratégias descentralizadas na exploração de sinergias potenciais entre unidades de negócios. Os rigorosos sistemas de controle limitam a flexibilidade das organizações de controle financeiro. A obediência cega aos objetivos orçamentários do ano passado pode excluir a possibilidade de se adotar uma estratégia adaptativa ou de se fazerem jogadas vantajosas, notadamente em negócios em que as circunstâncias se alteram rapidamente.

3.2.2.3 - Maior Equilíbrio, Menor Clareza

As empresas que adotam o estilo **controle estratégico** pretendem conquistar as vantagens dos outros dois estilos e, ao mesmo tempo, evitar os seus pontos fracos. Em sua forma mais completa, o sistema de controle estratégico consegue acomodar tanto a necessidade de se construir uma empresa quanto a necessidade de se maximizar o desempenho financeiro. A responsabilidade pela estratégia pertence aos gerentes das divisões. As estratégias, entretanto, têm que ser aprovadas pela administração central. Para se atingir esse objetivo, existe um processo de planejamento elaborado.

Os alvos financeiros são estabelecidos em um processo orçamentário separado. O planejamento estratégico e o orçamento, muitas vezes, são conflitantes, onde um dos dois vai ter que ceder. Uma vez que a administração central tenha aprovado planejamento e orçamento, tenta confrontar o desempenho observado das unidades de negócios com marcos estratégicos, como participação de mercado e com o desempenho orçamentário.

Um dos benefícios deste estilo é que os gerentes das unidades de negócios ficam motivados em função da liberdade e da responsabilidade que recebem. Uma outra vantagem é que ele pode lidar com a diversidade. Como a administração descentraliza a estratégia e ajusta os controles às necessidades de cada unidade de negócio, pode gerenciar uma ampla gama de negócios em circunstâncias diferentes.

A principal desvantagem deste estilo é que os objetivos financeiros e estratégicos, as metas a longo e curto prazos, tornam a definição das responsabilidades menos exata e criam ambigüidades. Os gerentes das unidades de negócio podem ter dúvidas sobre se deveriam apresentar projetos de crescimento agressivos ou planos de desempenho mais difíceis, o que pode gerar cautela em demasia com negócios rápidos e tolerância com as linhas mais maduras da empresa.

3.2.2.4 - A Combinação Ideal

Segundo Goold e Campbell (1987), os três estilos existem por causa de certas tensões que são inerentes ao próprio papel da gerência de corporações. Praticamente todos os executivos desejam uma forte liderança central, estratégias coordenadas que contribuem com uma variedade de pontos de vista, análise cuidadosa das decisões, raciocínio voltado para longo prazo e flexibilidade. Mas, ao mesmo tempo, também desejam autonomia para os gerentes de unidades de negócios, definição clara de responsabilidades, liberdade para reagir de forma empreendedora às oportunidades que se apresentam, excelentes resultados a curto prazo e controles rígidos.

Esses dois conjuntos de intenções são contraditórios. A liderança central, se tiver garras afiadas, inibe a autonomia das unidades de negócios. As estratégias coordenadas prejudicam a definição das responsabilidades pessoais. Planos a longo prazo comprometem o desempenho a curto prazo. A flexibilidade não se dá bem com a obediência estrita a objetivos planejados. As corporações de sucesso fazem compensações entre essas opções e se fixam na combinação que melhor se adapta às empresas em carteira. As respostas dependem exatamente das coisas que a alta gerência melhor conhece – as características de suas empresas e as pessoas que fazem com que funcionem.

3.2.3 - A criação artesanal da estratégia

Estratégias podem se formar, segundo Mintzberg (1987), assim como podem ser formuladas. Uma estratégia realizada pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação. Mas, quando essas intenções planejadas não produzem as ações desejadas, as organizações passam a conviver com estratégias não realizadas. Uma estratégia emergente favorece a aprendizagem. As pessoas tomam ações, uma de cada vez, respondem a elas, de forma que, eventualmente, alguns padrões se formam. Estratégias eficazes podem surgir nos locais mais estranhos e se desenvolverem através dos meios mais inesperados. Não há nenhuma forma ideal de se formular uma estratégia. Segundo Mintzberg (1987), todas estas estratégias refletem, no todo ou em parte, o que ele prefere

denominar de abordagem básica do gerenciamento estratégico. Algumas das estratégias mais eficazes que revelou em sua pesquisa combinavam deliberação e controle com flexibilidade e aprendizagem organizacional.

Mintzberg (1987), denomina como *estratégia guarda-chuva* quando a gerência sênior define diretrizes abrangentes e deixa a decisão de quais produtos específicos fabricar àqueles que ocupam níveis mais baixos na organização. Essa estratégia não é apenas deliberada e emergente, mas é também deliberadamente emergente no fato de que o processo é conscientemente gerenciado para permitir que estratégias emergjam no decorrer. Deliberadamente emergente, também, é o que chama de *estratégia de processo*. Neste caso a gerência controla o processo de formulação de estratégia – importando-se com o projeto da estrutura, o corpo de funcionários, os procedimentos e assim por diante – enquanto deixa o conteúdo, em si, para outros.

A visão convencional do gerenciamento estratégico, defende a idéia de que quase toda mudança deva ser contínua: a organização deve estar se adaptando a todo momento. Todavia, essa visão prova-se irônica porque a essência do conceito de estratégia é baseada em estabilidade e não em mudança. Segundo Mintzberg (1987), o que a visão convencional não consegue abordar de forma correta é, portanto, como e quando promover uma mudança. Um dilema fundamental na formulação de uma estratégia é a necessidade de se conciliar as forças de estabilidade e de mudanças.

Mintzberg, em sua pesquisa, sugere que as organizações resolvam essas forças opostas, atendendo, primeiramente, a uma delas e, posteriormente, à outra. Períodos claros de estabilidade e mudanças podem, geralmente, ser identificados em qualquer organização: embora seja verdade que determinadas estratégias possam estar constantemente se alterando, parece igualmente verdadeiro que grandes mudanças em orientações estratégicas ocorram apenas raramente.

Miller e Friesen (apud Mintzberg 1994) decidiram construir uma teoria em torno disso, a qual denominaram de *teoria quântica de mudança estratégica*. O ponto básico dessa teoria é que as

organizações adotam dois modos completamente distintos de comportamento, em tempos diferentes.

Na maior parte do tempo, buscam uma determinada orientação estratégica. Uma mudança parece ser algo contínuo, mas ocorre no contexto dessa orientação e, normalmente, resulta em fazer mais as mesmas coisas, ou fazê-las ainda melhor.

Esta teoria quântica de mudança estratégica parece aplicar-se particularmente bem a grandes empresas, já consolidadas e de produção em massa. Por confiarem especialmente em procedimentos padronizados, tendem a resistir com firmeza a qualquer tentativa de reordenação estratégica. Assim, identificaram longos períodos de estabilidade interrompidos por períodos curtos e conturbados de mudanças revolucionárias.

Em organizações mais criativas, percebe-se padrões de mudanças e estabilidade um pouco diferentes, mais equilibrados. Empresas em setores que exigem produtos inovadores aparentemente precisam atuar, de tempos em tempos, em diferentes direções, para manterem a criatividade.

Seja através de revoluções quânticas ou de ciclos de convergência e divergência, as organizações parecem, contudo, precisar separar as forças básicas de mudança das de estabilidade, reconciliando-as através do atendimento de cada uma, separadamente. Muitas falhas estratégicas podem ser atribuídas a uma mistura das duas ou a uma obsessão em relação a uma delas em prejuízo da outra.

4. MÉTODO

A presente pesquisa teve caráter exploratório. Segundo Mattar (1996), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.

Os estudos exploratórios caracterizam-se por examinar temas pouco estudados. Podem, ainda, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não há compromisso em explicar os fenômenos que descreve, embora sirvam de base para tal explicação. No caso das médias e grandes indústrias do setor calçadista do Vale do Sinos, nenhuma pesquisa referente ao tema desta dissertação – planejamento estratégico – havia sido feita até o início deste trabalho.

Para responder aos objetivos propostos no presente trabalho, optou-se por desenvolver uma pesquisa de caráter exploratório sobre o processo de planejamento estratégico nas empresas Calçadistas do Vale do Sinos.

4.1 - Métodos da Pesquisa Exploratória

Segundo Mattar(1996), a pesquisa exploratória utiliza métodos bastante amplos e versáteis. Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudo de casos isolados e observação informal.

Levantamentos em fontes secundárias: compreendeu levantamentos bibliográficos e

levantamentos documentais.

Levantamento de dados primários: consistiu na realização de um levantamento estatístico do segmento a ser estudado.

Levantamentos de experiências: grande parte das experiências e dos conhecimentos adquiridos não está escrita. Muitas pessoas, em função da posição profissional privilegiada que ocupam, acumulam experiências e conhecimentos sobre um tema ou problema em estudo. As formas de levantamento de experiências compreendem: entrevistas individuais com especialistas ou conhecedores do assunto.

Estudo de casos selecionados: é uma forma de aprofundar o conhecimento de problemas não suficientemente definidos. É um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para a pesquisa. O método do estudo de casos pode envolver o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas, etc.

Observação informal: a observação informal em pesquisas exploratórias envolve nossa natural capacidade de observar continuamente objetos, comportamentos e fatos a nosso redor. Para a utilização em pesquisas exploratórias, a observação deverá ser informal e dirigida, pois deverá estar centrada unicamente em observar objetos, comportamentos e fatos de interesse para o problema em estudo, mesmo que obtidos informalmente.

4.2 - Universo da Pesquisa

O universo da presente pesquisa constitui-se de médias e grandes empresas calçadistas do Vale do Sinos. A média empresa, segundo o SEBRAE (Cadastro Empresarial do RS, 1999), é aquela empresa que possui de 100 a 499 colaboradores e a grande empresa aquela que possui mais de 500 colaboradores.

Quadro 3 - Classificação do porte da indústria

INDÚSTRIA	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS			
	Até 19	De 20a 99	De 100 a 499	Mais de 500
Micro	-----			
Pequena		-----		
Média			-----	
Grande				-----

Fonte: SEBRAE/RS (1999)

Segundo a Associação Industrial e Comercial de Novo Hamburgo (ACI - Boletim setembro 1999), o total de empresas calçadistas do Vale do Sinos é de 292, sendo que as médias e grandes empresas totalizam 98 empresas e representam 94% do total de mão de obra direta, o que significa, aproximadamente, 70.000 colaboradores.

O Vale do Sinos é composto, segundo o IBGE e Prefeituras Municipais, por 35 municípios, quais sejam: Alvorada, Cachoeirinha, Cambará do Sul, Campo Bom, Canela, Canoas, Dois Irmãos, Estância Velha, Esteio, Glorinha, Gramado, Gravataí, Igrejinha, Ivoti, Lindolfo Collor, Morro Reuter, Nova Santa Rita, Nova Hartz, Nova Petrópolis, Novo Hamburgo, Parobé, Picada Café, Portão, Presidente Lucena, Riozinho, Rolante, Santa Maria do Herval, Santo Antônio da Patrulha, São Francisco de Paula, São Leopoldo, Sapiranga, Sapucaia do Sul, Taquara, Três Coroas e Viamão (Guia Econômico do Vale 97, 1997).

4.3 - Amostra

O processo de amostragem teve caráter não-probabilístico. Buscou-se, portanto, o maior número possível de empresas do universo em estudo, chegando-se a uma amostra composta por 32 empresas, que correspondem a 33% desse universo, segundo relatório da ACI (Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo) referentes a 1999.

4.4 - Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados (Anexo 2) – questionário - foi confeccionado com base em entrevistas de profundidade realizadas com 3 especialistas na área calçadista: M.Sc. Ilse Biason Guimarães (Professora Universitária, Doutoranda junto a Universidade Federal Santa Catarina e Superintendente executiva da ASSINTECAL); Luís José Coelho (Professor Universitário e Consultor Empresarial) e Ricardo Wirth (Industrial e Vice-Presidente da Abicalçados).

As entrevistas foram individuais com aproximadamente 1h e 30 min de duração. Utilizou-se um roteiro (Anexo 1), abordando os objetivos do trabalho, as perspectivas da indústria calçadista e um espaço para o entrevistado relatar suas experiências pessoais junto ao setor.

O instrumento de pesquisa utilizado ficou composto por 43 questões que abordaram as variáveis a serem estudadas. O mesmo é constituído por questões fechadas e abertas que se adequavam melhor ao processo de coleta dos dados.

4.5 - Procedimento de Coleta dos Dados

Foram pesquisadas 32 empresas calçadistas através de 25 entrevistas pessoais em empresas, mais 7 que optaram pelo autopreenchimento.

As 25 entrevistas foram efetuadas pelo autor deste trabalho, sendo que todos os

entrevistados eram componentes da alta direção das respectivas empresas. Os 7 questionários foram preenchidos, igualmente, por pessoas ligadas à direção das referidas empresas. Aquelas empresas que optaram pelo autopreenchimento, ao invés da entrevista, na sua maioria alegavam falta de tempo para receber o entrevistador, uma vez que em média despendia-se cerca de 40 min em cada entrevista. O período da coleta de dados foi entre novembro de 1999 e janeiro de 2000.

4.6 - Processamento dos Dados

As informações levantadas foram organizadas num banco de dados, o Microsoft Excel, e transportadas para o programa "*Statistical Package for the Social Sciences - SPSS*".

OS dados foram levantados de forma geral, o desenvolvimento da análise dos dados foram trabalhados gerando novas variáveis e variáveis artificiais.

A análise dos dados foi desenvolvida com base em:

- Distribuição de frequência absoluta e relativa: tratadas as variáveis nominais.
- Média: utilizada no tratamento dos dados financeiros.
- Mínimo e máximo: utilizado para determinar a amplitude das classes.
- Qui-quadrado, próprio para detectar associações existentes em tabelas cruzadas, o qual não gerou significância.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados levantados nas 32 médias e grandes indústrias calçadistas do Vale do Sinos que participaram deste estudo. Os resultados estão apresentados nas seguintes seqüências: discutem-se os posicionamentos de três especialistas na área de calçados; descrevem-se os dados levantados através do questionário: perfil geral das indústrias da amostra; perfil comercial; o planejamento estratégico das indústrias e os resultados econômico-financeiros. Finalizando, com uma análise crítica dos dados.

Para o levantamento de experiências foram realizadas entrevistas de profundidade. As entrevistas tiveram como objetivo a busca de informações para a elaboração do questionário, bem como subsidiar a análise dos dados quantitativos, através do relato das experiências profissionais no setor calçadista.

Os entrevistados foram unânimes quanto ao critério de utilizar o número de funcionários para dimensionar o porte da empresa, no entanto, não foram precisos para informar qual seria o divisor adequado da pequena, média e grande empresa. A principal preocupação não era identificar a média e grande indústria, mas sim isolar as pequenas. Um dos entrevistados mencionou o SEBRAE como sendo um órgão que possui uma classificação que poderia ser adequada a este trabalho. A sugestão foi adotada e as categorias são apresentadas na quadro 3, capítulo 4.2.

Este capítulo aborda os aspectos mais relevantes constatados nas entrevistas de

profundidade.

5.1 - Levantamento de experiências

A seguir são transcritas partes das entrevistas, consideradas mais relevantes para a presente pesquisa.

a) *Vantagens relativas na exportação*

A existência de diferenças entre indústrias que atuam no mercado interno daquelas que atuam no mercado externo, segundo o consultor Coelho:

"...são muitas, são mercados totalmente opostos. A estrutura de exportação é uma estrutura muito simples, muito básica. O produto vem pronto, o mercado está definido. Agora o mercado interno é diferente, porque o pessoal está pesquisando muito, necessita montar uma estrutura comercial forte, investir em marketing. Em contrapartida, o mercado interno é mais seguro que a exportação, pois no mercado interno a marca é fortalecida, os clientes são pulverizados e a conquista do mercado é mais sólida".

No entanto, os outros dois entrevistados não foram tão enfáticos, uma vez que segundo o industrial Wirth:

"...certamente existem, principalmente aquelas que atuam nos Estados Unidos e Europa. Porque aí é um produto específico para esses mercados. Porém, a América-Latina já tem uma participação bastante expressiva, significativa nas exportações brasileiras e aí é um mercado que está aceitando um sapato que é feito para o mercado brasileiro. Neste caso, vamos encontrar empresas que não têm o perfil daquela empresa exportadora tradicional pois para esse mercado latino que se encontra em crescimento, notadamente, o argentino, o sapato é similar àquele vendido no mercado brasileiro".

A terceira entrevistada, Prof^a. Ilse, diverge em algumas particularidades, pois segundo ela:

"...até 1993 não existiam diferenças, porque todas as nossas empresas calçadistas trabalhavam em cima de um modelo fordista, de escala de produção. A partir de 1993, com a mudança do comportamento de compradores, começou a haver diferença. E hoje, eu vejo que uma mudança que aconteceu primeiro no mercado interno está se traduzindo no mercado

externo. Cito um exemplo de que fomos procurados por empresas japonesas que queriam comprar pequenos lotes de calçados com modelagens diferentes. Então, hoje a escala de produção, terá que começar a se readequar para seguir o modelo que se encontra no mercado interno”.

b) Importância do Planejamento Estratégico

A importância do planejamento estratégico para o setor é considerada muito relevante para a indústria calçadista, pois segundo o industrial Wirth:

“...o planejamento estratégico deveria ser feito por todos, com maior ou menor complexidade de acordo com o tipo de empresa, o porte, o tipo de produto, pois o mínimo de pensar o amanhã o empresário teria que fazer”.

O consultor empresarial Coelho é enfático:

“...acho que não só é importante para esse setor, como para qualquer outro, pois entendo que é impossível que qualquer empresa tenha perspectiva de mercado, de sobreviver, se ela não tiver o mínimo de planejamento”.

A Prof^a. Ilse considera importante e realça que:

“...vejo um grande problema do planejamento estratégico no Vale do Sinos. É a questão do marketing. O planejamento estratégico é usado para marketing e não para o uso diário e sistemático dos assuntos da empresa”.

c) Planejamento Estratégico: Formal ou Informal

Quanto à questão do planejamento estratégico formal ou informal, o consultor empresarial Coelho se expressa da seguinte forma:

“...olha, eu sou a favor de qualquer tipo de planejamento, se for formal, melhor ainda, porque daí os compromissos ficam muito mais claros, e há uma responsabilidade maior, mas é importante que haja qualquer tipo de planejamento”.

Enquanto que a Prof^a. Ilse:

"...o informal sempre vai existir. O formal é muito importante para que se tenha uma memória, uma série histórica, uma diretriz, até um rumo mais claro. Se tu olhares um parque, tu vais ver que há muitas pessoas que acabam fazendo o caminho mais curto por cima da grama, isso para mim é o informal. Mas tu tens os caminhos que as pessoas que não querem sujar os sapatos, elas vão por aí. Então, existem os dois, e eles podem existir paralelos".

Segundo o Industrial Wirth:

"...ele pode ser informal mas tem que haver um mínimo formalizado, tem que colocar um pouco no papel, como é que tu vais depois rever, revisar. Ele pode ser de uma formalização bem simples, até é desejável, porque se começa a sofisticar muito o empresário não está nem acostumado a lidar, mas o mínimo de formalização é necessário".

d) Revisão do Planejamento

Quanto ao aspecto da revisão do planejamento estratégico a entrevistada Profa. Ilse posiciona-se:

"...deve ser periódico, até porque há muitas alterações, citando um exemplo aqui da ASSINTECAL, quando trabalhamos a primeira vez o planejamento estratégico, faz um ano, os vice-presidentes se empolgaram com o projeto e se dedicaram. Só que hoje os sócios estão se queixando que eles dedicaram muito tempo para os projetos e não se dedicaram para os setores deles, então nós vamos ter que ver como é que se modifica isso.

O industrial Wirth posiciona-se da seguinte forma:

"...acho que deverá ter uma periodicidade pelo menos anual, até porque a gente está acostumado com fábricas com um ano de projeção, estamos muito ligados ao balanço anual. Cada início de ano, temos uma programação, uma visão de curto prazo, mas independente disto, sempre que houver a necessidade ele deverá ter a abertura para poder rever a qualquer momento que seja".

Basicamente o terceiro entrevistado não diverge, pois coloca-se da seguinte forma:

"...diria que tem que ter um cronograma para a reavaliação para cada período e também a cada pacote econômico, a cada fenômeno importante que ocorrer tem que ser reavaliado".

e) Planejamento Estratégico como Causa do Sucesso

Quanto à questão das empresas que elaboram e formalizam o processo de planejamento estratégico ter maior grau de sucesso do que aquelas que não se preocupam com essa atividade, os entrevistados posicionaram-se como segue:

Industrial Wirth:

"...é um pouco difícil porque a gente não tem conhecimento para poder dizer quem fez, eu acredito que, olhando para o caso brasileiro, as empresas, as grandes empresas que temos hoje aí que estão bem sucedidas, que possuem essa liderança dentro do setor, eu tenho a impressão que todas elas devem ter feito o seu planejamento estratégico, porque somente no improviso seria difícil um grau de acerto tão grande até porque, quando a empresa adquire um certo porte, a complexidade, a obrigação de manter aquele nível de produção, de faturamento, de vendas e tal, ele já requer, já necessita ter uma estratégia. As empresas menores ficam mais no "feeling". Muitas vezes elas têm seu mercado, seu produto. No entanto, quando chegar a um certo nível, tem que ter um mínimo de planejamento".

A entrevistada Prof^a. Ilse comenta:

"...não é o fato de ter ou não ter planejamento estratégico que indica o sucesso, o fato é se o planejamento foi bem feito.

O consultor Coelho:

"...sem dúvida. A gente percebe isso porque tem conhecimento das empresas que usualmente fazem um planejamento e observa o comportamento delas dentro do mercado".

5.2 - Perfil Geral das Indústrias da Amostra

A seguir, apresentam-se as características gerais das indústrias pesquisadas:

Tabela 1: Localização das indústrias

Cidade	Freq.	%
Novo Hamburgo	6	20
Parobé	5	16
Três Coroas	5	16
Ivoti	3	9
Sapiranga	3	9
Igrejinha	2	6
Campo Bom	2	6
Estância Velha	2	6
Dois Irmãos	2	6
Nova Hartz	1	3
Rolante	1	3
Total	32	100

Na Tabela 1, verifica-se a localização geográfica, por cidade, das 32 indústrias pesquisadas, distribuídas em 11 cidades da região do Vale do Sinos - RS.

Tabela 2: Linhas de produção das indústrias

Produtos	Freq.	%
Sapatos femininos	27	84
Botas femininas	21	66
Chinelos e sandálias femininas	21	66
Sapatos masculinos	7	22
Calçados infantis	7	22
Tênis femininos	4	13
Tênis masculinos	3	9
Botas masculinas	2	6
Chinelos e sandálias masculinas	2	6

Questão de múltipla escolha: percentuais referentes a 32 observações.

Na Tabela acima, percebe-se que as indústrias pesquisadas são preponderantemente produtoras de calçados femininos, pois, das 32 empresas 84% (27), produzem calçados femininos. Das indústrias pesquisadas, 66% (21) são produtoras de botas, chinelos e sandálias femininas. Da amostra, 22% (7) são produtoras de calçados masculinos. Relevante considerar que uma indústria usualmente produz mais do que um tipo de produto.

Tabela 3: Produção de componentes para calçados

Empresas	Freq.	%
Sim	7	22
Não	25	78
Total	32	100

A Tabela acima demonstra que 78% (25) da amostra possui a indústria horizontalizada, ou seja, são produtores de calçados, porém não produzem seus componentes. Da amostra, 22% (7) produzem componentes, possuindo assim alguma verticalização, sendo composta na sua maioria da produção de solados para os calçados.

Tabela 4: Forma de definição dos modelos

Empresa	Freq.	%
Viagens ao exterior	21	66
Criação interna	19	59
Cia. de exportação	18	56
Revistas especializadas	15	47
Feiras	9	28
Consultores de modelagem	5	16

Questão de múltipla escolha: percentuais referentes a 32 observações.

Na Tabela acima, percebe-se que a maioria das empresas utiliza múltiplas fontes de pesquisa para a criação da sua modelagem, destacando-se as viagens ao exterior, criação interna e revistas especializadas. Oportuno considerar que as indústrias voltadas ao mercado externo utilizam-se das Companhias de Exportação, as quais definem os modelos e negociam com as indústrias o produto/modelo a ser produzido.

Tabela 5: Tipo de produção das empresa

Tipo	Freq.	%
------	-------	---

Mista	24	75
Própria	8	25
Total	32	100

Na Tabela acima, percebe-se que 75% (24) utilizam de alguma forma a terceirização de seus serviços. Sendo que 25% (8) da amostra não se utilizam da terceirização de serviços, possuindo produção própria. Das indústrias pesquisadas, 25 terceirizam total ou parcialmente a costura; 16 indústrias terceirizam parcial ou totalmente o pré-fabricado. O corte é terceirizado em três indústrias, sendo que a montagem é terceirizada em duas indústrias.

Tabela 6: Número de filiais das empresas

Número	Freq.	%
Uma	5	33
Duas	4	27
Três	1	7
Quatro	2	13
Cinco	2	13
Dezessete	1	7
Total	15	100

Obs: O total refere-se a empresas que tem filiais

Observa-se, na Tabela acima, que das 32 indústrias pesquisadas 15 possuem filiais (47%). O número de filiais por empresa está nesta tabela. Estas filiais localizam-se em diversos pontos do Estado. Destaca-se uma dessas empresas que possui 17 filiais. Cabe ressaltar que esta não possui nenhuma terceirização e é uma das poucas empresas que possui um processo acentuado de verticalização. Das empresas pesquisadas, algumas possuem unidades de negócios em outros estados, com estrutura jurídica independente, porém com dependência administrativa, notadamente quanto ao quadro diretivo.

Tabela 7: Sistema de produção

Sistema	Freq.	%
---------	-------	---

Estoques setoriais	20	63
Misto	9	28
Just-in-time	1	3
Kanban	1	3
Just-in-time e Kanban	1	3
Total	32	100

Observa-se, na Tabela acima, que 63% (20) das indústrias da amostra utilizam como sistema de produção os estoques setoriais, os quais representam uma das formas mais tradicionais da indústria calçadista, eis que existem estoques intermediários, que evitam a paralisação eventual da produção. Por outro lado, aumentam os estoques intermediários de produção, acarretando a necessidade de um capital de giro maior. O sistema misto é utilizado por 28% (9) das indústrias. Sendo que o Just-in-time e o Kanban são utilizados por 3 empresas.

Tabela 8: Investimento em máquinas e equipamentos – excluindo informática – nos últimos 5 anos

Resposta	Freq.	%
Sim	31	97
Não	1	3
Total	32	100

Constata-se, na Tabela acima, que um alto número de indústrias 97% (31) encontra-se investindo em máquinas e equipamentos. Das 31 indústrias que investem nesse segmento, 25 o fazem para modernização, 5 investem na ampliação e uma delas por ampliação e modernização.

Tabela 9: Tipo jurídico das empresas

Tipo	Freq.	%
Sociedade limitada	29	91
S/A - Capital fechado	3	9
Total	32	100

Quanto ao tipo jurídico das empresas, verifica-se que, das 32 indústrias pesquisadas, a maioria, 91% (29) são sociedades limitadas, sendo que somente três indústrias são sociedades anônimas de capital fechado. Nenhuma das empresas pesquisadas é de capital aberto.

Tabela 10: Fundação das empresas

Período	Freq.	%
até 69	13	41
1970 a 1979	7	22
1980 a 1989	9	28
Depois de 1990	3	9
Total	32	100

Quanto ao ano de fundação das empresas, constatou-se, conforme Tabela acima, que 41 % das indústrias pesquisadas foram fundadas até 1969. A mais antiga das indústrias foi fundada em 1929. De 1970 a 1989, foi o período de maior crescimento da indústria no Vale do Sinos, 50% (16). Das indústrias pesquisadas, somente 3 são de fundação recente, sendo que uma delas é uma cisão.

Tabela 11: Número de funcionários diretos e terceirizados

SETOR	DIRETOS	TERCEIRIZADOS	TOTAL
Administração Geral	1.098	2	1.100
Modelagem	698	25	723
Vendas	286	5	291
Produção	32.131	9.568	41.699
Outros	626	-	626
TOTAL	34.839	9.600	44.439

Na Tabela 11, verifica-se que as 32 indústrias pesquisadas empregam de forma direta 34.839

funcionários e como colaboradores indiretos, isto é, de forma terceirizada, 9.600 pessoas, o que totaliza 44.439 pessoas envolvidas diretamente.

Observa-se que o número de funcionários diretos é aquele efetivamente informado como registrados na indústria na data da respectiva pesquisa. Considerando-se que, segundo ACI-NH (1999), as indústrias calçadistas da região empregam aproximadamente 70.000, o universo da pesquisa ora em estudo, corresponde a 50% dos funcionários que trabalham diretamente.

O número de colaboradores terceirizados é um número aproximado pois, nas entrevistas, solicitava-se que informassem o número de pessoas que seria necessário contratar para efetuarem os serviços que se encontravam terceirizados.

Tabela 12: Distribuição de resultados aos colaboradores

Resposta	Freq.	%
Não	12	43
Resultados com análise de indicadores	12	43
PPR	4	14
Total	28	100

Conforme pode ser visto na Tabela acima, 43% (12) das indústrias não distribuem resultados. No entanto, os demais 57% (16) procedem à distribuição de resultados, sendo que 14% (4) utilizam o plano de participação em resultados (PPR). Observa-se que de uma forma ou de outra, as 57% (16) das indústrias que procedem à distribuição de resultados, o procedem baseados em índices de produtividade/resultados.

Tabela 13: Estatísticas financeiras 1996, 97 e 98 (Valores em Reais)

	Média	Mín.	Máx.
1996 Faturamento	48.735.147	2.959.737	544.539.000
Patrimônio líquido final	19.327.515	63.681	278.658.000
Ativo permanente	9.155.807	174.823	117.459.000
1997 Faturamento	43.762.888	2.900.934	494.264.000
Patrimônio líquido final	21.388.377	103.855	294.725.000
Ativo permanente	10.158.955	228.123	126.886.000
1998 Faturamento	45.315.846	3.636.176	521.220.000
Patrimônio líquido final	24.132.199	140.834	338.590.000
Ativo permanente	10.450.659	165.438	142.921.000

Obs: Valores expressos em R\$.

Conforme pode ser visto na Tabela acima, o faturamento médio anual foi de R\$48.735.147,00, o que representa um faturamento total anual das 32 indústrias de R\$ 2.534.227.644,00. Observa-se que o faturamento em 1997 teve uma queda de 11,36%, ocorrendo uma pequena recuperação no ano de 1998 em relação a 1997; no entanto, em relação a 1996, ainda encontra-se 7,55% negativos.

O patrimônio líquido tem crescido continuamente, porém o crescimento do ativo permanente é inferior ao crescimento do patrimônio líquido, o que significa que as indústrias têm aumentado seu capital de giro.

5.3 - Perfil comercial das indústrias da amostra

A seguir, apresentam-se os resultados relativos ao perfil comercial das indústrias pesquisadas, as características de comercialização e mercados:

Tabela 14: Em relação à empresa

Itens	% Sim	% Não
Faz acompanhamento sistemático dos consum/clientes	34	66
Pesquisa novos nichos de mercado	53	47
Tem conhecimento das normas de certificação de qualidade total	84	16
Encontra-se em fase de certificação pela ISO	29	71
É certificada pela ISO	3	97
Faz análise formal de seus investimentos/aplicações	43	56

Obs.: percentuais referentes a 32 observações.

Na Tabela acima, verifica-se que 66% das empresas não procedem ao acompanhamento sistemático dos seus clientes. Novos nichos de mercado não são pesquisados por 47% das organizações. A maioria das indústrias pesquisadas, 84% (16), tem conhecimento das normas de certificação de qualidade total. Das indústrias pesquisadas, 29% (9) encontram-se em fase de certificação pela ISO; porém, durante as entrevistas, percebeu-se que, nos próximos seis meses, provavelmente, somente duas deverão atingir seus objetivos nesse item. Entre as 32 indústrias pesquisadas uma é certificada pela ISO e ressalta-se que a empresa divulga essa certificação como sendo a primeira da América Latina.

Tabela 15: Tipo de mercado atingido pelas indústrias

Mercado	Freq.	%
Interno	13	41
Externo	12	37
Misto	7	22
Total	32	100

Constata-se, na Tabela 15, que 41% (13) das indústrias são atuantes com 80% ou mais das

suas vendas para o mercado interno. Atuantes no mercado externo com 80% ou mais das suas vendas inserem-se 37% (12) das indústrias. Ainda, 22% (7) são mistas, ou seja, atuam com mais de 20% nos mercados internos e externos simultaneamente.

Tabela 16: Formas de venda dos produtos

Forma de venda	Freq.	%
Representantes autônomos	21	66
Cia Exportação	17	53
Trading	3	9

Questão de múltipla escolha: percentuais referentes a 32 observações.

Conforme pode ser visto na Tabela acima 66% (21) das indústrias efetuam vendas através de representantes autônomos, 53% (17) efetuam vendas através de Companhias de Exportação e 9% (3) das indústrias efetuam vendas através de Tradings. Nenhuma das empresas pesquisadas informou que possui equipe de vendas exclusiva. Uma das empresas pesquisadas produz com exclusividade para uma cadeia de lojas localizada no Brasil, sendo sua coligada.

Tabela 17: Registro de marca

Resposta	Freq.	%
Sim	29	91
Não	3	9
Total	32	100

Na Tabela acima, verifica-se que 91% (29) das indústrias possuem marca registrada e somente 9% (3) não possui. Das indústrias que possuem marca registrada, 40% (11) atuam somente com uma marca. Com duas marcas, 21% (6), com três marcas são 17% (5) e uma indústria com cinco marcas atuantes.

Com marcas atuantes fora do país têm-se 48% (14) indústrias. Com duas marcas atuantes

são 7% (2) indústrias e, com três marcas atuantes, uma única indústria. Os percentuais são relativos a 29 indústrias.

5.4 - Perfil do planejamento estratégico das indústrias

É apresentado, a seguir, o perfil do planejamento estratégico das indústrias calçadistas.

Tabela 18: Quanto à implementação do planejamento estratégico

Resposta	Freq.	%
Sim	28	87
Não	4	13
Total	32	100

Verifica-se que em sua grande maioria, 88% (28), as indústrias pesquisadas informam que possuem planejamento estratégico e 12% (4) informam que não possuem, conforme os dados da Tabela acima.

Tabela 19: Forma de planejamento estratégico

Tipo	Freq.	%
Formal	12	37
Informal	16	50
Não planeja	4	13
Total	32	100

Na Tabela acima, verifica-se que 50% (16) das indústrias pesquisadas não formalizam o planejamento estratégico, sendo que 37% (12) formalizam o planejamento estratégico.

Tabela 20: Coordenação da elaboração do planejamento estratégico

Resposta	Freq.	%
Presidente; Diretor Geral	11	40
Direção/Diretoria	8	29
Diretor Adm. e/ou Financeiro	4	15
Grupo de pessoas	2	7
Diretor Comercial	1	3
Consultoria Externa	1	3
Gerente Planejamento	1	3
Total	28	100

De acordo com a Tabela acima a coordenação do planejamento, formal e informal, é exercida pela Diretoria na maior parte das indústrias, 82%.

Tabela 21: Formação do coordenador

Formação	Freq.	%
Sem curso superior	11	40
Administrador Empresas	8	29
Contador	4	15
Engenheiro	3	10
Administrador e Contador	1	3
Economista	1	3
Total	28	100

Na Tabela acima, verifica-se que 40% dos coordenadores do planejamento estratégico não possuem nenhuma formação acadêmica e que 60% possuem graduação, destacando-se o Administrador de Empresas com 29%.

Tabela 22: Participantes ativos na elaboração do planejamento estratégico

Resposta	Freq.	%
Diretoria	26	93
Gerências	23	82
Consultoria externa	10	36
Acionistas	7	25
Outros	3	11

Questão de múltipla escolha. Percentuais referentes a 28 observações.

Constata-se na Tabela acima, que a diretoria das respectivas indústrias da amostra participa em 93% (26); as gerências participam em 82% (23); consultoria externa participa em 25% (7) coordenando em uma indústria; acionistas participam em 25% (7). Porém, em se tratando na sua grande maioria de sociedades por cotas de participação limitada, os sócios e diretores são, em muitas ocasiões, as mesmas pessoas.

Tabela 23: Relação entre a implementação do planejamento estratégico(PE) e o da qualidade total (QT)

Relacionamento	Freq.	%
Um depende do outro - PE antecede a QT	12	39
Formalização do programa de QT	3	11
A QT faz parte do PE	2	7
Quem não planeja não faz qualidade	1	4
Tem relações de igualdade	1	4
Não se admite nada sem qualidade, porém ela não necessita ser certificada	1	4
PE facilita a QT	1	4
Diretamente não tem	1	4
Não tem	1	4
PE faz parte da política da QT	1	4
O planejamento foi originado a partir da implantação da QT	1	4
NR	3	11
Total	28	100

As perguntas eram para uma resposta aberta. O respondente transmitia sua opinião. Conforme a Tabela 23, a resposta sobre a relação entre a implementação do planejamento estratégico e a qualidade total é a que um depende do outro e que o planejamento estratégico antecede a qualidade total. Esta foi a que mais se destacou, em 43% (12) dos casos, não ocorrendo nenhum outro destaque. Em diversas ocasiões os respondentes informavam que qualidade não mais se discute. Pratica-se. Sem qualidade a empresa será inviável.

Tabela 24: Procedimentos na elaboração do planejamento estratégico da empresa

Procedimentos	% Sim	% Não
Análise ambiental interna	82	18
Análise ambiental externa	68	32
Ocorrem encontros internos para a formulação planejamento estratégico	68	32
Há sistematização de premissas estratégicas	39	61
Tem missão definida e amplamente divulgada internamente	54	46
Tem missão definida e amplamente divulgada externamente	21	79

Percentuais referentes a 28 observações.

Na Tabela acima, verifica-se que 82% (23) das 28 indústrias respondentes efetuam a análise ambiental interna; a análise ambiental externa é efetuada por 68% (19). A missão é definida e amplamente divulgada por 39% (11) das empresas.

Tabela 25: Enumeração das áreas consideradas mais complexas no planejamento (em percentuais)

Áreas	1º lugar	2º lugar	3º lugar	4º lugar	5º lugar
Produção	15	15	22	30	18
Finanças	7	11	11	18	52
Vendas	48	22	11	15	4
Materiais		19	30	30	22
Modelagem	30	33	26	7	4

Percentuais referentes a 28 observações. Obs.: Os valores em destaque são os mais altos em cada posição

Na Tabela 25, observa-se que, em se tratando de área mais complexa de planejar, o setor de

vendas é classificado em primeiro lugar, com 48% dos respondentes. Em segundo lugar, com 33% das empresas que possuem planejamento estratégico, sendo classificada a área de modelagem. A área de materiais ocupa o terceiro lugar, com 30%. Em quarto lugar, é indicada a área de produção, com o mesmo percentual de respondentes. A área de finanças é considerada, por 52%, como a de menor grau de complexidade entre aquelas pesquisadas.

Tabela 26:Preocupação em participar de atividades como seminários e cursos que envolvem o tema planejamento

Áreas	Freq.	%
Sim	23	82
Não	5	18
Total	28	100

A Tabela acima identifica que 82% (23) das indústrias têm a preocupação em participar de atividades como seminários e cursos que envolvem o tema planejamento. Somente 18% (5) das empresas que possuem planejamento estratégico não têm essa preocupação.

Tabela 27: Instrumentos incluídos na previsão

Instrumentos	% Sim	% Não
Orçamento de vendas	95	5
Planejamento de produção	100	-
Projeção de compras	73	27
Projeção de contratação de pessoal	62	38
Projeção de custos de produção	86	14
Projeção de estoques	62	38
Projeção de despesas operacionais	81	19
Balanco patrimonial	57	43
Demonstrativo de resultados	86	14
Fluxo de caixa	82	18
Outros instrumentos	50	50

Percentuais referentes a 28 observações.

Identifica-se, na Tabela acima, que o planejamento de produção é incluído pelas 28 indústrias. O orçamento de vendas aparece como o segundo instrumento mais incluído nas previsões das indústrias; em terceiro e quarto lugar, os instrumentos mais incluídos são a projeção de custos de produção e o demonstrativo de resultados, com 86% dos casos. Os instrumentos que menos são incluídos são a projeção do balanço patrimonial, a projeção de contratação de pessoal e a projeção de estoques, aproximadamente, 62% dos respondentes.

Tabela 28: Revisão do planejamento estratégico

Resposta	Freq.	%
Ocasional	11	39
Programada	7	25
Mudanças acentuadas no cenário da empresa	5	18
NR	5	18
Total	28	100

Na Tabela 28, verifica-se que a revisão do planejamento estratégico é efetuada de forma

ocasional por 39% (11) dos respondentes; e programada por 25% (7). Mudanças acentuadas no cenário da empresa são utilizadas por 18% (5), sendo que 5 indústrias não responderam a essa pergunta.

Tabela 29: Fatores positivos que o planejamento estratégico traz para a empresa

Fatores	Freq.	%
Visão das metas e objetivos	8	29
Delimita alternativas	4	13
Facilita a tomada de decisões	4	13
Visão de amplitude, podendo antecipar decisões	3	10
Visão em uma direção, evitando dispersão de esforços	2	7
Maior controle, visão de futuro	1	4
Existe uma divisão de tarefas e responsabilidades	1	4
Constância da venda e produção	1	4
Possibilidade de planejar aumento ou redução da produção	1	4
Permanecer vivo na atividade. Antecipar a viabilidade.	1	4
Melhor qualidade, qualificação dos recursos humanos	1	4
NR	1	4
Total	28	100

Conforme Tabela acima, as indústrias realçam como primeiro fator positivo, trazido pelo planejamento estratégico, o fato de propiciar a visão de metas e objetivos, indicada em 29% (8) dos casos. Em segundo lugar, aparecem, o fato do planejamento delimitar e facilitar a tomada de decisões, com 13% (4) em cada um dos aspectos. Em terceiro lugar, aparece o aspecto da visão de amplitude, podendo antecipar decisões. Esta questão foi apresentada como aberta, onde cada respondente informava seu entendimento. Embora as respostas não fossem exatamente iguais, fez-se um agrupamento das que possuíam alternativas praticamente iguais.

Tabela 30: Maiores dificuldades na elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico

Maiores dificuldades	Freq.	%
Não possui pessoal qualificado em nível gerencial	8	27
Antecipar a quantidade física da venda	7	24
Incertezas econômicas	3	11
Faltam defin. e controle dos agentes ext. em áreas de vendas	1	4
Não estabelecer como uma prioridade	1	4
Criar a sinergia das pessoas.	1	4
Pensar, planejar e organizar	1	4
Ajustes e correções no decurso do tempo. Veloc. de mudanças	1	4
Necessita ter persistência e dedicação	1	4
NR	4	14
Total	28	100

A questão da Tabela acima constituía igualmente uma questão aberta, tratada da mesma forma com a questão a qual a antecedeu. A tabela apresenta como maiores dificuldades na elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico o fato da empresa não possuir pessoal qualificado, em nível gerencial, em 29% (8) dos casos; antecipar a quantidade física da venda aparece como sendo a segunda maior dificuldade, com 25% (7); incertezas econômicas aparece como sendo a terceira maior dificuldade, em 11% (3) das indústrias.

Tabela 31: Participação da elaboração das estratégias nas empresas e seu envolvimento

Resposta	Freq.	%
Diretoria e gerências	15	54
Diretoria	12	43
NR	1	3
Total	28	100,0

A Tabela acima indica quem participa da elaboração das estratégias, sendo que em 43% (12) dos casos somente a diretoria participa e, em 54% (15) dos respondentes, além da diretoria, as gerências participam.

Tabela 32: Planejamento por tipo de mercado

Mercado	Planejamento							
	Formal		Informal		Não planeja		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Interno	7	22	5	16	1	3	13	41
Externo	3	9	6	19	3	9	12	37
Misto	2	6	5	16	-	-	7	22
Total	12	37	16	51	4	12	32	100

Na Tabela acima, verificam-se diferenças nas indústrias que atuam no mercado interno, externo e misto. Definiu-se que as indústrias atuantes no mercado externo são aquelas que produzem valor igual ou superior a 80% para o respectivo mercado. Indústrias atuantes no mercado interno, aquelas que produzem valor igual ou superior a 80% para o mercado interno. Indústrias mistas são, neste conceito, aquelas indústrias que atuam com o mínimo de 20% em ambos os mercados. Assim, na Tabela, verifica-se que das 32 indústrias pesquisadas, 13 empresas são atuantes no mercado interno. Destas indústrias, 22% (7) da amostra possuem o planejamento estratégico formalizado. Possuem planejamento estratégico, porém não formalizado, 16% (5) das empresa da amostra e uma destas indústrias do mercado interno não possui planejamento estratégico.

São 12 as indústrias que compõem a amostra do mercado externo, sendo que destas, 9% (3) da amostra possuem o planejamento estratégico formalizado; destas, 19% (6) da amostra possuem o planejamento estratégico informal; das indústrias do mercado externo, 9% (3) da amostra, não planejam.

Ainda, na Tabela acima, verifica-se que sete indústrias são classificadas como indústrias mistas. Destas, 6% (2) da amostra possuem planejamento estratégico formal e 16% (5) da amostra, possuem planejamento estratégico informal.

Tabela 33: Empresas que fazem o acompanhamento dos consumidores por planejamento

Acompanha sistematicamente consumidores/clientes						
Planejamento	Sim		Não		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Formal	6	50	6	50	12	100
Informal	4	25	12	75	16	100
Não Planeja	1	25	3	75	4	100
Total	11	34	21	66	32	100

Verifica-se, na Tabela acima, que das 12 indústrias que formalizam o processo de planejamento estratégico, a metade acompanha sistematicamente os consumidores e clientes e outra metade não acompanha. Das 16 indústrias que possuem planejamento informal, 25% (4) procedem ao acompanhamento sistemático dos consumidores e clientes e 75% (12) das indústrias não efetuam o referido acompanhamento. Das indústrias que não possuem planejamento estratégico, três delas não fazem acompanhamento e uma delas faz o acompanhamento.

Tabela 34: Pesquisa de novos nichos de mercado por planejamento

Pesquisa de novos nichos de mercado						
Planejamento	Sim		Não		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Formal	10	83	2	17	12	100
Informal	6	37	10	63	16	100
Não Planeja	1	25	3	75	4	100
Total	17	53	15	47	32	100

Na Tabela acima verifica-se que, das indústrias que formalizam o planejamento estratégico, 83% (10) pesquisam novos nichos de mercado e 17% (2) não pesquisam novos nichos de mercado. Das empresas que possuem o planejamento informal, 37% (6) pesquisam novos nichos de mercado, sendo que 63% (10) dessas indústrias não pesquisam novos nichos de mercado. daquelas indústrias que não possuem planejamento, 3 não pesquisam e 1 delas pesquisa novos nichos de mercado.

Tabela 35: Análise formal dos investimentos por tipo de planejamento

Análise formal de seus investimentos/aplicações						
Planejamento	Sim		Não		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Formal	8	67	4	33	12	100
Informal	5	31	11	69	16	100
Não Planeja	1	25	3	75	4	100
Total	14	44	18	56	32	100

Observa-se, na Tabela acima, que 67% (8) das indústrias que formalizam o processo de planejamento estratégico, procedem à análise formal de seus investimentos/aplicações e 33% (4) não efetuam a análise formal de seus investimentos. Das indústrias que não formalizam o processo de planejamento estratégico, 31% (5) procedem à análise e 69% (11) não procedem à análise dos investimentos. Das indústrias que não planejam, 75% (3) não efetuam a análise formal de seus investimentos/aplicações e 25% (1) processa a referida análise.

Tabela 36: Divulgação das estratégias nas empresas por tipo de planejamento

Planejamento						
Divulgação de Estratégias	Formal		Informal		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Informal	1	8	5	83	6	33
Periódica c/ envolvimento de diversos setores	11	92	1	17	12	67
Total	12	100	6	100	18	100

Na Tabela 36, verifica-se que quanto à divulgação das estratégias, as indústrias que formalizam o processo de planejamento estratégico divulgam-nas periodicamente, com o envolvimento de diversos setores 92% (11) e as que não formalizam o processo de planejamento igualmente divulgam informalmente suas estratégias com 83% (5).

Tabela 37: Análise ambiental interna por tipo de planejamento

Análise ambiental interna						
Planejamento	Sim		Não		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Formal	12	100	-	-	12	100
Informal	11	69	5	31	16	100
Não Planeja	-	-	4	100	4	100
Total	23	72	9	28	32	100

Constata-se, na Tabela acima, que 100% das indústrias que formalizam o processo de planejamento efetuam a análise ambiental interna; 31% (5) das que não formalizam, não efetuam a análise interna da indústria. Das indústrias que não efetuam planejamento estratégico (4), nenhuma elabora a análise ambiental interna.

Tabela 38: Análise ambiental externa por tipo de planejamento

Análise ambiental externa						
Planejamento	Sim		Não		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Formal	12	100	-	-	12	100
Informal	7	44	9	56	16	100
Não Planeja	-	-	4	100	4	100
Total	19	59	13	41	32	100

Na Tabela acima, verifica-se que a análise ambiental externa é processada por todas as indústrias que formalizam o planejamento estratégico; das empresas que não formalizam o planejamento, 56% (9) não efetuam a análise ambiental externa; das indústrias que não fazem planejamento, nenhuma delas efetua a análise ambiental externa.

Tabela 39: Encontros internos para formulação do plano por tipo de planejamento

Encontros internos para formulação						
Planejamento	Sim		Não		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Formal	11	92	1	8	12	100
Informal	8	50	8	50	16	100
Não Planeja	-	-	4	100	4	100
Total	19	59	13	41	32	100

Verifica-se, na Tabela acima, que os encontros internos para a formulação do planejamento são efetuados por 92% (11) das indústrias que formalizam o planejamento; das indústrias que não formalizam o planejamento, a metade das mesmas utiliza encontros internos e os outros 50% não realizam tais encontros.

Tabela 40: Missão definida e amplamente divulgada internamente por tipo de planejamento

Missão definida e divulgada internamente						
Planejamento	Sim		Não		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Formal	8	67	4	33	12	100
Informal	7	44	9	56	16	100
Não Planeja	-	-	4	100	4	100
Total	15	47	17	53	32	100

Na Tabela acima, verifica-se que o total das indústrias pesquisadas 47% (15) possui missão definida e divulgada internamente e 53% (17) não possui essa definição.

Tabela 41: Missão definida e amplamente divulgada externamente por tipo de planejamento

Missão definida e divulgada externamente						
Planejamento	Sim		Não		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Formal	5	42	7	58	12	100
Informal	1	6	15	94	16	100
Não Planeja	-	-	4	100	4	100
Total	6	19	26	81	32	100

Verifica-se na Tabela acima que 19% (6) das indústrias possuem missão definida e divulgada externamente e que 81% (26) não possuem a divulgação externa da missão. A tabela acima e a anterior levam a deduzir que 21 indústrias possuem missão definida, sendo que o restante de 11 indústrias não possuem missão definida.

Tabela 42: Consulta entre os colaboradores em nível de gerência por tipo de planejamento

Consulta entre os colaboradores										
Planejamento	Nunca		Eventualmente		Frequentemente		Sempre		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Formal	-	-	-	-	6	50	6	50	12	100
Informal	4	27	4	27	5	33	2	13	15	100
Não Planeja	1	100	-	-	-	-	-	-	1	100
Total	5	18	4	14	11	39	8	29	28	100

Na Tabela acima, verifica-se que das empresas que elaboram o planejamento estratégico, 50% (6) consultam frequentemente seus colaboradores e os outros 50% (6) consultam sempre seus colaboradores. Entende-se, nesse caso, como colaboradores, principalmente, seus gerentes.

Tabela 43: Prazos de definição de objetivos por tipo de planejamento

Prazo de definição de objetivos das empresas												
Planejamento	Até 1 ano		Até 2 anos		Até 3 anos		Até 4 anos		Até 5 anos		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Formal	6	50	2	17	1	8	1	8	2	17	12	100
Informal	13	81	3	19	-	-	-	-	-	-	16	100
Não Planeja	3	75	1	25	-	-	-	-	-	-	4	100
Total	22	69	6	19	1	3	1	3	2	6	32	100

Verifica-se, na Tabela acima, que os prazos de definição de objetivos pelas indústrias, independente do planejamento, 69% (22) o fazem pelo prazo de até um ano e 19% (6) possuem objetivos definidos por até dois, ou melhor, prazos superiores a dois anos somente 12% (4) possuem e estas formalizam o planejamento estratégico.

Tabela 44: Revisão do planejamento estratégico por tipo de planejamento

Revisão do planejamento estratégico								
Períodos	Ocasional		Programada		Mudanças acentuadas		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Formal	3	25	5	42	4	33	12	100
Informal	8	73	2	18	1	9	11	100
Total	11	48	7	30	5	22	23	100

Observa-se, na Tabela acima, que as empresas que formalizam o planejamento não apresentam uma diferença aparentemente acentuada quanto à revisão de seu planejamento. No entanto, as empresas que não formalizam o planejamento, prioritariamente, procedem sua revisão de forma ocasional, representando, neste segmento, 73% das estudadas na presente amostra.

5.5 - Desempenho econômico financeiro das indústrias da amostra.

Para avaliar o desempenho econômico financeiro das indústrias da amostra, foram pesquisados os índices de margem líquida, rentabilidade média e imobilização do capital próprio. A análise por meio de índices, segundo Gitman (1997), envolve os métodos de cálculo e a interpretação dos índices financeiros, para avaliar o desempenho e a situação da empresa. A lucratividade de uma empresa pode ser avaliada em relação a suas vendas, ativos, patrimônio líquido e ao valor da ação.

No questionário, foram solicitados os dados para efetuar os cálculos, exceto o de resultados. Para determinar os resultados foram incorporados no crescimento do patrimônio líquido os resultados distribuídos, que foram solicitados na questão 42. A fórmula abaixo foi utilizada no cálculo do resultado:

$$\text{Lucro de 1997} = \frac{\text{Patrimônio Líquido 97 (-) Patrimônio Líquido 96}}{(100 (-) \% \text{ de distribuição}) / 100}$$

Tabela 45: Margem líquida média em 97, 98 e no biênio, por tipo de planejamento

Margem líquida média			
Planejamento	1997	1998	1997-98
Formal	7,9	6,4	7,3
Informal	3,3	3,3	3,3
Não planeja	4,2	-4,3	-0,2

A Tabela acima apresenta um comparativo da margem líquida média em 97, 98 e no biênio 97-98. A margem líquida média do ano foi obtida com a seguinte fórmula:

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido após o Imposto de Renda do ano}}{\text{Vendas do ano}}$$

A margem líquida média do biênio foi obtida com a fórmula:

$$\text{Margem líquida média biênio} = \frac{(\text{lucro líquido 97}) + (\text{lucro líquido 98})}{(\text{vendas 97}) + (\text{vendas 98})}$$

A margem líquida mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, depois da dedução de todas as despesas, inclusive o imposto de renda.

Os valores acima foram calculados individualmente por empresa, sendo agrupados posteriormente por grupos de empresas por tipo de planejamento ou por tipo de mercado conforme o caso pesquisado.

Assim, os dados obtidos sinalizam que as empresas pesquisadas que formalizam o planejamento estratégico, obtiveram uma margem líquida superior às demais nesse período. Enquanto que, considerando-se a média de 1997 e 1998, as empresas pesquisadas que não formalizam o planejamento estratégico atingiram, uma margem líquida inferior daquelas empresas que formalizam, porém superior àquelas empresas que não possuem planejamento.

Tabela 46: Margem líquida média em 97, 98 e no biênio, por mercado

Mercado	Lucro relativo médio		
	1997	1998	1997-98
Interno	4,8	5,2	5,1
Externo	7,7	3,0	5,3
Misto	1,4	1,1	1,3

Na Tabela acima, apresenta-se a margem líquida das empresas pesquisadas que atuam no mercado misto, isto é, operam simultaneamente com o mercado interno e externo no biênio 97/98, que foi de 1,3%.

Diferenças expressivas de margem líquida das empresas que atuam no mercado interno em relação às empresas no mercado externo não foram, segundo a tabela acima, visualizadas, pois aquelas obtiveram uma margem de 5,1% enquanto que essas obtiveram uma margem de 5,3%.

Tabela 47: Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido em 97, 98 e no biênio, por tipo de planejamento

Planejamento	Rentabilidade média		
	1997	1998	1997-98
Formal	22,3	14,8	18,7
Informal	7,7	8,7	10,4
Não planeja	27,8	-38,6	9,7

A tabela acima apresenta um comparativo da taxa de retorno sobre o patrimônio líquido nos períodos de 97, 98 e no biênio respectivo.

A taxa de retorno sobre o patrimônio líquido mede o retorno obtido sobre o investimento dos proprietários da empresa.

A taxa de retorno sobre o patrimônio líquido foi calculada da seguinte forma:

$$\text{Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido do ano} = \frac{\text{Lucro líquido após imposto de renda}}{\text{Patrimônio líquido do ano}}$$

Assim, na Tabela 47, verifica-se que as empresas pesquisadas que formalizam o planejamento estratégico obtiveram no período uma taxa interna sobre o patrimônio líquido no biênio analisado de 18,7%, enquanto que as empresas que não formalizam o planejamento estratégico, obtiveram um retorno de 10,4%. As empresas que não possuem planejamento obtiveram uma rentabilidade de 9,7%.

Tabela 48: Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido em 97, 98 e no biênio, por tipo de mercado

Mercado	Rentabilidade		
	1997	1998	1997-98
Interno	14,9	3,2	16,8
Externo	24,4	12,1	18,4
Misto	2,2	-3,6	-0,5

A Tabela acima, apresenta a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido, onde se verifica que as empresas que atuam no mercado externo obtiveram um retorno sobre o patrimônio líquido de 18,4%. Nas empresas atuantes no mercado interno obtiveram um retorno sobre o patrimônio líquido de 16,8%. As empresas que operam no mercado misto a rentabilidade foi negativa de 0,50%.

Tabela 49: Imobilização do capital próprio do biênio 97-98 por tipo de planejamento

Planejamento	imobilização 1997-98
Formal	0,55
Informal	0,74
Não planeja	1,16

Na tabela acima verificamos o nível de imobilização do capital próprio das empresas, sendo calculado da seguinte forma:

$$\text{Imobilização do capital próprio} = \frac{(\text{ativo permanente 97} + \text{ativo permanente 98})}{(\text{patrimônio líquido 97} + \text{patrimônio líquido 98})}$$

Verifica-se que, das empresas que formalizam o planejamento estratégico, 55% do patrimônio líquido encontra-se aplicado no ativo permanente, sendo que o restante encontra-se aplicado no ativo circulante e no realizável a longo prazo. As empresas que não formalizam o planejamento, aplicam 74% do patrimônio líquido no ativo permanente e as empresas que não planejam, possuem um ativo permanente superior ao patrimônio líquido de 16%.

Tabela 50 : Imobilização do capital próprio do biênio 97-98 por tipo de mercado

Mercado	imobilização
Interno	0,62
Externo	0,93
Misto	0,55

Na Tabela, acima verifica-se que o ativo permanente das empresas atuantes no mercado interno representa 62% do patrimônio líquido. Das empresas atuantes no mercado externo, 93% do patrimônio líquido encontra-se aplicado no ativo permanente. As empresas do mercado misto possuem 55% do patrimônio líquido aplicado no ativo permanente.

No capítulo a seguir serão analisados, de forma mais detalhada, alguns aspectos das tabelas descritas neste capítulo.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados aborda as formas de elaboração do planejamento estratégico; as formas diferenciadas do planejamento estratégico das empresas atuantes no mercado externo daquelas atuantes no mercado interno; as formas de reavaliação e as diferenças de desempenho das indústrias que formalizam o planejamento estratégico formal das que não formalizam e aquelas que não elaboram o planejamento estratégico

6.1 - Das Formas de Elaboração do Planejamento Estratégico

Da amostra pesquisada, 38% possuem planejamento estratégico formalizado. Em 50% das indústrias pesquisadas, o mesmo é informal e 12% não possuem planejamento estratégico.

Steiner (apud Oliveira 1997), apresenta cinco dimensões¹ do planejamento, sendo que uma das dimensões diz respeito às características do planejamento, o qual poderá ser formal ou informal.

¹ Steiner (apud Oliveira 1997), estabelece cinco dimensões do planejamento:

- quanto ao assunto abordado, o que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, recursos humanos, etc.;
- quanto aos elementos do planejamento, os quais podem ser propósitos, objetivos, estratégias, políticas, normas e procedimentos, orçamentos, e outros;
- quanto à dimensão do tempo, o qual poderá ser, de longo, médio ou curto prazo;
- quanto às unidades organizacionais, podendo ser o planejamento corporativo, de subsidiárias, de divisões, departamentos e outros e
- quanto às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Esta pesquisa confirma estudo anteriormente elaborado, pois, segundo Fensterseifer (1995), na grande maioria das empresas pesquisadas, o planejamento estratégico é feito de maneira informal, baseado nas tendências de mudanças de produto no mercado. A estratégia estabelecida é basicamente reativa ao que ocorre nesse meio e de horizonte relativamente curto.

Quanto aos prazos do planejamento, verifica-se que 68% da amostra define os prazos em até um ano. Da amostra, 86% define os objetivos em até dois anos. O planejamento estratégico, segundo Oliveira (1997), relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de curto prazo e com maneiras e ações que afetam partes da empresa.

Assim, denota-se que as empresas pesquisadas não possuem prazos de definição de objetivos a longo prazo, o que é umas das características do planejamento tático.

Quanto ao horizonte de planejamento, Gracioso(1996), define quatro etapas ou fases do planejamento estratégico (Figura 4, p. 46) Nesse sentido, num horizonte de planejamento de até dois anos (86% da pesquisa), pode-se perceber que a maioria das indústrias possui o planejamento financeiro básico (Fase I) e o planejamento baseado em previsões e projeções (Fase II) .

Quanto à relação de implementação do planejamento estratégico e o da qualidade total, verifica-se que 43% da amostra relaciona um com o outro, enquanto que 11% informa que o planejamento estratégico auxilia na formalização da qualidade total. Importante ressaltar que, das indústrias da amostra, somente uma encontra-se certificada, enquanto que 29% (9) das empresas encontram-se em fase de certificação, porém não são precisas quanto ao prazo de certificação.

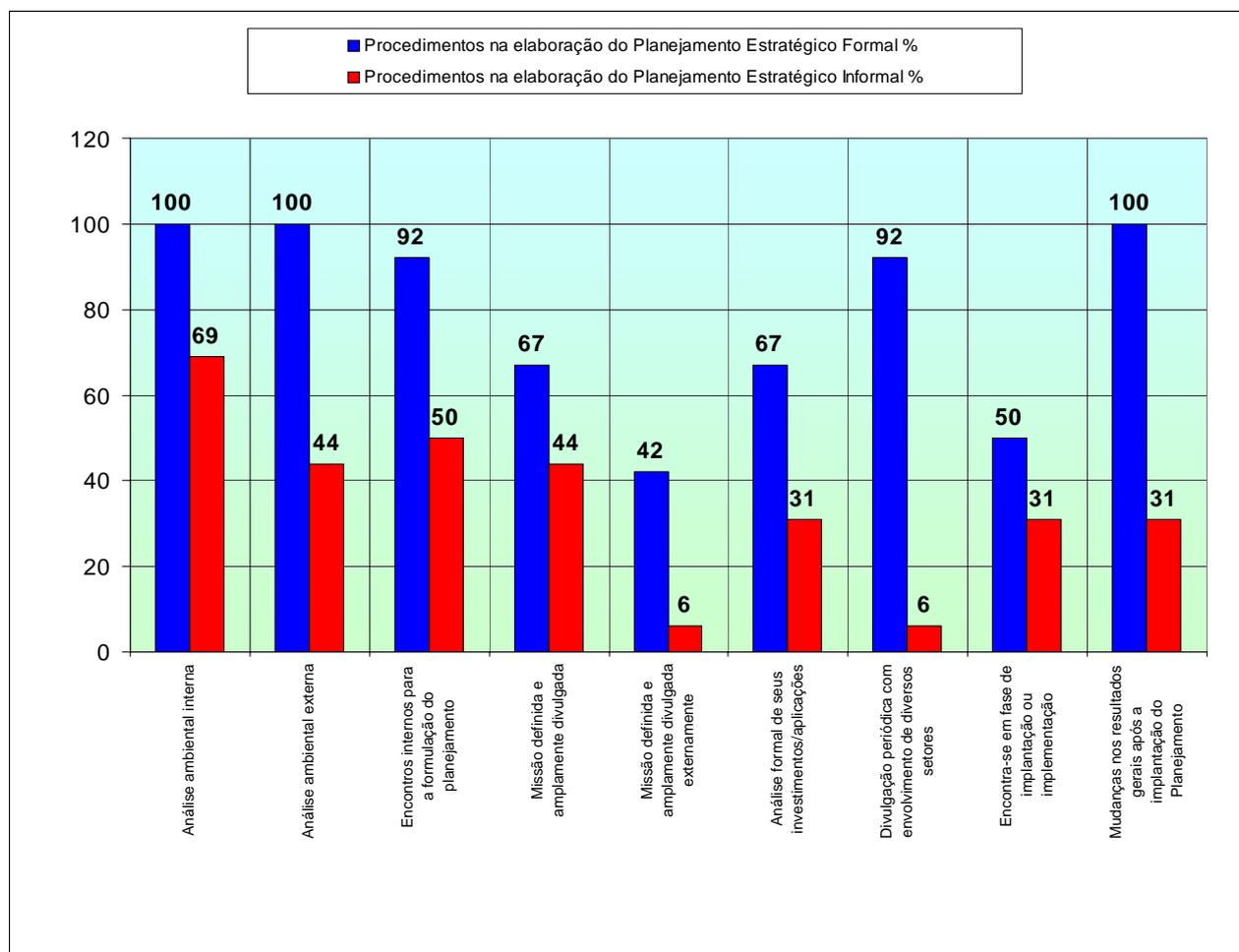
6.2 - Das Formas Diferenciadas do Planejamento Estratégico das Empresas Atuantes no Mercado Externo daquelas Atuantes no Mercado Interno

As indústrias que compõem a presente amostra foram agrupadas como sendo produtoras para o mercado externo, mercado interno e mercado misto.

A partir da definição acima, constatou-se que das indústrias integrantes do estudo, 41% são atuantes no mercado interno, 37% são atuantes no mercado externo e 22% são atuantes no mercado interno e externo, com no mínimo 20% da sua produção em qualquer um dos mercados.

Percebe-se que as indústrias integrantes da amostra não apresentam formas diferenciadas relevantes do planejamento estratégico quanto ao fato de operarem em mercados diferenciados. No entanto, quanto às formas de planejamento, formal ou informal, verificam-se diferenças em alguns processos, como pode-se verificar na figura a seguir:

Quadro 4: Procedimentos diferenciados entre empresas que formalizam e que não formalizam o planejamento estratégico



Da análise do quadro 4, pode-se sugerir que indústrias que formalizam o planejamento utilizam de forma mais acentuada alguns procedimentos pesquisados inerentes à elaboração do planejamento estratégico do que aquelas que não formalizam. Assim, percebe-se que as indústrias que informaram formalizar o planejamento elaboram uma análise aparentemente mais aprofundada dos cenários onde atuam.

6.3 - Das Formas de Reavaliação do Planejamento Estratégico das Indústrias

Calçadistas

A revisão do planejamento estratégico é efetuada de forma ocasional por 39% das empresas pesquisadas; 25% o procedem de forma programada e 18% em mudanças acentuadas no cenário da empresa. No entanto, considerando a amostra, somente as empresas que fazem planejamento (28), o percentual das empresas que operam a revisão de forma ocasional é de 48%. Neste item foi constada uma diferença acentuada entre as empresas que formalizam o planejamento e aquelas que não formalizam

Um dos riscos dos planejamentos, segundo Mintzberg (1994), é a omissão da alta direção da empresa de revisar com as gerências divisionais e departamentais, os planos que são desenvolvidos a longo prazo.

O planejamento deveria ser, segundo Ackoff (1978) um processo contínuo, nenhum plano seria definitivo, estaria sempre sujeito à revisão. Um plano não é o produto final do processo de planejamento, é um relatório intermediário. É o registro de um conjunto de decisões interdependentes, que pode ser dividido de diversas maneiras.

O que a visão convencional, segundo Mintzberg (1987), não consegue abordar de forma correta é como e quando promover uma mudança. Um dilema fundamental na formulação de uma estratégia é a necessidade de se conciliar as forças de estabilidade e de mudanças.

Os respondentes do questionário de profundidade são unânimes em afirmar que o planejamento deverá ser revisado periodicamente, sendo que um deles pondera que a indústria calçadista tem uma visão de curto prazo.

6.4 - Da Rentabilidade das Empresas que Formalizam o Planejamento Estratégico; das Empresas que não Formalizam e das Empresas que não Elaboram o Planejamento Estratégico.

Na presente pesquisa objetivou-se identificar, junto às indústrias participantes da amostra, índices econômico-financeiros.

Nesse sentido, optou-se pelos indicadores de rentabilidade de margem líquida e taxa de retorno sobre o patrimônio líquido. O indicador financeiro utilizado foi o da imobilização do capital próprio.

Indicadores de rentabilidade

A margem líquida, segundo Gitman (1997), mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, depois da dedução de todas as despesas, inclusive o imposto de renda. Quanto maior for a margem líquida da empresa, melhor. A margem líquida é uma medida utilizada para indicar o sucesso da empresa em termos da lucratividade sobre vendas.

A margem líquida média de 1997 e 1998 das empresas que formalizam o planejamento estratégico foi de 7,3%. Das empresas que não formalizam o planejamento foi de 3,3% e daquelas que não planejam foi negativa em 0,2%.

A margem líquida sobre vendas das 500 maiores e melhores empresas brasileiras, conforme a revista Exame (número 14, de julho de 1998, p. 14) foi de 3,1%, verifica-se que as indústrias calçadistas pesquisadas superam a média das empresas pesquisadas pela referida revista.

A margem líquida média de 1997 e 1998 por mercado indica que as empresas que atuam no mercado interno foi de 5,1%, as do mercado externo foi de 5,3% e as que atuam no mercado misto foi de 1,3%

Assim, verifica-se a diferença de margem líquida entre as empresas que operam em

mercados específicos é aparentemente superior do que as empresas que atuam em mercados diferenciados.

Porter (1986), ao analisar as estratégias competitivas genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque, comenta que a empresa que se fixa no meio-termo é quase garantida uma baixa rentabilidade.

"...uma vez na situação de meio-termo, em geral se leva muito tempo e esforço contínuo para retirar a empresa desta posição nada invejável. Contudo, parece haver uma tendência de as empresas em dificuldades ficarem pulando ao longo do tempo de uma estratégia genérica para outra..." (Porter, 1986, p 56).

As empresas atuantes nos mercados mistos, o que caracteriza de certa forma uma empresas de meio-termo, podem-se enquadrar nessa caracterização e confirmar esta análise.

A taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE, do inglês *return on equity*), segundo Gitman(1997), mede o retorno sobre o investimento dos proprietários da empresa. Geralmente, quanto mais alta for essa taxa de retorno, melhor para os proprietários. A taxa de retorno das empresas que formalizam o planejamento estratégico, no biênio 97/98, foi de 18,7%. Das empresas que não formalizam o planejamento foi de 10,4% e das empresas que não planejam foi de 9,7%.

Verificando-se a taxa de retorno sobre o investimento das empresas que atuam em mercados diferenciados, observa-se que nas empresas atuantes no mercado interno é de 16,8%, sendo que nas empresas atuantes no mercado externo foi de 18,4% e nas empresas atuantes no mercado misto foi negativa em 0,5%, observa-se que os indicadores de rentabilidade nas empresas que formalizam o planejamento estratégico apresentam-se superiores àquelas que não formalizam o planejamento, como também àquelas que não planejam.

Segundo a revista Exame (Melhores e Maiores de 97, publicada em julho de 1998 p.14), a rentabilidade sobre o patrimônio líquido médio de 1997, das 500 maiores e melhores empresas

brasileiras pesquisadas foi de 4,80%.

O planejamento, segundo Montgomery (1978), é um instrumento de administração, com enfoque sistêmico, que se constitui numa ferramenta gerencial essencial para impor uma racionalidade central às decisões, estimular a convergência de esforços e focalizar a atenção dos decisores nos fatores-chave para o sucesso da organização.

Segundo os entrevistados no questionário de profundidade, percebe-se um maior grau de sucesso nas empresas que usualmente fazem um planejamento, especialmente quando as empresas atingem um certo nível de complexidade e porte.

Indicador de situação financeira

O índice de imobilização do capital próprio, segundo Braga (1989), revela o quanto dessa fonte de recursos está investido em ativos cuja maturação financeira é muito longa. Respeitando algumas características específicas de alguns setores empresariais, esse índice é avaliado com o critério de “quanto menor, melhor”. Um alto grau de imobilização compromete a liquidez da empresa.

O estudo da amostra indica que imobilização do capital próprio das empresas que formalizam o planejamento estratégico é de 0,55. O que significa que, para cada R\$100,00, a empresa possui um ativo permanente de R\$55,00. As empresas que não formalizam o planejamento possuem um índice de 0,74 e as empresas que não planejam têm um índice de 1,16.

Em relação ao tipo de mercado, verifica-se que as empresas atuantes no mercado interno possuem um índice de 0,62; as empresas atuantes no mercado externo possuem um índice de 0,93 e as empresas mistas 0,55.

Assim, verifica-se que as empresas que não planejam utilizam recursos de terceiros para financiar seus ativos permanentes e que as empresas que formalizam o planejamento têm um índice

mais adequado, identificando-se com as empresas atuantes no mercado misto, pois ambas possuem um índice equivalente.

A análise aqui apresentada não esgota o estudo desenvolvido, porém, foram analisadas as tabelas mais representativas que atendem os objetivos desta dissertação. O trabalho apresenta uma série de informações relevantes a cerca da indústria calçadista, que poderão ser objeto de pesquisas complementares.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como a finalidade do estudo era apresentar uma visão geral acerca do planejamento estratégico das médias e grandes indústrias calçadistas do Vale do Sinos, entende-se que os objetivos, de forma geral, foram atingidos.

Ao analisarem-se as formas de planejamento, verifica-se que, em sua maioria, as indústrias elaboram o planejamento tático, embora reconheçam a necessidade de ampliar seus métodos de gestão, encontrando limitadores como qualificação do seu quadro gerencial e dificuldades em antecipar a dimensão do mercado físico de vendas.

As empresas com enfoque específico de mercado, interno ou externo, vêm superando aquelas empresas que se localizam no enfoque misto, ou seja, atuantes de forma representativa no mercado interno e externo simultaneamente.

No estudo, verifica-se que as formas de reavaliação do planejamento, prioritariamente, são ocasionais, seguindo-se da forma programada, não ocorrendo a forma contínua que é uma das características da administração estratégica.

A distribuição de resultados aos colaboradores vêm ocorrendo na maioria das empresas pesquisadas, e no transcorrer das entrevistas, percebeu-se que algumas delas encontram-se em fase de implementação dos mesmos.

Recomenda-se que este estudo seja elaborado em outro segmento industrial, independente de sua localização, de maneira a possibilitar comparações com os dados aqui apresentados.

Da mesma forma, uma pesquisa para identificar a forma de elaboração das estratégias na indústria calçadista poderá ser de muita valia para tão relevante segmento econômico-social.

As contribuições deste estudo para a área acadêmica são as de validar um instrumento de pesquisa para futuros estudos relacionados com o planejamento estratégico nas empresas da região e a geração de conhecimento em torno deste tema.

As contribuições para a área empresarial são no sentido de sensibilizar a indústria calçadista para o uso do planejamento estratégico de forma mais acentuada, notadamente quanto à formalização do mesmo. Incentivar as indústrias calçadistas a investirem na sua estrutura de recursos humanos para o preparo dos mesmos à implementação de modernas técnicas de gestão.

Os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados, uma vez que se trabalhou com uma amostra não probabilística e a intenção do estudo não foi buscar representatividade e sim explorar ao máximo as informações levantadas.

As indústrias participantes da pesquisa receberão uma síntese deste estudo.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D.A. **Management estratégico del mercado**. Barcelona-España: Editorial Hispano Europea, 1992.
- ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977
- _____. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: UFSC, 1994.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: 2. Ed. Makron Books/McGraw-Hill, 1994.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da qualidade total**. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- COLLINS, James C. & PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- EXAME. **Maiores e melhores**. v.14, julho 1998 p. 14. Ed. Abril.
- FAIRBANKS, Michael. **Plowing the sea: nurturing the hidden sources of growth in the developing world**. Harvard Business School Press. Boston: 1997.
- FENSTERSEIFER, Jaime. (org) **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995.
- FREIRE, Adriano. **Estratégia. Sucesso em Portugal**. Lisboa: Verbo 1997.
- FRITSCH, Rosângela. **Planejamento estratégico: um instrumento de intervenção**. Porto Alegre: Dacasa, 1996.

- GAJ, Luis. **Diagnóstico estratégico e competitividade**. Anais do VIII congresso Latino-Americano de Estratégia. São Leopoldo: Unisinos, 1996. p.20-35
- _____. **Tornando a administração estratégica possível**. Rio de Janeiro: Makron Books/McGraw Hill, 1990.
- _____. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1987.
- GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- GHEMAWAT, Pankaj. **Vantagem sustentável**. In. MONTGOMERY, Cynthia A. (org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 3. p. 29-40.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. Ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- GOOLD, Michael & Campbell, Andrew. **Many best ways to make strategy**. Harvard Business Review, nov-dez 87, p. 70-76.
- GOSTINSKI, Cleon. **Brazilian footwear 96/97**. Novo Hamburgo: Catânia, 1997.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HENDERSON, Bruce D. **As origens da estratégia**. In. MONTGOMERY, Cynthia A. (org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 1. p.3-9.
- HSM MANAGEMENT - Uma entrevista com C. K. Prahalad. – Revista número 01. Março-abril 97. P.6-10.
- IDENBURG, P. J.. Four styles of strategy development. **Long range planning**, v.26, n.6, p.132-137, 1993.
- KAPLAN, Robert S. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MINTZBERG, Henry & QUIN, James B. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- MINTZBERG. **Crafting strategy**. Harvard Business Review, v. 65, Jul-Aug 1987, p. 66–75.

- _____. **Generic strategies: towards a comprehensive framework.** *Advances in Strategic Management*, v. 5, 1988, p.1-67
- _____. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, v. 72, Jan-Feb 1994, p. 107-114
- _____. **The rise and fall of strategic planning.** Free Press, New York, 1994.
- MONTGOMERY, Cynthia A. (org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- OHMAE, Kenichi. **Voltando à estratégia.** In. MONTGOMERY, Cynthia A. (org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 4, p.217-233.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991
- OLIVEIRA, Mirian. **Avaliação de indicadores para tomada de decisão na concepção de projetos de obras de edificação da indústria da construção civil.** GESID - PPGA/UFRGS, novembro, 1996.
- PAGNONCELLI, Dernizo & VASCONCELOS F., Paulo. **Sucesso empresarial Planejado.** Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark , 1992.
- PATTON, Michael Quin. **Qualitative evaluation and research methods.** Newbury Park: Sage, 1990.
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva.** 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. **Competição.** Rio de Janeiro: Campus , 1999.
- _____. **Como as forças competitivas moldam a estratégia.** In Montgomery, 1998.
- PRODANOV, Cleber C. **Manual de metodologia científica.** Novo Hamburgo: Feevale, 1997.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **A dissertação de mestrado em administração: Proposta de uma Tipologia.** Série documentos para estudo, PPGA/UFRGS, v.14/94.
- SAMPIERI, Roberto, COLLADO, Carlos Fernández, LUCIO, Pilar Baptista. **Metodología de la investigación.** Cidade México: McGraw Hill, 1991
- SCHEID, Roberto. **Inteligência competitiva pelas pequenas e médias indústrias do setor calçadista da região do vale do rio dos sinos.** Dissertação de mestrado. UFRGS, 1999.
- SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Edgard Blücher, 1977.

SILVEIRA JR., Aldery. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2. Ed. Brasília. Editora Universidade de Brasília: 1996.

SPSS Inc. **SPSS Base Parte II** – Madrid: 1994.

TAVARES, Mauro c. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

TOFLER, Alvin. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1985.

TRIPODI, Tony. **Análise da pesquisa social**. Introdução de Geni Hirata. Rio de Janeiro: F Alves, 1975.

VIEIRA, Sônia. **Como escrever uma tese**. São Paulo: Pioneira, 1996.

ANEXO I**QUESTIONÁRIO DE PROFUNDIDADE**

1. Qual o seu envolvimento com a indústria calçadista?
2. O que você entende por média e grande indústria calçadista? Número de funcionários, capital, pares produzidos, faturamento.
3. Como você entende que esteja situada a indústria calçadista?
4. Existem diferenças entre indústrias que atuam no mercado interno daquelas que atuam no mercado externo?
5. Qual a participação em feiras?
6. É compatível que atuem simultaneamente no mercado interno e externo?
7. Quais as particularidades positivas e negativas desse segmento industrial?
8. A terceirização da área de vendas para o mercado externo é uma prática adequada?
9. Qual a influência do agente exportador em relação ao Planejamento Estratégico da indústria?
10. O que você entende por Planejamento Estratégico?
11. Você entende que o planejamento estratégico é importante para o setor?
12. Você entende que a administração das questões estratégicas são importantes para o setor?
13. A seu modo de ver a indústria deverá ter um planejamento formal ou informal? Por que?
14. A quem deverá estar atribuída a formação de estratégias na empresa calçadista?
15. Qual a necessidade de consultoria externa na elaboração do planejamento estratégico. Por que?
16. De que forma deverá estar dividido o processo de planejamento estratégico?
17. Alguns autores afirmam que todas as pessoas envolvidas nas atividades da empresa devam participar do processo de formação de estratégias. Qual a sua opinião sobre o assunto?
18. Com o advento da preocupação com a implementação do processo de qualidade total, o planejamento estratégico toma uma maior relevância?
19. A revisão e elaboração do planejamento deverá ser eventual ou periódico?

20. Você considera que as empresas que elaboram e formalizam o processo de planejamento estratégico tem maior grau de sucesso do que aquelas que não se preocupam com essa atividade?
21. Qual o futuro da indústria calçadista?
22. Admitindo que empresas tendem a se concentrar, especializar-se. A indústria calçadista tenderia a seguir no processo de terceirização? Qual o nível adequado de terceirização?
23. A indústria calçadista é uma grande empregadora de mão-de-obra. Esta tendência persistirá ou a tecnologia tenderá a substituir uma parcela dessa mão-de-obra?
24. Cite algumas fontes – revistas, livros, associações que o auxiliem no conhecimento do que vem a ser e de como se formaliza o Planejamento Estratégico da indústria.
25. Você tem conhecimento se os seus principais concorrentes tem um processo formalizado de Planejamento Estratégico?
26. Gostaria que o Sr. traçasse um perfil de sua empresa antes e depois da implantação do Planejamento Estratégico. Quais foram as mudanças mais salientes?
27. Poderia nominar indústrias calçadistas que implementaram o Planejamento Estratégico com sucesso? Alguma que não obteve sucesso?

ANEXO II

QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃOInstrumento de Pesquisa de Mestrado
(Absolutamente Confidencial)

Prezado Senhor(a):

Estamos realizando Dissertação de Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, em Planejamento Estratégico em médias e grandes Empresas Calçadistas do Vale do Sinos. Para o sucesso da mesma, é importante a sua participação, através do preenchimento do questionário abaixo.

Salientamos que as informações prestadas serão tratadas confidencialmente.

Informamos que após a conclusão da Dissertação, será enviada síntese para seu conhecimento.

Solicitamos que após o preenchimento deste questionário, o mesmo seja remetido o mais breve possível, para o e-mail: *flavios@feevale.br* ou via fax 582.1877 ou comunicar através do fone 912.80786

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS CALÇADISTAS DO VALE DO SINOS

1. Indique quais são as linhas de produtos produzidos por sua empresa:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1.Sapatos femininos | <input type="checkbox"/> 6.Tênis femininos |
| <input type="checkbox"/> 2.Sapatos masculinos | <input type="checkbox"/> 7.Tênis masculinos |
| <input type="checkbox"/> 3.Botas femininas | <input type="checkbox"/> 8.Chinelos e sandálias femininas |
| <input type="checkbox"/> 4.Botas masculinas | <input type="checkbox"/> 9.Chinelos e sandálias masculinas |
| <input type="checkbox"/> 5.Calçados infantis | |

2. A sua empresa produz componentes para calçados?: 1|__| Sim 2|__| Não

3. Em caso afirmativo, quais tipos de componentes?

1. cabedal
 2.Solado
 3.Outro. Qual? _____

4. Como a empresa define os modelos que serão produzidos?

- 1.Criação interna
 2.Revistas especializadas
 3.Viagens ao exterior 4.Feiras
 5.Consultores de modelagem
 6. Cia. de Exportação
 7. Outro .Qual? _____

5. A produção é:

- 1.Própria
 2.Terceirizada
 3.Mista

6. Caso parte da produção seja terceirizada ou mista, quais os setores

Setor de produção:	Qual o percentual da produção é terceirizada?
1() Corte	
2() Costura	
3() Pré-fabricado	
4() Montagem	
5() Outros (quais)?	

7. Sistema de produção:

()1. Just Time ()2. Kanban ()3. Estoques setoriais ()4. Misto. ()5. Outro. Qual?

8. Assinalar com um "x" as afirmações relativas ao destino de produção de sua empresa:

Produção:	% produção
1 Entrega direta para o mercado nacional	
2 Entrega direta para o mercado europeu	
3 Entrega direta para o mercado americano	
4 Entrega direta para o mercado latino	
5 Entrega para outra fábrica/Cia. para o mercado nacional	
6 Entrega para outra fábrica/Cia. de exportação para o mercado americano	
7 Entrega para outra fábrica/Cia. de exportação para o mercado europeu	
8 Entrega para outra fábrica/Cia de exportação para o mercado latino	

9. Forma de venda do(s) produto(s):

()1.Representantes autônomos

()2.Vendedores próprios

()3. Cia. Exportação

()4.Trading (

)5. Outras. Qual ? _____

10. Em relação a sua empresa:

	Sim	Não
Faz acompanhamento sistemático dos consumidores/ clientes		
Pesquisa novos nichos de mercado		
Tem conhecimento das normas de certificação de qualidade total		
Encontra-se em fase de certificação pela ISO		
É certificada pela ISO		
Faz análise formal de seus investimentos/aplicações		

11. A empresa tem marcas registradas?

()1.Sim ()2.Não

12. Se sim, quantas são atuantes no país 1.|__| |__|

12A) Quantas são atuantes fora do país 2.|__| |__|

13. Sua Empresa possui planejamento estratégico? 1|__| Sim 2|__| Não

()1.Formal ()2.Informal ()

14. Quem coordena a elaboração do planejamento estratégico?

15. Qual a formação do coordenador?

()1. Engenheiro ()2. Administrador Empresas ()3. Contador ()4. Advogado

()5. Economista ()6. Outro curso superior. Qual _____ ()7. Nenhuma

16. Quem participa ativamente na elaboração do planejamento estratégico:

1() Acionistas	
2() Diretoria	
3() Gerências	
4() Consultoria externa	
5() Outros. Quem?	

17. Qual a relação entre a implementação do planejamento estratégico e o da qualidade total?

18. Com relação ao grau de formalização do planejamento estratégico na empresa:

- () 1. Existe estratégia desenvolvida, divulgada informalmente
 () 2. Existe estratégia desenvolvida, divulgada periodicamente
 () 3. Existe estratégia desenvolvida, divulgada periodicamente com o envolvimento dos diversos setores da empresa.

19. Na elaboração do planejamento estratégico da sua empresa procede:

	Sim	Não
() 1. Análise ambiental interna		
() 2. Análise ambiental externa		
() 3. Ocorrem encontros internos para a formulação planejamento estratégico		
() 4. Há sistematização de premissas estratégicas		
() 5. Tem missão definida e amplamente divulgada internamente		
() 6. Tem missão definida e amplamente divulgada externamente		

20. À medida que a empresa implantou o planejamento estratégico, observou que ocorreram mudanças:

	Positivas	Negativas	Nenhuma
Na administração			
Na produção			
Nas vendas			
Na modelagem			
Nos resultados em geral			
No ambiente de recursos humanos			

21. Na realização do planejamento estratégico há consulta entre os colaboradores a nível de gerência?

- () 1. Nunca () 2. Eventualmente () 3. Frequentemente () 4. Sempre.

22. A empresa define objetivos nos prazos de:

- () 1. Até 1 ano () 2. Até 2 anos () 3. Até 3 anos () 4. Até 4 anos () 5. Até 5 anos () 6. Acima de 5 anos.

23. Quais as áreas que considera mais complexas de planejar? Enumere por ordem de dificuldade, sendo 1 a que apresenta maior dificuldade e 5 aquela da menor dificuldade.

- () 1. Produção () 2. Finanças () 3. Vendas () 4. Materiais () 5. Modelagem.

24. De forma geral, dentre as áreas acima citadas, em qual delas há maior colaboração no processo de planejamento estratégico? _____

25. Em qual das unidades há menor colaboração?

26. Existe por parte da direção da empresa uma preocupação em participar de atividades como seminários e cursos que envolvem o tema planejamento? Sim 1() Não 2 ()

27. Em formalizando a elaboração do planejamento estratégico, quais dos instrumentos abaixo são incluídos na previsão:

	Sim	Não
1. orçamento de vendas		
2. planejamento de produção		
3. projeção de compras		
4. projeção de contratação de pessoal		
5. projeção de custos de produção		
6. projeção de estoques		
7. projeção de despesas operacionais		
8. balanço patrimonial (a nível gerencial)		
9. demonstrativo de resultados (a nível gerencial)		
10. O fluxo de caixa (a nível gerencial)		
11. outros instrumentos citar:		

28. Caso sua empresa abandonou a elaboração do planejamento estratégico, qual (is) teria(m) sido o(s) motivo(s)? Cite-os por ordem de importância:
1.
2.
3.

29. A revisão do planejamento estratégico é: ()1 ocasional ()2 programada
()3 mudanças acentuadas no cenário da empresa.

30. Quais são os fatores positivos que o planejamento estratégico traz para a sua empresa?

31. Quais são as maiores dificuldades na elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico?

32. Sua empresa efetua alguma distribuição de resultados aos colaboradores?
Quais?

33. Quem participa da elaboração das estratégias na sua empresa e qual o seu envolvimento?

34. Ano de fundação da empresa: _____

35. Possui filiais: ()1.Sim ()2.Não

Em caso afirmativo

Local	Ano de início da operação

36. Tipo jurídico da empresa:
()1. Individual ()2. S/A – capital aberto ()3. S/A – capital fechado
()4. Sociedade Limitada ()5. Outra. Qual: _____

37. A empresa investiu em máquinas e equipamentos (excluindo informática) nos últimos 5 anos?
()1.Sim ()2.Não

38. Se sim, qual o principal motivo?

()1 Modernização ()2.Ampliação ()3.Outra. Qual? _____

39. Caso seja necessários tomar recursos em Bancos, os mesmos são oriundos de:

Tipo de recurso	% dos recursos
Adiantamento contratos câmbio (ACCs)	
Adiantamento contratos câmbio embarcados (ACEs)	
Liquidação de contratos câmbio prontos	
Outros recursos externos (res. 63, etc.)	
Desconto de duplicatas	
Capital de giro com caução de duplicatas	
Capital de giro sem caução de duplicatas	
Recursos do BNDES	
Outros recursos internos	

40. Em situações em que a empresa é tomadora de recursos financeiros os mesmos são tomados em:

()1.Bancos ()2.Tradings ()3.Factories

41. ano 96 ano 97 ano 98

	ano 96	ano 97	ano 98
Faturamento em R\$			
Patrimônio líquido final R\$			
Ativo total final R\$			
Ativo Permanente em R\$			

42. No decurso dos anos últimos três anos, a empresa destinou os resultados para:

	% 1996	% 1997	% 1998
1()Aumento do capital de giro			
2()Distribuição entre os acionistas			
3()Investimentos na produção			
4()Investimentos em outras atividades do grupo			
5()Outros destinos			

43. Número de funcionários

Diretos

Terceirizados

	Diretos	Terceirizados
Administração geral		
Desenvolvimento/Modelagem		
Vendas		
Produção		
Outro?		