

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

BRUNO FRANZMANN

**O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS
DE PEQUENO PORTE: O CASO DE TRÊS EMPRESAS GAÚCHAS**

Porto Alegre

2010

Bruno Franzmann

**O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS
DE PEQUENO PORTE: O CASO DE TRÊS EMPRESAS GAÚCHAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Professor orientador: Prof.^a Dra. Marisa

Ignez Rhoden

Tutor orientador: Prof.^a Manoela Silveira dos Santos

Porto Alegre

2010

Bruno Franzmann

**O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS
DE PEQUENO PORTE: O CASO DE TRÊS EMPRESAS GAÚCHAS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como
requisito para a obtenção do título de bacharel em
Administração.

Aprovado em _____ de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof

“Uma estratégia sem táticas é o caminho mais lento para a vitória; táticas sem estratégias representam o caos que antecede a uma derrota”.

Sun Tzu

RESUMO

Em um cenário empresarial cada vez mais complexo e turbulento, a necessidade de se planejar o futuro e profissionalizar os processos gerenciais aumenta substancialmente. Além de tal fato, em pequenas empresas a utilização de ferramentas como o planejamento estratégico costuma ser dificultada, por tratar-se de um tema complexo, abrangente, e que exige qualificação dos gestores na implementação. Considerando que existe um número muito maior de pequenas empresas do que de grandes empresas no país, o presente trabalho buscou, através de um estudo de casos múltiplos, demonstrar como três empresas gaúchas de pequeno porte estão operando o processo de planejamento estratégico, com vistas a atingir seus objetivos. Deste modo, identificou-se que, apesar de possuírem um conhecimento restrito acerca do assunto, os empresários das pequenas empresas estudadas entendem o conceito básico, percebem a importância e buscam aplicar a ferramenta em suas organizações. O produto final deste estudo é uma descrição da relevância, do modo de utilização e dos resultados obtidos através da utilização do planejamento estratégico em três empresas de pequeno porte do Rio Grande do Sul.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Estratégia. Pequena Empresa.

ABSTRACT

In a competitive market that gets more complex and turbulent by the minute, the need to plan ahead and professionalize the managerial process grows substantially. Furthermore, in small companies, the utilization of tools like strategic planning is usually difficult, since it is a complex and broad matter, and one that needs the managers to be qualified enough to implement it. Considering that there is a far greater number of small companies than large ones in the country, this work has aimed, through a multiple case study, to show how three small companies from the state of Rio Grande do Sul are conducting the strategic planning process with a view to reaching their goals. This way, it was discovered that, despite having limited knowledge on the subject, the managers of the small companies that were analyzed understand its basic concept, realize its importance and try to apply it in their organizations. The final product of this study is a description of the relevance, the way to utilize, and the results obtained through the use of strategic planning in three small companies from Rio Grande do Sul.

Keywords: Strategic Planning. Strategy. Small Company.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Planejamento Estratégico Bateman e Snell.....	17
Figura 2: Modelo de Planejamento Estratégico Maximiano.....	18
Figura 3: Diagrama Demonstrativo da Metodologia.....	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quadro Comparativo da Análise Cruzada	42
--	-----------

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA	12
2.1 ESTRATÉGIA.....	12
2.1.1 Estratégia como plano.....	13
2.1.2 Estratégia como pretexto.....	14
2.1.3 Estratégia como padrão.....	14
2.1.4 Estratégia como posição.....	15
2.1.5 Estratégia como perspectiva.....	15
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
2.2.1 Modelos de planejamento estratégico.....	17
2.2.2 Níveis de planejamento estratégico.....	20
2.3 PLANO ESTRATÉGICO.....	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	25
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	26
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	27
4 RESULTADOS	29
4.1 ESTUDOS DOS CASOS.....	29
4.1.1 O Caso Enfato Comunicação.....	29
4.1.2 O Caso Azanonatec.....	33
4.1.3 O Caso Di Giglio & Scopel.....	37
4.2 ANÁLISE CRUZADA.....	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICE 1 - Roteiro semi-estruturado para entrevistas em profundidade	49

INTRODUÇÃO

Diante da complexidade do cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, as empresas brasileiras, em geral, passaram gradativamente a dar a devida importância ao planejamento e à profissionalização de seus processos gerenciais. A evolução do mercado acaba fazendo com que, cada vez mais, a organização e a definição de objetivos e estratégias anuais tornem-se essenciais para se atingir os resultados esperados, até mesmo para contornar possíveis situações que possam comprometer o sucesso dos negócios. Em função disso, o planejamento estratégico, e a sua formalização em planos estratégicos, parece estar se tornando uma importante ferramenta para um número cada vez maior de empresas.

Do mesmo modo, nas pequenas empresas, essa ferramenta tem – mesmo que de forma tímida – tornado-se cada vez mais importante, sendo um processo constante de interação entre estas e o ambiente. Contudo, aparentemente, trata-se de um tema complexo, abrangente e que exige qualificação dos gestores na implementação, aspectos que podem dificultar a utilização de tal ferramenta em empresas de menor porte.

O Brasil, segundo dados do Anuário do trabalho na Micro e Pequena Empresa 2009, desenvolvido pelo SEBRAE, conta hoje com 300.047 empresas de pequeno porte, cerca de 5% do total de empresas do país – sendo que, segundo o mesmo anuário, cerca de 94% são microempresas. Tais números demonstram a importância e o peso que as empresas de pequeno porte representam para o Brasil, contribuindo para o crescimento e o desenvolvimento do país. Mesmo assim, muitos são os dilemas enfrentados pelos gestores desse tipo de empresa, os quais precisam lidar com condições adversas no ambiente, enfrentadas, muitas vezes, com dificuldades de caixa e recursos humanos limitados.

Além disso, apenas a definição de um plano estratégico não é suficiente, ele precisa ser executado, porém muitas empresas falham ao implementar suas estratégias. Um dos motivos para esse fato é apontado por recente estudo publicado no livro *Management Scorecard: alinhando indicadores de desempenho à estratégia empresarial*, de Schwarz (2000), que indica que 68% das organizações pesquisadas não possuem mecanismos eficazes de monitoramento e controle. Em sua pesquisa global de 2006, citada no livro *Execução Premium*, de Kaplan e Norton, o *The Monitor Group* interrogou altos executivos sobre suas prioridades, e a execução da estratégia foi a primeira colocada com uma ampla margem.

O *Conference Board*, em sua pesquisa de 2007, relatou que a prioridade para os executivos era “excelência na execução”. Além disso, logo após a segunda prioridade, descrita como “crescimento sustentável e constante da receita bruta”, a execução da estratégia novamente destacava-se como terceira prioridade, sob o nome de “execução consistente da estratégia pela alta administração”. São várias as pesquisas que, ao longo das últimas décadas, indicaram que 60% a 80% das empresas ficam muito longe de alcançar os objetivos definidos em seus planos estratégicos. Corroborando com a idéia, em outubro de 2007, Tony Hayward, CEO da BP, afirmou: “Nosso problema não é a estratégia em si, mas a execução da estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 3).

Existem ferramentas e sistemas para acompanhar e monitorar o processo de planejamento estratégico disseminados em grande parte das empresas, como o Balanced ScoreCard e a definição de mapas estratégicos. Contudo, mesmo com a disposição dessa ampla gama de ferramentas para desenvolvimento e gestão das estratégias e operações, aparentemente as empresas ainda carecem de um conceito ou modelo para orientar sua efetiva integração. Em função disso, surge o seguinte problema de pesquisa: **como as empresas gaúchas de pequeno porte trabalham o processo de planejamento estratégico para concretizar a execução dos seus objetivos?**

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa proposto, tem-se os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

- Verificar como três empresas gaúchas de pequeno porte estão operando o processo de planejamento estratégico.

Objetivos específicos:

- Identificar a percepção dos gestores das empresas entrevistadas a respeito do processo de planejamento estratégico, no que se refere à sua importância;
- Identificar os indicadores e modelos utilizados pela empresa para monitorar e controlar a execução da estratégia, caso existam;
- Levantar os resultados que estão sendo percebidos pelos gestores a partir do processo de planejamento estratégico;
- Identificar se a forma com que as empresas analisadas estão operando seu processo de planejamento estratégico está de acordo com os procedimentos propostos pelo referencial teórico.

O objeto de estudo do presente trabalho justifica-se em sua importância nos campos pessoal, acadêmico e social. Quanto à justificativa pessoal, se expressa pelo interesse do autor no campo do planejamento e da gestão, procurando entender e identificar os melhores modelos existentes para percorrer o caminho necessário até os objetivos traçados, sejam eles de ordem pessoal ou profissional. Além disso, o foco do estudo está diretamente relacionado à carreira profissional do autor, que trabalha atualmente na área de planejamento de uma pequena empresa. Dessa forma, o estudo fará com que o pesquisador tenha mais subsídios para sugerir, em sua carreira profissional, melhores práticas para o processo de planejamento estratégico na empresa onde atua, assim como no restante de sua trajetória profissional.

No que se refere à justificativa social, deve-se ao fato de que o processo de planejamento estratégico é uma necessidade e, ao mesmo tempo, um problema crítico em grande parte das empresas. Sendo assim, o objeto de estudo servirá como contribuição para o meio corporativo em geral, por trazer conteúdo a respeito desse tema tão necessário e crítico. Mas, principalmente, tornar-se-á relevante para as pequenas empresas, foco principal do trabalho, fornecendo maior embasamento para que estas busquem compreender as melhores práticas de planejamento estratégico e, a partir delas, desenvolvê-lo da melhor forma, tendo como referência um trabalho focado em uma empresa do seu mesmo porte.

Com relação à justificativa acadêmica, tendo em vista que o tema está em pauta atualmente, o presente estudo passa a ser importante para a academia na forma de aprofundamento do conhecimento acerca do processo de planejamento estratégico. Além disso, em pesquisa realizada na biblioteca da UFRGS não foram encontrados trabalhos acadêmicos ou bibliografia que abordem especificamente o processo de planejamento estratégico no perfil de empresa proposto pelo estudo - o de pequeno porte. Assim, o presente trabalho apresenta-se como uma rica fonte aos que buscarem compreender a forma com que o processo de planejamento estratégico vem sendo encarado nesse tipo de organização.

Buscando apresentar de forma objetiva o tema abordado, o presente estudo será composto por diferentes capítulos que abordarão aspectos inerentes à estratégia, ao planejamento estratégico e a sua formalização em planos estratégicos. Após o quadro teórico apresentado, os procedimentos metodológicos empregados em sua execução serão detalhados e, a seguir, apresentados os resultados. Por fim, passamos às considerações finais, e às referências bibliográficas, as quais embasaram este estudo.

2 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

A estruturação teórica do presente trabalho contará com três subtópicos que terão por objetivo abordar os conceitos fundamentais para o correto entendimento histórico e conceitual do tema proposto pelo autor. O primeiro subtópico destacará os temas relacionados à estratégia, buscando conceitos e a evolução histórica do assunto. Para tal, neste capítulo, buscou-se embasamento nos seguintes teóricos: Mintzberg (2006), Porter (1989), Hitt (2007), Ireland (2007), Hoskisson (2007) e Oliveira (2007).

O segundo subtópico do referencial teórico abordará o planejamento estratégico, tema principal do estudo e, por isso, digno de um capítulo à parte. Serão buscados conceitos, definições sobre as etapas do planejamento estratégico e informações relevantes sobre o mesmo. Para tanto, serão trazidas as visões de teóricos como Fischmann e Almeida (1991), Luce e Rossi (2002), Drucker (1980), além dos já citados no capítulo de estratégia, Mintzberg (2006) e Porter (1989). O terceiro e último subtópico abordará o plano estratégico, diferenciando-o do planejamento estratégico, e trazendo conceitos, definições, roteiros e visões a respeito do assunto. Para tanto, além dos teóricos já citados anteriormente, serão pesquisadas as teorias de Born (2007).

2.1 ESTRATÉGIA

A Estratégia é, atualmente, uma das palavras mais utilizadas no meio empresarial e pode ser facilmente encontrada tanto na literatura especializada quanto no âmbito jornalístico. Até em função dessa disseminação e forte presença do termo, pode parecer que se trata de um conceito estabilizado e claramente definido. Contudo, embora seja um tema debatido constantemente e há milhares de anos, não há uma definição única, universalmente aceita, para o termo *estratégia*. Diversos autores e dirigentes usam o termo de diferentes formas. Como exemplo pode-se citar a inclusão de metas e objetivos como parte da estratégia para alguns autores, enquanto para outros são feitas distinções claras entre esses assuntos (MINTZBERG, 2006).

Definições a respeito do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que se dedicam a esse tema. Nos últimos anos, muitos autores consagrados no meio

empresarial, como Porter, Ansoff e Mintzberg escreveram suas definições a respeito de estratégia. Para Ansoff (1965, p. 52), “Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema”. Já para Porter (1989, p. 71), “estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento”.

Mintzberg (1988, p. 112) vê a estratégia como sendo uma “força mediadora entre a organização e o seu meio: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente”. Katz (1970, p. 14) cita que “Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações para atingir esses objetivos)”. Por sua vez, Oliveira (2007, p. 181) relata que “estratégia é uma forma de se antecipar, pensar no futuro integrando tudo que já foi estabelecido, a fim encontrar a melhor forma de se adequar às mudanças dos ambientes”. Para esse autor, “estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente” (OLIVEIRA; 2007 p. 4).

Observando que a palavra estratégia tem sido utilizada de formas diferentes, Mintzberg (2006) apresenta cinco definições para o termo: como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. O reconhecimento explícito das definições múltiplas, segundo o autor, pode ajudar as pessoas a moverem-se neste campo difícil.

2.1.1 Estratégia como plano

A estratégia como plano estabelece, conscientemente, diretrizes para um curso de ação, tendo sua elaboração antes das ações para as quais se aplica. Segundo Mintzberg (2006, p. 24), “para quase todos a quem você perguntar, estratégia é um plano – algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação”. Como exemplo, uma criança tem uma “estratégia” para pular uma cerca, da mesma forma que uma corporação tem uma estratégia para capturar mercado. Seguindo essa definição, as estratégias têm duas características essenciais: são criadas antes das ações às

quais vão ser aplicadas e são desenvolvidas de forma consciente e proposital. Um conjunto de definições em diversos campos serve como reforço para essa visão:

- *No campo militar*: estratégia está relacionada à “criação de um plano de guerra [...] preparação das campanhas individuais e, dentro delas, decisão do comprometimento individual” (Von Clausewitz, 1976 *apud* MINTZBERG et al., 2006, p. 24);
- *Na teoria dos jogos*: estratégia é “um plano completo: um plano que especifica que escolhas [o jogador] vai fazer em cada situação possível” (Von Newman e Morgenstern, 1944, *apud* MINTZBERG et al., 2006, p. 24);
- *Em administração*: “estratégia é um plano unificado, amplo e integrado [...] criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos” (Glueck, 1980 *apud* MINTZBERG et. al., 2006, p. 24).

2.1.2 Estratégia como pretexto

Ainda como plano, uma estratégia também pode ser um pretexto, apenas uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente. Usando um exemplo cotidiano, assim como uma criança pode usar a cerca como um pretexto para levar um valentão para o quintal, onde seu Dobermann aguarda os intrusos, da mesma forma, uma corporação pode ameaçar expandir a capacidade da fábrica para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. Nesses casos, a estratégia real (como plano, ou seja, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si, e, como tal, é um pretexto (MINTZBERG, 2006).

2.1.3 Estratégia como padrão

A estratégia como padrão é consistente no comportamento, quer seja ou não intencional. Mintzberg cita que “se as estratégias podem ser pretendidas (seja como planos gerais, seja como pretexto específico), elas certamente também podem ser realizadas” (2006, p. 24). Em outras palavras, definir estratégia apenas como um plano não é suficiente. Também se faz necessária uma definição que englobe o comportamento resultante. Dessa forma, é

proposta uma terceira definição: a estratégia como padrão. Mais especificamente, um padrão em uma corrente de ações. Segundo essa definição, quando Picasso pintou quadros azuis por um período, foi uma estratégia, assim como foi estratégia o comportamento da *Ford Motor Company* quando Henry Ford oferecia o modelo T apenas na cor preta. Resumindo, de acordo com essa definição, estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não (MINTZBERG, 2006).

Na análise da estratégia sob a perspectiva de plano e padrão, Mintzberg (2006) observa que as estratégias podem ser: deliberadas, ou seja, pretendidas, que existiam previamente e que são realizadas; não realizadas, que são as estratégias pretendidas que não se realizaram; e as estratégias emergentes, definindo as estratégias realizadas que nunca foram pretendidas, e em que padrões se desenvolveram na ausência de intenções ou apesar delas.

2.1.4 Estratégia como posição

A quarta definição considera estratégia uma posição, um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais costumam chamar de “ambiente”. Segundo essa definição, estratégia torna-se a força mediadora entre a organização e o ambiente. Essa definição pode ser compatível com qualquer uma das anteriores (MINTZBERG, 2006).

2.1.5 Estratégia como perspectiva

Enquanto a quarta definição tem uma visão voltada para fora, na busca por localizar a organização no ambiente externo, e para baixo, para posições concretas, a quinta definição busca olhar para dentro da organização. Na verdade, para dentro da mente dos estrategistas coletivos, contudo, com uma visão mais ampla. Nesse aspecto, estratégia torna-se uma perspectiva, seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo (MINTZBERG, 2006).

Após a revisão de conceitos de estratégia, buscar-se-á, no próximo subtópico, trazer subsídios relativos ao tema *planejamento estratégico*.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Pode-se dizer que o planejamento estratégico surgiu a partir de meados da década de 1940, baseando-se quase que exclusivamente na utilização de dados anteriores para realizar projeções futuras. Na época, esse modelo obtinha resultados, na medida em que, diferente do que ocorre atualmente, variáveis como aumento de competitividade, ciclos econômicos, globalização, entre outras, não impactavam de forma significativa as empresas, ao menos a curto e médio prazos. Alguns anos depois, em 1965, com a publicação do livro *Corporate Strategy*, Igor Ansoff formaliza e estrutura o Planejamento Estratégico. De acordo com esse autor, o método utilizado até então, que apenas extrapolava dados antigos, não tinha condições de descrever todos os âmbitos da dinâmica ambiental. Dessa forma, propôs que as empresas compreendessem e se adaptassem a essas novas condições (GIMENES; ROCHA; GIMENES, 2007).

Esse primeiro modelo de Ansoff representou um avanço na história do planejamento estratégico, mas, ainda assim, não englobava fatores políticos, poder, cultura, dentre outros, e que representam variáveis importantes a impactar diretamente na estratégia. Dessa forma, a solução de Ansoff acabava por fornecer um quadro restrito, mais direcionado à parte que relaciona a organização ao mercado. Em função disso, no decorrer dos anos, uma nova abordagem surgiu, com vistas a uma maior assertividade na tomada de decisão. Ao passo que os riscos diminuía, decisões da organização foram integradas e formalizadas em um só plano e houve a criação e manutenção de potenciais de competitividade (GIMENES; ROCHA; GIMENES, 2007).

De acordo com Kreinkenbaun, *apud* Cunha (2001), o planejamento estratégico é “um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças do meio ambiente com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade empresarial” (p. 12). Também outra definição para planejamento estratégico foi proposta, esta por Oliveira:

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 2007 p. 37.)

Para Mintzberg (2006, p. 135), o planejamento estratégico é “um meio não para criar estratégia, mas para programar uma estratégia já criada – para lidar formalmente com suas implicações”. A implantação do planejamento estratégico se dá inicialmente através da avaliação da cultura e dos valores da organização, bem como das relações de poder existentes na organização. Estas considerações são fundamentais, pois definirão se é possível implantar o planejamento estratégico na organização.

2.2.1 Modelos de planejamento estratégico

Existem diversos modelos de planejamento estratégico propostos por diferentes autores. Apesar de cada modelo ter suas particularidades, de forma geral eles não diferem profundamente. Usando como referência os autores Wright *et al* (2000), Thompson e Strickland (2000), Aaker (2001) e Kluyver e Pearce (2007), temos que o planejamento estratégico deve ser elaborado seguindo cinco etapas: análise dos ambientes externo e interno, formulação das estratégias, implementação das estratégias e controle estratégico, percebendo-se, pois, que em todas as obras essas etapas são similares.

Para Batemann e Snell (1998, p. 123), as etapas do planejamento estratégico são as seguintes:



Figura 1 – Modelo de Planejamento Estratégico Bateman e Snell.
Fonte: Adaptado de Bateman e Snell, 1998.

Outro modelo é proposto por Maximiano (2006, p. 333), incluindo o conceito de que o planejamento estratégico refere-se a um processo cíclico, na medida em que existe uma relação entre o processo que responde pelo monitoramento e controle junto às adaptações na análise da situação estratégica.

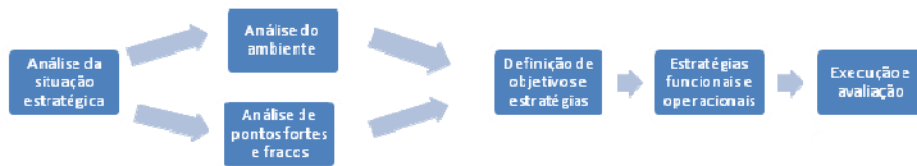


Figura 2 – Modelo de Planejamento Estratégico Maximiano

Fonte: Adaptado de Maximiano, 2006.

Já segundo Bethlem (2004, p. 34), o planejamento estratégico é composto por alguns passos. O passo inicial é a avaliação da situação interna, envolvendo os recursos, carências, forças e fraquezas da empresa. O segundo passo consiste na avaliação da situação externa, que compreende a análise das características do meio ambiente e do mercado, das oportunidades, obstáculos e ameaças, bem como das inovações e mudanças previsíveis e avaliação da posição competitiva. A partir dessas duas etapas, sucedem-se a definição dos objetivos, das estratégias, e possíveis planos operacionais e orçamentos, bem como possíveis modificações a serem realizadas em processos, métodos, organização e estrutura.

Para Oliveira (2007), as etapas de elaboração e implementação do planejamento estratégico são as seguintes: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação.

Segundo esse modelo, o *diagnóstico estratégico* corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder a uma pergunta básica: “Qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”, verificando, assim, o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo. Nesse modelo, são elementos do diagnóstico estratégico: a visão da empresa, seus valores, a análise interna e externa e dos concorrentes. Em função do atual ritmo de mudanças ambientais, nenhuma empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente, tais como a obsolescência do produto ou a saturação do mercado. Por isso, devem ser realizadas, por todas as empresas, revisões periódicas de suas estratégias, tanto de produto/mercado quanto de outras atividades, dentro de um processo contínuo de identificação das ameaças e das oportunidades externas. As estratégias e o planejamento são ferramentas de fundamental importância em um cenário como o atual, e que devem ser priorizadas em todos os níveis da empresa (OLIVEIRA, 2007).

A segunda etapa do modelo é a definição da *missão* da empresa, que é a razão de ser de uma organização, o papel desempenhado pela empresa em seu negócio. Segundo Peter Drucker (1980, p. 37), “uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que

faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa”. A terceira etapa diz respeito a instrumentos prescritivos e quantitativos. Nesta, as questões básicas são estabelecidas como “de onde se quer chegar” e de “como chegar à situação em que se deseja”. Os instrumentos prescritivos dão à organização o direcionamento que a empresa necessita para poder alcançar seus propósitos, anteriormente estabelecidos na missão, e conforme a postura estratégica da empresa, considerando as macropolíticas e as ações estabelecidas pelas macroestratégias, tomando como base norteadora a visão estabelecida. Os instrumentos quantitativos consistem em projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário que se associam à estrutura da empresa, os quais serão imprescindíveis no desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas (OLIVEIRA, 2007).

Por fim, ocorre a fase de controle e avaliação, diretamente ligada a esses processos no método de planejamento, fazendo um acompanhamento do sistema, através de comparações entre situações alcançadas e previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas seguidas pela organização. Essa função desenvolve processos de estabelecimento e análise de indicadores de desempenho; avaliação de desempenho; comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos; análise dos desvios – se ocorridos -; tomada de ação corretiva; acompanhamento para avaliação de eficiência e eficácia; e adição de informações ao processo de planejamento, visando ao desenvolvimento dos ciclos futuros da atividade administrativa (OLIVEIRA, 2007). Aconselha-se que o controle e a avaliação sejam feitos etapa por etapa no desenvolvimento do planejamento estratégico, devendo considerar os critérios e parâmetros de avaliação, dentro de uma situação apropriada de custo com relação ao seu benefício (BETHLEM, 2004).

Carlos Alberto Vargas Rossi e Fernando Bins Luce (2002) sugerem um outro modelo de planejamento estratégico, o qual será descrito a seguir. A formulação do planejamento estratégico corporativo, de acordo com o modelo proposto pelos autores, consiste de: missão corporativa, princípios (credos, valores) corporativos, intenção estratégica corporativa, competências centrais da corporação, planejamento de cenários, análise do ambiente externo, análise interna, decisões estratégicas corporativas, objetivos estratégicos corporativos e planos de ação estratégica. Além de conhecer o método e as etapas, os autores ressaltam a importância de extrair do plano estratégico corporativo os seguintes itens: uma orientação filosófica para todas as empresas ou unidades de negócio da corporação; objetivos estimulantes e desafiadores para toda a corporação; planejamento de cenários de longo prazo,

relacionando variáveis de análise externa e entendendo seus efeitos combinados para todas as empresas ou unidades de negócio da corporação; decisões estratégicas de natureza essencialmente corporativa, tais como diversificar ou concentrar no *core business*, investir ou deixar de investir nas empresas ou unidades de negócio.

Fora o método e a sua condução, os autores sustentam que há duas variáveis condicionantes e determinantes do sucesso de uma implementação de planejamento estratégico: o engajamento dos recursos humanos (por meio de procedimentos simples, rápidos e eficazes) e o processo de revisão do plano estratégico.

A respeito do engajamento dos recursos humanos, faz-se necessário conquistar o comprometimento, tanto dos níveis de gerências e chefias que não participam do grupo de planejamento estratégico, estendendo-se até as lideranças informais dos diversos níveis da estrutura organizacional da empresa. Este comprometimento necessariamente decorre do compartilhamento das noções que se tem de rumo da empresa e do papel de cada colaborador nessa caminhada, sempre se baseando em seu nível na organização (LUCE; ROSSI, 2002).

O processo de revisão do plano estratégico funciona como um auxílio para que a empresa domine o processo de implementação, monitorando a sua evolução e conseguindo cobrar de cada executivo o seu papel e responsabilidade no processo de planejamento estratégico. Sobre o *timing* da revisão, este deve ser definido em função do histórico de planejamento estratégico da empresa. Por exemplo, no caso de um planejamento estratégico que esteja sendo realizado pela primeira vez, ou que há muitos anos não era alimentado, há a necessidade de reuniões de revisão a cada três meses, ao menos no primeiro ano após a formulação. Mas, se o planejamento estratégico já se tornou um hábito na empresa e vem funcionando bem, uma revisão por semestre é o bastante (LUCE; ROSSI, 2002).

2.2.2 Níveis de planejamento estratégico

Os autores Luce e Rossi (2002) relatam também os níveis de planejamento estratégico. Segundo eles, a realização de um planejamento estratégico compreende, inicialmente, a dominação de seus dois níveis fundamentais: em corporações (ou grupos empresariais) ou em empresas isoladamente (ou unidades de negócio em uma corporação). O primeiro nível denomina-se planejamento estratégico corporativo, ao passo que o segundo, planejamento estratégico de negócio. Contudo, o planejamento estratégico em sua essência compreende,

além disso, captar os benefícios do espírito do tempo. Essa tecnologia, que hoje já possui aproximadamente quarenta anos de aplicação, acabou por incorporar o ensinamento de que, além de dominar o método (formulação), existe a necessidade de fazer o plano funcionar (implementação) (LUCE; ROSSI, 2002).

2.3 PLANO ESTRATÉGICO

Antes de se iniciar a construção de um plano estratégico, há de se definir exatamente quais serão as partes e as técnicas utilizadas em sua construção, porém isso não é algo que se defina durante o trabalho, sob pena de gerar confusão na equipe de planejamento. Existem diferentes formas de se estruturar um plano. De uma forma geral, um plano estratégico divide-se em “Análise da empresa”, momento no qual devem ser analisadas as potencialidades e fraquezas da empresa-objeto e descritas as suas estratégias correntes; “Análise estratégica”, momento no qual são identificadas as oportunidades e ameaças; “Formulação estratégica”, em que se apontam os objetivos, estratégias e programas de ação de longo prazo; e “Análise financeira”, em que se realizam as projeções à luz do planejado, permitindo assim a avaliação do custo x benefício do plano (BORN, 2007).

Em seu livro *Construindo o Plano Estratégico*, Roger Born (2007) propõe o seguinte roteiro para o plano estratégico: Análise da empresa, trazendo histórico, recursos e resultados, princípios norteadores (negócio, visão, valores e missão), cadeia de valores e fatores-chave de sucesso; análise estratégica, trazendo a análise macroambiental com oportunidades e ameaças, cenários, análise da indústria (cinco forças competitivas de Porter), grupos estratégicos, matriz de competitividade, análise de mercado (qualitativa e quantitativa), segmentação, matriz GE e matriz SWOT; formulação estratégica, com os objetivos estratégicos, estratégias empresariais, ações estratégicas, cronograma e orçamentos e controles estratégicos; análise financeira, trazendo a caracterização da empresa, DRE incremental do plano, projeção do DRE, projeção de balanço patrimonial, análises (horizontal e vertical) e cálculo do ROI (BORN, 2007).

Para que se conduza um processo de elaboração do plano estratégico de uma organização, de acordo com Luce e Rossi (2002), faz-se necessário o envolvimento direto de seus principais executivos – os diretores e, caso se considere importante, os gerentes – participantes do chamado Grupo de Planejamento Estratégico, no processo de planejamento

estratégico. As atividades a serem desenvolvidas nesse processo são as seguintes: tomada de posição dos professores-consultores, com o propósito de familiarizá-los com a empresa/organização e mapear as principais necessidades (projetos prioritários, questões estratégicas, efeitos sobre a performance da empresa, por exemplo) para os anos seguintes ao planejamento estratégico; seminários coordenados pelos professores-consultores com as áreas funcionais da empresa, incluindo as chefias e seus principais colaboradores, visando à obtenção de *inputs* das áreas na elaboração do plano; convites a convidados externos (fornecedores e clientes, por exemplo) à empresa com a finalidade de construção, a partir de uma visão externa, do planejamento de cenário para o planejamento estratégico; reuniões do GPE para a elaboração do plano estratégico; e processo de implementação (LUCE; ROSSI, 2002)

Luce e Rossi propõem um modelo de plano estratégico que compreende basicamente três grandes momentos, a saber: momento filosófico, que define o negócio da empresa, sua ideologia e seus valores centrais como a missão e os princípios, e adiciona a dimensão de longo prazo com a intenção estratégica; o momento analítico, que dá sustentação a todo o conjunto de decisões estratégicas subseqüentes, englobando o cenário de trabalho, a análise SWOT e a definição das questões estratégicas; e o momento das decisões e das ações, etapa mais concreta e culminante do plano estratégico, na medida em que define o conjunto de decisões e ações estratégicas da empresa. Os autores citam, ainda, que o modelo para plano estratégico constitui-se em uma espécie de funil, onde a definição do negócio equivaleria à boca ou entrada do funil, e à medida que a formulação do plano avança mais se estreita o foco das discussões até que se chegue à saída do funil (LUCE; ROSSI, 2002)

A primeira etapa, o momento filosófico, inicia com a definição do negócio, etapa de suma importância, capaz de afetar todo o desenvolvimento das demais decisões estratégicas do plano estratégico. A definição do negócio é a representação explícita do âmbito da atuação da organização. A missão, outro elemento do momento filosófico, representa o papel desempenhado pela organização em seu negócio. Essa oferece uma certa tangibilidade à definição do negócio na medida em que busca explicitar o que a empresa é e o que ela faz, além de como ela desempenha esse papel e para quem. A missão deve ser singular e exclusiva, para que cada participante da organização sinta-se engajado nos propósitos essenciais da missão. Já os princípios, também denominados como credos ou valores, são orientados para o processo decisório e para o comportamento da organização no cumprimento de sua missão. De forma isolada, eles não fariam sentido. A vinculação com a missão é indispensável, formando a constituição da organização.

Por fim, faz parte também do momento filosófico a intenção estratégica, que deve representar um desafio para os próximos 10 (dez) anos, que esteja muito além dos recursos e capacidades atuais da empresa. Esse conceito foi proposto por Hamel e Prahalad (1989, p. 64) quando afirmaram que “empresas que chegaram à liderança global nos últimos 20 anos, invariavelmente, começaram com ambições desproporcionadas aos seus recursos e capacidades. Contudo, elas criaram, em todos os níveis da organização, uma obsessão por vencer e sustentaram esta obsessão por 10, 20 anos na busca da liderança global. A esta obsessão damos o nome de Intenção Estratégica” (LUCE; ROSSI, 2002).

Já a segunda etapa, determinada como momento analítico, é uma atividade essencial do plano estratégico, na medida em que dá sustentação a todo o conjunto de decisões estratégicas subseqüentes. Inclui: planejamento de cenário; análise SWOT, com oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos; matriz da análise SWOT, que sintetiza o extenso material produzido na análise, apontando as principais questões estratégicas e as prioridades.

O planejamento de cenários representa um entendimento adotado pela empresa sobre algumas variáveis externas que constituem o seu cenário de negócios. Nesta etapa, a organização precisa coletar materiais, efetuar análises e promover entendimentos sobre os elementos externos que podem afetar o desenvolvimento de suas atividades. Já a análise SWOT, do original em inglês: *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), proposta originalmente por Andrews em 1971, é a combinação da análise do ambiente externo e da análise interna. Por fim, a matriz da Swot, originalmente proposta por Piercy (1992), procura sintetizar o extenso material produzido na análise SWOT, e deduz as principais questões estratégicas e as prioridades para as ações (LUCE; ROSSI, 2002).

Por fim, ocorre o momento das decisões e das ações, o qual define o conjunto de decisões e ações estratégicas da empresa. Este inclui: encaminhamento das questões estratégicas por meio de decisões advindas do GPE e de projetos (ou planos de ação ou planos táticos) do plano estratégico; o núcleo de objetivos estratégicos; e o princípio da estratégia. As decisões advindas do plano estratégico são as situações em que uma questão estratégica é resolvida e/ou encaminhada por uma decisão. Dessa forma, não precisa de um plano de ação para ser resolvida e/ou encaminhada. Projetos do plano estratégico são as situações em que uma questão estratégica, para ser resolvida e/ou encaminhada, precisa de um plano de ação específico. Já o núcleo de objetivos estratégicos constitui o conjunto de objetivos que são relacionados ao plano estratégico. Compreendem, dessa forma, um DRE resumido em suas 4

a 5 principais rubricas e outros objetivos peculiares ao negócio, à semelhança de modelos de gestão por indicadores, como o balanced scorecard (LUCE; ROSSI, 2002).

Comparando os modelos determinados por Born (2007) e Luce e Rossi (2002), percebemos que, apesar de distintos principalmente em termos de nomenclatura e detalhamento, ambos os modelos seguem uma estrutura lógica aproximada. A primeira etapa de Born, denominada Análise da Empresa, assemelha-se com a primeira etapa de Luce e Rossi, denominada Momento Filosófico, em função de ambas se concentrarem no momento atual da empresa, e na busca pela definição clara de seus norteadores estratégicos e diferenciais competitivos, chamados por Luce e Rossi de intenção estratégica. Já a segunda etapa de Born, definida como Análise Externa, assemelha-se à segunda etapa de Luce e Rossi, chamada de momento analítico, em função de ambas concentrarem-se na análise do ambiente externo à organização, e as oportunidades e ameaças oriundas de tal ambiente. Por fim, a última etapa de Luce e Rossi, chamada de Momento das Decisões e Ações, assemelha-se às últimas etapas de Born, denominadas Formulação Estratégica e Análise Financeira, ao passo em que tais etapas concentram-se nas definições e ações estratégicas, bem como nos cálculos financeiros do planejamento. Em linhas gerais, o modelo de Born contempla um número maior de itens específicos, sendo, dessa forma, mais completo, apesar de se assemelhar em termos de estrutura lógica com o modelo de Luce e Rossi.

Ao final do quadro teórico do presente estudo, percebe-se que há à disposição uma vasta literatura sobre os temas da estratégia, do planejamento estratégico e de sua formalização em planos estratégicos. Foram selecionados alguns modelos de reconhecidos autores para servir como referência e balizar as próximas etapas da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Após a definição do problema de pesquisa, escolheu-se a metodologia a ser utilizada para o presente estudo. A opção por esta metodologia foi determinada segundo o método que melhor se enquadrou para a coleta e análise das informações desejadas. Dessa forma, definiu-se a abordagem como qualitativa, a qual proporciona a compreensão essencial da linguagem, dos valores e das percepções das pessoas, permitindo, assim, uma interpretação adequada das informações (MALHOTRA, 2001). Como justificativa para a aplicação dessa espécie de vertente no presente trabalho, argumenta-se a necessidade de identificar a fundo as percepções dos gestores das três empresas estudadas, a respeito do processo de planejamento estratégico. Dessa forma, mais do que quantificar dados e generalizar resultados, o presente estudo tem um viés comportamental, procurando não concluir uma realidade, mas sim compreendê-la.

O método utilizado no presente estudo foi o estudo de caso, “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (GIL, 1999, p. 72), mais precisamente o estudo de casos múltiplos, pois foram estudadas três empresas. Yin (2005, p. 32) cita que o método em questão “enfrenta uma situação tecnicamente única em que existem muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo”. Em suma, estudos de caso formalizam-se na estratégia mais adequada quando o “como” e/ou o “porquê” são as questões centrais, tendo o investigador um pequeno controle perante os eventos, como no estudo em questão, fato que justifica o uso de tal método.

Yin (2005) classifica o estudo de caso em três tipos quanto ao objetivo da pesquisa: descritivo, que descreve o fenômeno dentro de seu contexto; exploratório, que trata com problemas pouco conhecidos, objetivando definir hipóteses ou proposições para futuras pesquisas; e explanatório, que possui o intuito de explicar relações de causa e efeito a partir de uma teoria. O presente estudo tem caráter descritivo, por descrever o fenômeno dentro de seu contexto, e não buscar definir hipóteses ou proposições.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Dados para estudos de caso costumam vir de seis fontes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2005). No presente estudo, os instrumentos de coleta de dados são, nos três casos, entrevistas com os gestores da empresa, observação direta, pesquisa documental dentro da instituição e pesquisas bibliográficas.

A pesquisa assumiu um cunho teórico-empírico, baseando-se inicialmente em referências teóricas que tornaram possível uma melhor compreensão a respeito do problema de pesquisa e do objeto de estudo. Após isso, a pesquisa assumiu um cunho empírico, em função da coleta de dados *in loco*, através de pesquisa de campo em três empresas gaúchas de pequeno porte. Para a definição dessas três organizações, buscaram-se, dentro dos limites estaduais, empresas de pequeno porte que possuíssem um processo de planejamento estratégico. Para esse fim, foram pesquisados bancos de dados do SEBRAE e de prêmios de competitividade com foco em pequenas e médias empresas. Com base nesses levantamentos, foram selecionadas as três empresas, a saber: Enfato Comunicação, AZanonatec e Di Giglio & Scopel. Para que se confirmasse a adequação das mesmas, foram feitos contatos prévios via telefone para confirmar a existência de um planejamento estratégico dentro da organização, bem como a caracterização da mesma pelo porte.

Faz-se importante citar aqui o critério utilizado para a definição de uma empresa de pequeno porte. Para o presente estudo, foi empregado o critério utilizado pelo SEBRAE, segundo o qual uma empresa de pequeno porte é aquela que possui receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais). Além do critério da receita, o SEBRAE utiliza também o critério de número de funcionários. Dessa forma, além de possuir receita bruta entre os números citados acima, uma pequena empresa precisa deter, na indústria e construção, de 20 a 99 funcionários, e no comércio e serviços, de 10 a 49 funcionários¹.

No nível teórico da pesquisa, a coleta de dados foi realizada através de livros sobre planejamento e estratégia, além de publicações, artigos e revistas. Para o trabalho em campo, ou seja, a coleta de dados qualitativa, foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade, com o principal gestor de cada uma das organizações acima referidas, norteadas por um

¹ Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>.

roteiro pré-estabelecido (APÊNDICE 1) e semi-estruturado, baseado nos pontos cruciais direcionados pelo referencial teórico.

As entrevistas foram realizadas individualmente, com duração média de 40 minutos, onde o entrevistado foi incentivado a falar abertamente sobre o assunto proposto. As entrevistas ocorreram entre os dias 18 e 22 de outubro de 2010, nas sedes de cada uma das três empresas, e foram gravadas com a autorização dos entrevistados, para posterior transcrição. Nesses mesmos momentos, aproveitando a visita, foram coletados dados em pesquisa documental dentro das instituições dos entrevistados.

Dessa forma, a pesquisa empírica consistiu, também, na observação direta dos entrevistados, a fim de que os fenômenos e fatos coletados pudessem ser analisados ao ocorrerem espontaneamente. A pesquisa de campo foi mais do que uma coleta de dados no local e, sim, uma observação direta, de forma que fossem analisadas não somente as informações, mas também os aspectos comportamentais e expressivos dos entrevistados, com vistas a contribuir para a análise descritiva final (MARCONI E LAKATOS, 1999).

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Por tratar-se de um estudo de casos múltiplos, a análise dos dados realizada no presente trabalho ocorreu em duas etapas principais, a saber: análise individual dos casos e análise cruzada dos dados (MERRIAM, 1998). Na etapa de análise individual, realizou-se a avaliação do material previamente coletado em cada um dos três casos estudados, buscando organizar os dados oriundos da pesquisa de campo, em relação aos objetivos do estudo. Na etapa seguinte, denominada análise cruzada, buscou-se identificar e analisar as semelhanças e diferenças entre os casos pesquisados, com base na fundamentação teórica.

Existem diferentes técnicas de análise de dados. Uma delas é a análise de conteúdo, utilizada para tornar replicáveis e validar inferências de dados dentro do seu contexto, a partir da estruturação dos seus componentes (categorias) e de suas relações. Outra, a análise léxica, que possibilita o estudo científico do vocabulário, com aplicação de métodos estatísticos, iniciando sempre pela contagem das palavras e avançando sistematicamente em direção à identificação da dimensão das respostas, com o propósito de destacar a essência dos principais elementos (descrições) citados no texto. Por fim, há também a triangulação, que significa usar várias fontes de evidência (dados, respondentes) para verificar se há convergência entre elas.

No presente estudo, para a análise dos dados coletados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (YIN, 2005).

Abaixo, diagrama demonstrativo da metodologia empregada:

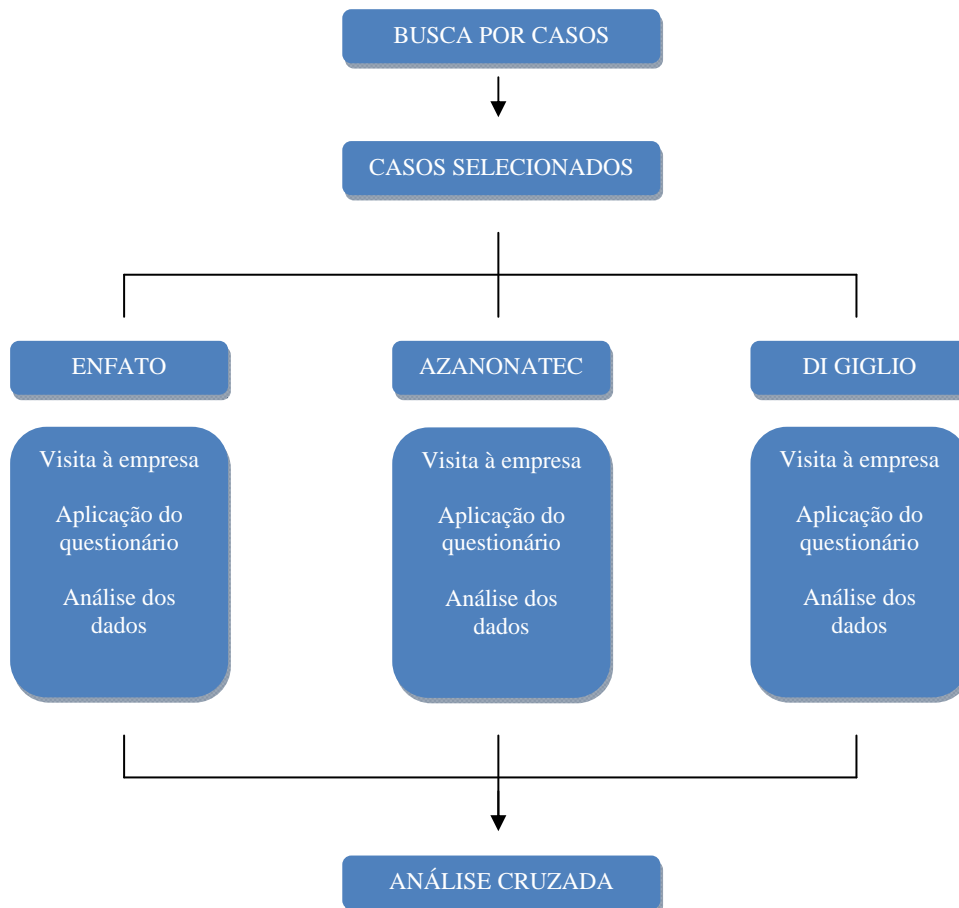


Figura 3 – Diagrama Demonstrativo da Metodologia

Fonte: Criado pelo autor

4 RESULTADOS

No presente capítulo serão apresentados os três casos estudados, a saber: Enfato Comunicação, Azanonatec e DiGiglio & Scopel Advogados Associados. Após a apresentação de cada um dos casos, será realizada uma análise cruzada, a fim de comparar os resultados obtidos em cada uma das empresas.

4.1 ESTUDOS DOS CASOS

4.1.1 O Caso Enfato

Localizada em Porto Alegre, a Enfato Comunicação é uma agência com especialização em jornalismo e em conteúdo organizacional. Entre os seus principais serviços, podem ser citados a assessoria de imprensa, *media training*, publicações organizacionais e conteúdo para *websites*. A empresa é dirigida por duas sócias, Raquel Boechat e Mariana Turkenicz, ambas jornalistas, e conta com cerca de 15 colaboradores atuando no atendimento ao cliente e à imprensa.

Fundada em 1999, a Enfato já foi condecorada com diversos prêmios como o Aberje Sul, da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, o Prêmio Top Empreendedor e o MPE Brasil, Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas. A empresa também é associada à Associação Brasileira de Agências de Comunicação (Abracom) e foi a primeira empresa do ramo de assessoria de imprensa a ter os serviços chancelados pelo PGQP, Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP).

A sócia-diretora Raquel Boechat expressou sua percepção a respeito do planejamento estratégico, explicou a forma como a organização utiliza a ferramenta, o processo de elaboração, os resultados gerais obtidos e a avaliação final a respeito do processo.

A respeito da estrutura organizacional, os colaboradores anteriormente citados são distribuídos entre coordenadores de atendimento, que são jornalistas com experiência de mercado; um auxiliar administrativo, que trabalha basicamente na parte de operação; abaixo

dos coordenadores, os suportes de atendimento, contratados no formato de trainee; e uma equipe responsável pela clipagem de jornais e demais mídias. Não existe um conselho de administração estruturado, as decisões tomadas possuem duas instâncias principais: as de caráter mais estratégico e de maior impacto sobre a organização são tomadas pela diretoria – formada pelas duas sócias –, enquanto outras decisões são realizadas em conjunto com os coordenadores.

Questionada a respeito do entendimento sobre o conceito de planejamento estratégico, a entrevistada relatou que, na visão dela, tal termo se refere à existência de uma visão de longo prazo, combinada a uma capacidade de realizar com competência a curto prazo. Seria o monitoramento do trabalho, permitindo o desenvolvimento dos processos, das práticas, de todos os mecanismos de gestão da empresa, do negócio e da equipe de uma forma organizada, direcionada e voltada a um mesmo rumo. Foi citada também a importância de envolver a equipe inteira, fazendo com que todos saibam aonde a empresa quer chegar, para que o rumo seja traçado em conjunto, compartilhando os desejos e os sonhos das empreendedoras, mas de forma organizada.

Ao tratar da importância do processo de planejamento estratégico, a entrevistada o caracterizou como fundamental. Segundo a mesma:

A empresa que não trabalha com planejamento estratégico e vai andando a favor da corrente, meio que no embalo, ela não sobrevive no longo prazo, ou ela não se diferencia. Hoje a gente vive em um mercado que tem que ter um trabalho de gestão muito forte, e que tem que estar trabalhando sempre com inovação, com uma forma diferenciada de negócios ou de serviços, pra que realmente tenha um produto qualificado e desejado. Então eu acho que quem não trabalha com planejamento estratégico não consegue trilhar um rumo de sucesso (TRECHO DA ENTREVISTA CONCEDIDA AO AUTOR).

A empresa trabalha com planejamento estratégico desde a sua fundação, tendo formalizado o primeiro plano um ano após o início das operações. Tal intimidade e compreensão da importância do tema têm como origem a formação profissional das sócias. A entrevistada, por exemplo, trabalhou durante muitos anos na Gerdau, empresa líder no segmento de aços longos nas Américas e conhecida por sua preocupação e referência em gestão e qualidade, e sua sócia também sempre revelou uma veia empreendedora, nas palavras da entrevistada.

A decisão pela utilização do planejamento estratégico partiu das sócias, para que fosse possível documentar as diretrizes da empresa. O objetivo principal de ambas foi organizar o modelo de negócio, buscando uma forma que possibilitasse crescer de forma estruturada, e “não crescer na medida em que surgissem clientes, sem uma base sólida”, nas palavras da

entrevistada. A importância desse crescimento sustentável e responsável está muito ligada ao diferencial competitivo da empresa, fortemente balizado na questão da qualidade do serviço e do atendimento.

Não houve a presença de um consultor facilitador na elaboração do planejamento estratégico da empresa. A entrevistada citou que havia participado de diversos processos de qualificação em qualidade e gestão, tornando-a apta a organizar internamente a empresa. Embora relate a ausência de um facilitador, quando questionada sobre pontos que poderiam ter sido melhores na implementação, a entrevistada cita que, caso possuíssem recursos, um profissional para dar assessoramento poderia ter acelerado alguns processos, pois elas tiveram de “aprender com a vivência” ao longo das atividades.

O processo de planejamento é conduzido pelas duas sócias, mas envolve a empresa inteira. A elaboração contou inicialmente com a análise das ameaças e oportunidades e dos pontos fortes e fracos da organização. A concorrência e a demanda de mercado foram analisadas e, posteriormente, a empresa chegou aos seus diferenciais, estruturando um modelo de como iriam trabalhar. Questionada sobre qual modelo de planejamento estratégico teria sido utilizado na elaboração, afirmou que usou como referência os oito critérios de avaliação do Modelo de Excelência da gestão, elaborado pela Fundação Nacional da Qualidade, a saber: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Tal modelo não corresponde a um método de planejamento estratégico, mas seus princípios levam em consideração a elaboração de estratégias e planos.

O andamento do processo funciona da seguinte maneira: existem reuniões da diretoria, reuniões da diretoria com os coordenadores de atendimento e reuniões da diretoria com os assistentes. Todas estas servem para monitorar as questões estratégicas, e são, no mínimo, mensais. Além de tais reuniões, que monitoram o andamento dos planos durante o ano, existe uma anual, que reúne toda a empresa, quando a diretoria leva algumas diretrizes e as decisões para o próximo ano são tomadas em conjunto.

Para que o monitoramento ocorra, além das reuniões de acompanhamento, são utilizados indicadores. Foram citados pela entrevistada indicadores financeiros, metas de faturamento, média mensal de despesas, indicadores de participação e satisfação dos clientes. Por se tratar de uma empresa de serviços de pequeno porte, foi relatada a dificuldade em se definir indicadores que auxiliem no monitoramento. Mesmo assim, complementando os financeiros, foram citados o número de inserções na imprensa por projetos, o número de entrevistas agendadas pros clientes e índices de satisfação interna, através de pesquisas de clima.

Para a avaliação do objetivo máximo da organização, do acompanhamento de como a empresa caminha para chegar à sua visão, a entrevistada não soube relatar a utilização de indicadores claros. Contudo, citou que, como a visão da empresa é ser a melhor assessoria de imprensa do Rio Grande do Sul e referência nacional, o monitoramento se dá através das concorrências para as quais a empresa é chamada, os convites que as sócias recebem para dar aulas e o reconhecimento por mérito, através dos prêmios recebidos. Não são índices objetivos, mas são indicativos de que a empresa está caminhando para o lado certo.

A avaliação do planejamento ocorre nas reuniões de final de ano. Nela, a equipe inteira avalia como foi o ano e planeja o próximo. A diretoria leva uma pré-análise, de como foi o ano, os objetivos atingidos e não atingidos, e com base nessas diretrizes a equipe faz a avaliação. Sobre questões que atrapalham na avaliação, a entrevistada citou a mudança de equipe. Tal fato, segundo o relato, atrapalha à medida que os novos funcionários não analisaram o plano anterior da mesma maneira que as pessoas que saíram, gerando uma quebra.

A respeito dos resultados obtidos, a entrevistada citou o engajamento da equipe, o trabalho de meritocracia, a motivação do grupo, a capacidade de trilhar caminhos mais objetivos. Além disso, a gestão da empresa se revelou muito mais organizada, a empresa passou a caminhar sozinha, fazendo com que os administradores tivessem muito mais segurança na tomada de decisão. Existem indicadores que sugerem se a empresa está indo bem ou não, e como e aonde ela pode melhorar. Entre os índices estão os financeiros e os demais indicadores citados acima, como número de inserções na imprensa por projeto, número de entrevistas agendadas pros clientes e índices de satisfação interna.

Em resumo, a empresa não buscou seguir passo a passo os modelos propostos no referencial teórico, mas manteve a lógica utilizada em grande parte dos modelos ao analisar os ambientes interno e externo, formular estratégias, implementar essas estratégias e monitorar e controlar o andamento. A entrevistada demonstrou compreender a relevância e a importância do tema, tanto através de suas ações na empresa como também pela sua formação profissional. Apesar de – nas próprias palavras da entrevistada – a empresa carecer de indicadores mais objetivos para monitorar a execução das estratégias, existem sim indicadores utilizados para acompanhar tal processo. Por fim, foram citadas diversas melhorias percebidas através da implementação do planejamento estratégico na organização, como o trabalho de meritocracia, a motivação do grupo, organização da gestão, implementação de indicadores que atualmente balizam a tomada de decisão e caminhos concretos para se atingir aos objetivos da organização.

A entrevistada também relatou que, em sua opinião, não adianta, para uma pequena empresa, despender muito tempo e esforços na elaboração de um plano estratégico exageradamente organizado, com a presença de um consultor renomado, quando na verdade as coisas na prática não andam. Segundo ela, não ter um planejamento estruturado, mas possuir diretrizes e saber aonde se quer chegar, às vezes é mais importante.

Eu vejo muita empresa que fica o ano inteiro revendo o seu planejamento estratégico e não sai do lugar. Terminou o ano e ah, agora definimos a nossa missão. Bom, chegou o final do ano e agora tá bem bonito... Aqueles mapas lindos... A gente não tem um mapa estratégico, a gente não precisa de um mapa... Então eu acho que tem que ter um equilíbrio. O planejamento estratégico ele é importante desde que ele seja acompanhado de ações práticas e com o entendimento da equipe, senão ele fica só na cabeça de quem criou ele e a empresa não vai pra frente (TRECHO DA ENTREVISTA).

Com esse relato, a entrevistada demonstra a importância de todas as etapas de um planejamento estratégico, principalmente nas pequenas empresas, dando foco para a implementação e o controle.

4.1.2 O Caso Azanonatec

A Azanonatec é uma empresa de informática com foco em soluções tecnológicas para empresas, fundada em 09 de maio de 2002 pelos sócios administradores Daniel Oliveira Rodrigues, Paulo Eduardo Pedra Pierobom e José Carlos Ferreti Zanona. Entre os principais produtos e tecnologias desenvolvidos e aprimorados pela Azanonatec, podem ser citados o Ponto Eletrônico Digital, o Armário Digital, controle de acesso por impressão digital, Biometria e Extensão USB, Lixeira Interativa e Acessório para POS Correspondente Bancário.

O sócio-diretor Paulo Eduardo Pedra Pierobom respondeu ao roteiro semi-estruturado (APÊNDICE 1). A respeito da estrutura organizacional da empresa hoje, o gerente geral é o próprio entrevistado. Logo abaixo, há a presença de um consultor que também é sócio, chamado José Carlos, mas que não se envolve no dia-a-dia da organização. Ainda no mesmo nível hierárquico, há uma gerente administrativa, esposa do gerente-geral, e outro sócio, que atua na parte de TI, chamado Daniel. Vinculado a esse último sócio, há a engenharia de

software, que tem 2 membros, e a engenharia de hardware, com um membro. Além dessas áreas, há o comercial, que é ocupado hoje também pelo entrevistado, uma assistente administrativa, e um coordenador de operações, que trabalha em contato direto com a assistente administrativa, monitorando o andamento dos chamados. Vinculado a esse coordenador de operações há um estoquista. Além das áreas citadas, há uma estrutura de laboratório, com um coordenador e três pessoas vinculadas. Ainda há uma assistência técnica de campo remoto e uma área de produção eventual.

A empresa possui um conselho de administração que se reúne uma vez por semana, em média. Desse conselho participam dois dos três sócios, mais a gerente administrativa e o Felipe, filho do entrevistado. O terceiro sócio, o consultor José Carlos, participa uma vez por mês, ou quando há alguma necessidade específica, como a compra de uma máquina nova ou algum problema administrativo, para os quais seja indicada a participação dele.

A respeito do entendimento do significado do termo planejamento estratégico, o entrevistado relatou que, em sua opinião, planejamento estratégico é ter uma visão, uma missão e valores definidos. Para ele, esses norteadores já seriam suficientes no papel de um planejamento estratégico, pois na condição de pequena empresa, não há como despender muito tempo planejando.

E a gente sendo pequeno também não consegue ficar planejando muito tempo por que a gente tem que andar conforme a maré vai levando. A gente rema pro lado que a gente quer, mas quem manda é a onda. Então esse é o foco de uma empresa pequena como a nossa (TRECHO DA ENTREVISTA COM O SÓCIO-DIRETOR).

O tema é bastante valorizado pelo entrevistado, que relatou também as dificuldades que os pequenos empresários enfrentam no momento de se planejar.

Eu acho que o primeiro caso pro empresário que não tem essa visão, é muito complicado. Entrar na cabeça dele que ele vai ter que parar para escrever. Ele parando pra escrever ele vai deixar de trabalhar, deixando de trabalhar ele vai deixar de produzir, então isso é complicado pra cabeça dele (Continuação da entrevista).

Indo ao encontro da citação anterior, o entrevistado discorreu a respeito da valorização do tema dentro da organização. Segundo ele, a mesma depende apenas do dono da empresa. Na medida em que ele valoriza, faz com que o resto da equipe valorize. No entanto, se ele não valorizar, não haveria, segundo o entrevistado, como um funcionário colocar na cabeça do proprietário que é preciso fazer um planejamento estratégico.

Aqui a gente tem claro isso né, mas se tu pegar uma empresa em que o cara não queira... até tu pode convencer o cara a ir numa reunião, mas ele vai chegar na reunião de planejamento pra discutir isso aí, vai achar a maior balela, levantar e ir embora, e ainda vai dizer “nós estamos perdendo tempo discutindo isso aí” (Continuação da entrevista).

O planejamento estratégico da empresa teve início junto com a própria companhia. O entrevistado relatou que possuía outra empresa antigamente, que era, segundo suas palavras, muito bagunçada. A partir dessa experiência, decidiu incubar a nova empresa, começando desde ali a utilizar ferramentas como o plano de negócios e o planejamento estratégico. O planejamento teve como motivo a busca pela competitividade, por ser mais rápido na ação. Um amadurecimento do gestor, que após um empreendimento não bem sucedido, aprendeu o valor da organização e do planejamento.

Por ter tido início em uma incubadora, e em função da empresa ter como diretriz utilizar sempre o apoio de órgãos como o SEBRAE, o desenvolvimento do planejamento contou com a presença e o acompanhamento de consultores. Algumas dessas pessoas, inclusive, auxiliam até hoje a empresa, desde a sua fundação. Quem conduz o planejamento estratégico é o próprio entrevistado junto aos consultores, mas toda a diretoria participa. A respeito de recursos despendidos, em termos financeiros o entrevistado relatou que não são valores significativos, foi investido pouco, muito em função do apoio do SEBRAE. O que mais se despendeu, ainda nas palavras do entrevistado, foi tempo, principalmente da diretoria, um tempo precioso, segundo ele.

Ao ser questionado sobre pontos positivos e negativos da forma de condução adotada, o entrevistado relatou como prós o fato de hoje a empresa ser sólida, bem posicionada, negociando com grandes fabricantes e empresas de peso no mercado. O único ponto negativo relatado foi o fato de o planejamento manter a diretoria ainda mais dentro da empresa, após o expediente, ônus que é necessário, mas cansativo, segundo ele.

O método utilizado e seguido pela empresa para o planejamento tem como origem o modelo voltado às micro e pequenas empresas disponibilizado pelo SEBRAE. Tal modelo parte da definição do negócio, da visão de futuro, da missão e dos valores ou princípios filosóficos que regem as ações e decisões da empresa. Definidos tais pontos, o modelo indica uma análise interna, diagnosticando pontos fortes e fracos e avaliando aspectos como estrutura organizacional, práticas funcionais, fluxo de informações, gestão financeira e controle da gestão. Após a análise interna, segue uma análise externa, identificando os aspectos macroambientais, tais como: econômicos, sociais, políticos, tecnológicos e culturais,

bem como a análise da indústria, através de clientes, competidores fornecedores. Feitas tais análises, o modelo segue com o estabelecimento de estratégias de longo prazo, com horizonte temporal acima de 2 anos, e os planos de curto prazo, com horizonte de até 2 anos, bem como as metas para alcançar os objetivos. Concluídas as etapas acima, as restantes envolvem o monitoramento sistemático e o controle, para que as empresas não voltem a ser levadas ao cotidiano, caracterizado pela urgência e pela realização de atividades não vinculadas à sua missão.

Atualmente, a empresa optou por um mapa estratégico, expondo claramente cada um dos pilares vinculados aos objetivos da organização, com os planos e metas claramente definidos, e através dos quais a diretoria executa o monitoramento e o controle do andamento do planejamento. Identificar uma pequena empresa utilizando mapa estratégico foi um ponto interessante e positivo do presente estudo. Tal implementação se deu, de acordo com o entrevistado, para que não fosse preciso escrever muito, facilitando a compreensão do restante da equipe. Segundo ele, quando é preciso ler muito para entender, a equipe acaba não compreendendo e interiorizando as necessidades.

Segundo o mapa estratégico, a empresa tem como missão: desenvolver, produzir e comercializar produtos e serviços que gerem soluções tecnológicas inovadoras, com qualidade superior, visando à satisfação de clientes internos, externos, fornecedores e demais colaboradores. A visão da empresa é ser reconhecida nacionalmente como uma empresa sólida, confiável e pioneira na produção de soluções tecnológicas que gerem segurança e praticidade para seus usuários, bem como melhorias para o meio ambiente e sociedade.

Todos os níveis da organização têm acesso ao mapa estratégico, e podem ter a real noção dos objetivos, planos e metas da organização, bem como acompanhar o andamento e cumprimento de tais objetivos. Sobre a execução dos planos, por sinal, o entrevistado relatou que a mesma ocorre muito calcada no *feeling*, pois não existem indicadores claros para tal acompanhamento. Como motivo para isso, foi citado o porte da empresa, que faz com que existam vários focos e poucos recursos para se investir em aspectos de monitoramento estratégico. Contudo, foram citados indicadores financeiros e de término de projetos. Todo final de ano, há uma reunião geral de planejamento na qual os planos de ação são avaliados e os objetivos reunidos.

Em resumo, o entrevistado demonstrou uma grande valorização do tema *planejamento estratégico*, e suas ações, inclusive, vão de acordo a essa posição, na medida em que ele optou por incubar a sua empresa, e utilizar o apoio de órgãos como o SEBRAE. A respeito de indicadores, foram citados apenas indicadores financeiros e datas gerais de prazos de projetos.

A organização possui um mapa estratégico que expõe claramente os planos de ação com metas, mas não possui indicadores desenvolvidos especificamente para acompanhar o andamento dos mesmos. A respeito dos resultados obtidos, foram valorizadas questões como aumento de competitividade, solidez da empresa e negociação com empresas de maior porte, em função da credibilidade alcançada pela companhia. O modelo utilizado pela empresa, através de seus consultores, apesar de não ser especificamente nenhum dos modelos do referencial, segue a mesma ordem lógica e está de acordo com o que o planejamento estratégico, na literatura pesquisada, se propõe.

4.1.3 O Caso Di Giglio & Scopel

A Di Giglio & Scopel Advogados Associados é um escritório de advocacia com sede em Porto Alegre, e tem por objetivo oferecer prestação de serviços jurídicos diferenciados a clientes corporativos do setor financeiro, acostumados a grandes volumes e que têm como necessidade um tratamento particularizado aos processos, visando identificar as causas originárias e a criação de mecanismos de combate ao volume crescente de ações. A empresa foi fundada em 11 de agosto de 2003, pelos sócios Rodrigo Scopel e Eduardo Di Giglio Melo.

Atualmente, a empresa possui, em sua estrutura organizacional, os dois sócios de capital acima citados, bem como quatro sócios de serviços, característica de empresas que prestam serviços jurídicos. Um dos sócios de capital é responsável pela parte técnica, enquanto o outro cuida da parte comercial. Já os sócios de serviços cuidam das diferentes áreas do escritório. Uma área é a financeira, outra é a de ações indenizatórias, que por ser mais delicada possui a gestão de dois dos quatro sócios de serviços, e a área de encerramento. Para todas essas áreas, existem colaboradores subordinados aos sócios de serviços. A empresa possui também uma filial em Florianópolis e um correspondente em Curitiba.

O escritório possui um conselho de administração formado pelos sócios de capital e pelos de serviços. Nesse conselho, os sócios de capital possuem maior poder de voto, questão que em grande parte das discussões estratégicas é deixada de lado, igualando o peso dos votos.

Em virtude da crise econômica de 2008, que resultou em um colapso do sistema e das instituições financeiras, o escritório, cuja carteira de clientes era formada em cerca de 80% por empresas do sistema financeiro, sofreu impactos diretamente. Em função desse momento,

que resultou também no encolhimento da equipe, os sócios definiram que o planejamento deveria ser trabalhado nos anos seguintes, visando a uma reestruturação da empresa e à desconcentração da carteira. Dessa forma, a opção pela utilização da ferramenta planejamento estratégico deu-se muito mais pela turbulência e necessidade oriundas de uma crise, do que pelo amadurecimento profissional dos gestores.

Para tanto, em dezembro de 2009, os sócios contrataram uma consultoria para o desenvolvimento de um plano estratégico e a sua implementação. As primeiras reuniões ocorreram em janeiro desse ano, dando início formalmente a um processo de planejamento estratégico. A decisão de contratar uma consultoria partiu do entrevistado, mas foi prontamente acatada pelo seu sócio, que é natural de São Paulo e, segundo o entrevistado, possui um alto entendimento da necessidade de profissionalismo e organização.

Questionado a respeito do conceito de planejamento estratégico, o entrevistado relatou que o mesmo significa traçar um caminho para alcançar determinado objetivo. Dessa forma, a compreensão dele é que seja formalizado um conjunto de etapas, de caminhos, a partir do diagnóstico da empresa, de suas potencialidades e fraquezas, fazendo com que seja possível determinar ou projetar o futuro da organização. Sobre a importância do tema, o entrevistado relatou ser fundamental. Além disso, citou que as empresas brasileiras precisam ser mais profissionais, buscar se profissionalizar, contratar e trabalhar de forma mais organizada e produtiva.

Em função do recente plano estratégico contratado, o entrevistado avaliou como alto o grau de profissionalismo da gestão nos dias de hoje. A partir do planejamento estratégico, originaram-se planos focados nas diferentes áreas da administração, que estão sendo executados por outras consultorias. O escritório contratou uma empresa de marketing e uma consultoria em Recursos Humanos, por exemplo.

O planejamento, iniciado em janeiro desse ano, contou com a participação dos sócios de capital, em um primeiro momento, e incluiu os sócios de serviços, posteriormente. A fase de elaboração levou cerca de 4 meses e teve como recursos investidos cerca de vinte e cinco mil reais. Como se trata de uma consultoria especializada, todas as pré-condições foram verificadas, o processo foi altamente profissional. Nas primeiras reuniões foi explanado o conceito de planejamento estratégico, seguido de coleta de dados interna e entrevistas com funcionários e clientes.

Não houve resistência por parte dos colaboradores. Segundo o entrevistado, todos viram de forma positiva, acabou sendo uma experiência rica para todos. Além disso, ele comentou o fato de que os advogados possuem uma tradicional dificuldade de se planejar e,

em função disso, o planejamento estratégico da organização auxiliou, inclusive, no planejamento pessoal dos colaboradores. Foram poucos os colaboradores que não internalizaram ou se adaptaram ao novo modelo da empresa, e esses foram justamente os que, previamente, os sócios já haviam optado pelo corte. Dessa forma, o planejamento serviu também para comprovar que tais colaboradores não estavam alinhados aos objetivos da empresa e precisavam ser cortados.

O método utilizado pela consultoria contratada segue as seguintes etapas para o plano estratégico: análise da empresa, reunindo o histórico, recursos e resultados, princípios norteadores, cadeia de valores e fatores-chave de sucesso; a análise estratégica, reunindo análise macroambiental com oportunidades e ameaças, cenários, análise da indústria, grupos estratégicos, análise do mercado e matriz SWOT; formulação estratégica, com objetivos estratégicos, estratégias empresariais, ações estratégicas, cronograma e orçamentos e controles estratégicos; e análise financeira, com a caracterização da empresa, DRE incremental do plano, projeção do DRE, projeção de balanço patrimonial e cálculo do ROI. Elaborado o plano, parte-se para a implementação do mesmo e o controle e avaliação.

Para o monitoramento, são realizadas reuniões semanais, todas as quintas-feiras, onde existe uma pauta que determina os objetivos que estão no caminho, possibilitando que os mesmos sejam analisados e acompanhados. A empresa utiliza, basicamente, indicadores financeiros para mensurar e controlar os resultados obtidos. O objetivo de crescimento do ano está sendo alcançado. Além desses indicadores, é utilizado um sistema de qualidade interna, focado no cumprimento de prazos e satisfação dos clientes. Foi citado também pelo entrevistado um ranking que os principais clientes elaboram, listando a posição onde cada um dos escritórios brasileiros que prestam serviço para eles se encontram. Trata-se de uma ferramenta de medição externa de grande apelo e significado para os gestores. Outros indicadores utilizados são a avaliação de desempenho, junto aos funcionários, e as pesquisas de satisfação, junto aos clientes.

Com exceção da parte financeira, que interessa exclusivamente aos sócios, as demais decisões e reuniões são passadas e divulgadas a todos os níveis da organização, que podem acompanhar integralmente o andamento das estratégias e participar do mesmo. Além disso, a empresa trabalha com um veículo de comunicação interna através do qual os sócios divulgam as novidades da empresa.

Em resumo, o gestor entrevistado demonstrou conhecimento e valorização do tema planejamento estratégico, muito em função da consultoria contratada, a qual explicou e revisou todas as etapas e a sua importância. A forma com que o processo foi conduzido,

apesar de novamente não ocorrer exatamente como os modelos do referencial sugerem, segue a mesma linha lógica e está de acordo com o que a literatura sugere. O plano estratégico elaborado pela consultoria segue as etapas propostas por Born (2007) e listadas nesse mesmo referencial. A empresa possui indicadores para monitorar a execução da estratégia, e está tendo auxílio da consultoria nesse acompanhamento. Como o planejamento é recente, e sua implementação teve início nos últimos meses, o entrevistado não pôde citar muitos pontos positivos e negativos, tanto na forma de condução adotada quanto nos resultados obtidos. Foram citados apenas pontos positivos na condução da consultoria, como a organização por parte da empresa que está realizando essa consultoria, o alcance dos objetivos traçados para o ano, que estão sendo atingidos, a profissionalização dos processos internos da empresa e a desconcentração da carteira de clientes, um dos principais objetivos do planejamento..

4.2 ANÁLISE CRUZADA

Analisando e comparando os três casos estudados, à luz dos objetivos estruturados no presente trabalho, pode-se perceber que, apesar da forma incipiente, as empresas estão operando o processo de planejamento estratégico e obtendo resultados positivos com tal ferramenta. Os diferentes gestores entrevistados demonstraram valorizar bastante o planejamento estratégico, apesar de, em alguns casos, não apresentarem um profundo conhecimento a respeito do conceito e da amplitude do planejamento.

Durante as entrevistas, a necessidade de se adequar o ferramental disponível para planejamento estratégico à realidade das micro e pequenas empresas foi reforçado pelos empresários. Percebeu-se que a definição dos norteadores estratégicos, dos objetivos da organização e a sua implementação foram os pontos mais valorizados, tendo a formalização em planos como os menos valorizados. Isso aparentemente se deve à falta de tempo dos pequenos empresários, que precisam se desdobrar e abastecer diversas áreas dentro da empresa, e ainda despender tempo para planejar o futuro da organização.

A respeito de indicadores, as empresas demonstraram utilizar os financeiros como base de sustentação e monitoramento. A falta de indicadores objetivos e claros para monitorar e acompanhar os diferentes planos de ação ficou evidente e foi, inclusive, citada pelos gestores como ponto fraco. Em termos de informatização de processos com consequentes

controles mais rígidos, apenas a terceira empresa relatou possuir, as demais ainda estão aquém nesse quesito.

O acompanhamento nas diferentes empresas dá-se através de reuniões periódicas, sempre em períodos inferiores a um mês, e com reuniões estratégicas no final do ano, onde são revistos os objetivos alcançados ou não durante o ano, bem como são traçados e reavaliados os objetivos para o próximo exercício. Esse ponto foi comum entre as empresas e demonstra uma certa organização no acompanhamento.

Tratando-se dos resultados obtidos, pôde-se avaliar apenas as duas primeiras empresas, visto que a última recém havia iniciado o seu planejamento. Os pontos citados foram organização, aumento da competitividade, solidez da empresa e clareza por parte dos colaboradores de quais são os objetivos da organização e para onde ela está caminhando. Os entrevistados demonstraram estar satisfeitos e reforçaram a importância de utilizar tal ferramenta.

O ponto que mais destoou em relação ao referencial teórico está relacionado às etapas empregadas no processo de planejamento estratégico, bem como aos modelos utilizados. Os empresários não pesquisaram literatura específica de planejamento estratégico. Os modelos empregados foram sugeridos por consultorias ou entidades de apoio ao empresariado, como o SEBRAE e a FNQ. Um dos modelos citados, inclusive, não se refere a planejamento estratégico, e sim à eficiência em gestão. Contudo, mesmo que de caráter informal e não exatamente alinhada aos modelos estipulados no referencial, a ordem lógica prevalece, e as organizações relataram avaliar os ambientes interno e externo e, com base no diagnóstico, traçar as estratégias, os planos de ação, e monitorar a implementação. Apesar de as etapas não serem necessariamente formalizadas e estudadas com base em literatura especializada, o processo básico permanece.

Abaixo, um quadro comparativo dos principais tópicos abordados:

	Enfato	A.Zanonatec	Di Giglio & Scopel
Compreensão do conceito	Entendimento superficial	Entendimento superficial	Entendimento claro
Valorização do tema	Alta valorização	Alta valorização	Alta valorização
Utilização de modelo	Não usou modelo específico	Modelo SEBRAE para MPEs	Modelo sugerido pelo consultor
Utilização de consultoria	Não utilizou	Sim, devido à incubadora	Sim
Emprego de indicadores	Basicamente financeiros	Basicamente financeiros	Indicadores financeiros e sistema de qualidade interna, focado no cumprimento de prazos e satisfação dos clientes
Resultados citados	Meritocracia, motivação do grupo, organização da gestão, implementação de indicadores que atualmente balizam a tomada de decisão e caminhos concretos para se atingir aos objetivos da organização.	Aumento de competitividade, solidez da empresa e credibilidade.	Resultados restritos, pois o processo formal teve início recentemente. Foi citada a profissionalização dos processos internos e desconcentração da carteira de clientes.

Tabela 1 – Quadro Comparativo da Análise Cruzada

Fonte: Criado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal verificar a forma com que três empresas gaúchas de pequeno porte estão operando o processo de planejamento estratégico. Para que tal objetivo fosse alcançado, definiram-se também objetivos específicos, que consistiam em identificar a percepção dos gestores das empresas entrevistadas a respeito da importância do processo de planejamento estratégico; identificar os indicadores e modelos utilizados pela empresa para monitorar e controlar a execução da estratégia, caso esses existissem; levantar os resultados que estão sendo percebidos pelos gestores a partir do processo de planejamento estratégico; e identificar se a forma com que as empresas analisadas estão operando o seu processo de planejamento estratégico está de acordo com os procedimentos propostos pelo referencial teórico.

Para tanto, o estudo teve, como primeiro passo, a busca por referencial bibliográfico que balizasse a pesquisa de campo. Foram estudados autores consagrados em estratégia, planejamento estratégico e plano estratégico, dando subsídios ao pesquisador, para que o mesmo formulasse o instrumento de coleta de dados e obtivesse êxito no levantamento. Após possuir o instrumento de coleta pronto, buscou-se identificar, dentro dos limites estaduais, empresas de pequeno porte que possuíssem um processo de planejamento estratégico. Para esse fim, pesquisaram-se bancos de dados do SEBRAE e de prêmios de competitividade com foco em pequenas e médias empresas, chegando às três empresas estudadas.

Os principais resultados oriundos do trabalho foram demonstrar a forma como o planejamento estratégico é percebido e utilizado em empresas de pequeno porte. Identificou-se que, apesar de um conhecimento restrito sobre o assunto, os pequenos empresários das empresas estudadas entendem o conceito básico, percebem a importância e buscam aplicar a ferramenta em suas organizações. Também percebeu-se que a estruturação de indicadores objetivos é um ponto fraco dentre as empresas estudadas, que relataram ter dificuldade em estruturar os mesmos. Os principais indicadores utilizados nas empresas estudadas são os financeiros, que fornecem sustentação e monitoramento, segundo os entrevistados, mas que não necessariamente acompanham a trajetória da empresa rumo ao cumprimento de todos os objetivos traçados no planejamento. Além do restrito uso de indicadores de monitoramento, percebeu-se que as empresas estudadas não se utilizam da informatização de processos apoiando o controle interno da organização. Dos três casos pesquisados, dois sequer citaram possuir processos informatizados, e o terceiro relatou estar iniciando tal implementação.

Os empresários demonstraram satisfação com os resultados que estão sendo obtidos através do planejamento estratégico, o que reforça a importância do tema. Pontos como organização, solidez da empresa, aumento de competitividade e clareza por parte dos colaboradores a respeito dos objetivos da organização e do rumo que foi traçado foram citados pelos entrevistados, demonstrando ganhos concretos oriundos do emprego da ferramenta. Percebeu-se também que, apesar de não terem sido utilizados – com exceção dos casos em que houve a presença de um consultor – os referenciais bibliográficos contidos no capítulo teórico, a estrutura lógica proposta no referencial foi seguida pelas empresas, as quais realizaram análises interna e externa, definição de objetivos e estratégias, monitoramento e controle.

Os resultados das pesquisas permitem concluir que o planejamento estratégico não só foi uma ferramenta perfeitamente empregável nas empresas de pequeno porte estudadas, como também foi de grande importância para o aumento de competitividade das mesmas. Dos três casos estudados, dois foram condecorados com premiações de competitividade voltadas a pequenas e médias empresas, demonstrando os diferenciais que o emprego do planejamento estratégico dentro da organização pode refletir. A adaptação para um modelo de planejamento simplificado, baseado na realidade das empresas de menor porte, muito orientadas a desafios de curto prazo, como o controle do fluxo de caixa, pode trazer resultados concretos e em curto espaço de tempo, como as entrevistas realizadas sugeriram.

É importante ressaltar que, como foi observado – e inclusive citado – nas entrevistas, não é possível para as pequenas empresas despender muitos esforços, tempo e recursos na elaboração do planejamento estratégico, visto que tal ferramenta, em boa parte dos casos, é liderada pelos mesmos gestores que coordenam diferentes áreas da empresa, em função de o quadro de funcionários ser muito enxuto. Por isso, a necessidade de um modelo simplificado, que resulte em ações práticas e que seja de fácil entendimento por parte dos colaboradores da organização.

Os objetivos propostos no trabalho foram plenamente atendidos. Contudo, no decorrer do mesmo, surgiram questões paralelas que não puderam ser respondidas pelo presente estudo. Além disso, por tratar-se de um estudo de casos múltiplos de caráter descritivo, não se pode generalizar os resultados. Em função dessa limitação, sugere-se a continuação do mesmo, através de uma pesquisa quantitativa, que mapeie a utilização do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas do Estado. Tal estudo pode servir como referência para novos entrantes no mercado e para empresas que estejam passando por dificuldades em

função de desorganização e falta de planejamento, além, é claro, de possuir alto valor para a academia.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Administração estratégica de Mercado**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; FISCHMANN, Adalberto A. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, H. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1965.

_____.; MCDONNELL, Edward J. **Implementando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1993.

Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2009. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas>>. Acessado em: 13/07/2010.

BATEMAN, T.S. e SNELL, S.A. **Administração – Construindo vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos processos e administração estratégica**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.

BORN, Roger. **Construindo o Plano Estratégico – Cases Reais e Dicas Práticas**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

CERTO, Samuel C.;PETER, J. P.. **Administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Adalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier Ltda, 2003.

Critério SEBRAE para definição de empresas brasileiras por porte. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra_bia?ident_unico=97>.
Acessado em: 19/07/2010.

CUNHA, C. J. **Planejamento estratégico.** 12 de março/01 de junho de 2001. 37 f.

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos turbulentos.** São Paulo: Pioneiras, 1980.

GIL, A. C.. **Métodos e Técnicas Pesquisa Social.** São Paulo: Editora Atlas. 1999.

GIMENES, Régio Marcio Toesca; ROCHA, Viviane Lenzi da; GIMENES, Fátima Maria Pegorini. **O Gerenciamento pelas Diretrizes e o Balanced Scorecard como uma ferramenta de Gestão Estratégica.** Disponível em:
< <http://www.intercostos.org/documentos/015.pdf>>. Acesso em 17/08/2010.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica.** São Paulo: Thomson, 2007.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Execução Premium.** 1 ed. São Paulo: Elsevier-Campus, 2008.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações,** São Paulo: Atlas, 1970.

KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. **Estratégia uma visão executiva.** São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MALHOTRA, K. N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.. **O processo de estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. 23 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

PIERCY, N. **Market-led strategic change**. Oxford: Butterworth-Heineman, 1992.

Porter, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, Campus, 1989.

ROSSI, Carlos A. V.; LUCE, Fernando B. **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD.

SCHWARZ, F., **Management Scorecard: alinhando indicadores de desempenho à estratégia empresarial**, SIMPOI, 2000.

THOMPSON, A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico, elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. **Administração estratégica**. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

YIN, Robert. K., **Estudo de Caso: planejamento e métodos**, trad. Daniel Grassi, 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE 1 – Roteiro Semi-estruturado para as Entrevistas em Profundidade

AQUECIMENTO

- Apresentação pessoal
- Apresentação do objetivo e das etapas da pesquisa
- Descrição de como será a entrevista e da agenda geral de questões
- Solicitação de permissão para gravar a entrevista

CONFIRMAÇÃO DE DADOS PESSOAIS DO ENTREVISTADO

- Nome:
- Cargo:
- Formação:
- Tempo de empresa:

QUESTIONAMENTOS GERAIS A RESPEITO DA EMPRESA E DO TEMA

- Como é a estrutura organizacional da empresa?
- Existe um conselho de administração? Como ele é escolhido/definido?
- Como a organização planeja o seu futuro? Existem reuniões periódicas para discussões estratégicas?
- Como o Sr. Avalia o grau de profissionalismo na gestão da empresa?
- O que você entende por planejamento estratégico?
- Qual a importância do tema para você?
- Como você vê a importância do tema para a empresa?
- O planejamento estratégico poderia ser mais valorizado dentro da organização?
Como você vê a valorização do tema?

DADOS BÁSICOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Quando foi iniciado?
- Quem decidiu fazer? Como foi a decisão? De quem partiu a maior força para que fosse feito?
- Qual foi o principal motivo que levou a empresa a utilizar o planejamento estratégico?
- Teve a presença de um facilitador/consultor?
- Antes de iniciar o processo de planejamento estratégico, foi verificada a existência de pré-condições (comprometimento, estabilidade na estrutura organizacional, clareza do conceito)?
- Quem conduziu?
- Quem participou?
- Quanto tempo (e recursos) consumiu?
- Quais os pontos positivos e negativos da forma de condução adotada?
- Foi adotado algum método específico? Saberá citar qual? (Citar reuniões periódicas, prazos e metas, caso não ocorra a citação espontânea)

PROCESSO DE ELABORAÇÃO

- Como foi o processo de elaboração? (Verificar se etapas descritas no quadro teórico estiveram presentes)
- Como funciona o “fluxo” do planejamento estratégico hoje na empresa? Existe um modelo estipulado?
- A visão da empresa já existia ou foi definida em função do PE?

RESULTADOS GERAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Como a equipe foi comunicada sobre as decisões? Até que nível da estrutura?
- Como as estratégias foram transformadas em ação? Como foi a implementação dos planos oriundos do planejamento?
- Como a empresa verifica o andamento da execução do plano de ação?

- A empresa utiliza algum indicador para monitorar a execução da estratégia? Qual (is)?

AVALIAÇÃO

- Como é feita a avaliação do PE?
- Algo específico ajudou/atrapalhou?
- O que poderia ter sido feito melhor?
- Poderia citar resultados positivos obtidos através do planejamento estratégico?
- Os pontos fracos do planejamento, diagnosticados na avaliação, dão origem a um “novo” planejamento estratégico?