



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

GUILHERME KICIS DE SORDI

**A implantação da ferramenta planejamento estratégico em
uma pequena empresa**

Brasília – DF

2011

GUILHERME KICIS DE SORDI

**A implantação da ferramenta planejamento estratégico em
uma pequena empresa**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Valmir
Emil Hoffmann

Brasília – DF

2011

De Sordi, Guilherme Kicis.

A implantação da ferramenta planejamento estratégico em uma pequena empresa. – Brasília, 2011.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Doutor Valmir Emil Hoffmann, Departamento de Administração.

1. Planejamento estratégico. 2. Estratégia. 3. Pequenas empresas. I. Título.

GUILHERME KICIS DE SORDI

**A implantação da ferramenta planejamento estratégico em
uma pequena empresa**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

GUILHERME KICIS DE SORDI

Doutor, Valmir
Emil Hoffmann
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 23 de novembro de 2011

AGRADECIMENTOS

A minha família pelo apoio incondicional durante minha graduação.

A minha namorada, Mariana Bulat, pela compreensão, apoio e carinho sem os quais nada seria possível

Ao orientador desse trabalho, Doutor Valmir Emil Hoffmann, pelo auxílio e suporte sem o qual a conclusão não seria possível.

A AD&M e todas as pessoas com as quais lá convivi, por todo o crescimento pessoal e profissional que me proporcionaram e pelas lembranças que levarei sempre comigo.

RESUMO

A economia do Brasil tem como um dos seus pilares as micro e pequenas empresas. Isto porque elas geram atualmente 25% do PIB e mais da metade dos empregos formais do país. Para a empresa se manter competitiva neste mercado, faz-se necessário possuir orientações que guiem a atuação nos ambientes em que atua. O planejamento estratégico vem como uma ferramenta para direcionar estas ações. Ainda nas pequenas empresas, percebe-se resistência e preconceito para a utilização desta ferramenta, pois acreditam que ela deve ser usada apenas em grandes corporações. Este estudo buscou desenvolver o planejamento estratégico numa pequena empresa do ramo alimentício de forma que guie suas ações e garanta sustentabilidade. Para isso utilizou-se da análise documental, de entrevistas e observação participante. A implantação da ferramenta de planejamento estratégico foi realizado, atingindo o objetivo proposto. Além disso, foi observada a necessidade de existência de uma diretriz central que guie as demais áreas da empresa e do impacto da formalização do planejamento estratégico para o sucesso da empresa.

Palavras-chave: 1. Planejamento Estratégico 2. Estratégia 3. Pequenas empresas

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Cadeia do setor de óleo e gás	16
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aspectos Internos.....	46
Quadro 2 - Modelo VBR	49
Quadro 3 - Estratégias para reduzir pontos fracos e aproveitar pontos fortes	50
Quadro 4 - Ambiente de uma região	52
Quadro 5 - Ambiente de um setor de atividade	54
Quadro 6 - Ambiente Operacional.....	56
Quadro 7 - Campo de atuação	58
Quadro 8 - Estratégias e Objetivos	61
Quadro 9 - Cronograma dos planos de ação	63

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Formulação do problema	11
1.2	Objetivo Geral	12
1.3	Objetivos Específicos	12
1.4	Justificativa	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	ESTRATÉGIA	14
2.1.1	Estratégia corporativa	15
2.1.2	Estratégia de negócio	17
2.1.3	Estratégia funcional	20
2.2	FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA	21
2.3.1	Modo Empreendedor	21
2.3.1	Modo adaptativo	22
2.3.1	Modo Racional	23
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	25
2.3.1	MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO ALMEIDA	28
2.3.1.1	Análise dos aspectos internos	29
2.3.1.2	Análise do ambiente	29
2.3.1.3	Comparação da orientação com o campo de atuação	30
2.3.1.4	Estabelecimento da estratégia vigente	30
2.3.1.5	Viabilidade estratégica	31
2.3.1.6	Estabelecimento de ações	32
2.4	VISÃO BASEADA EM RECURSOS	32
2.5	Aplicações	35
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	38

3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	38
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo	39
3.3	Participantes do estudo.....	39
3.4	Instrumento(s) de pesquisa	40
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	41
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
4.1	Missão e Visão aproximada	42
4.2	Análise dos aspectos internos	45
4.3	Análise do Ambiente Externo	50
4.3.2	Análise do Ambiente de uma Região.....	50
4.3.3	Análise do Ambiente de um Setor de atividade	52
4.3.4	Análise do Ambiente Solo.....	54
4.3.4	Análise do Ambiente Operacional.....	56
4.4	Comparação da orientação com campo de atuação.....	57
4.5	Estabelecimento da estratégia vigente	58
4.6	Resumo da estratégia.....	59
4.7	Resultados da estratégia.....	63
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	65
	REFERÊNCIAS.....	67

1 INTRODUÇÃO

A importância dos estudos de estratégia está diretamente relacionada ao interesse crescente na busca de respostas a questões fundamentais para organizações empresariais, tais como: por que algumas empresas obtêm mais sucesso que outras? De que maneira uma organização pode aumentar suas chances de sucesso? (Bulgacov 2007)

Para Sobanski (1995), a ascendente competição e dinamismo, no ambiente empresarial geraram novas formas de organização e interação entre os agentes econômicos e sociais. Ao mesmo tempo, novos instrumentos e estilos de gestão foram criados e consolidados para acompanhar as necessidades decorrentes destas novas formas de interação. O planejamento estratégico vem se firmando nas organizações, neste contexto, como uma forma de orientação das ações da empresa em seus ambientes internos e externos.

Porém, a utilização desta ferramenta para guiar a tomada de decisões, em pequenas empresas ainda é uma prática rara (COELHO & SOUZA, 1999).

Segundo Almeida (2009) existe um preconceito de que o planejamento estratégico só deve ser desenvolvido em grandes empresas. Isso porque, além da complexidade do tema, na maioria das vezes ainda falta muita capacitação aos seus gestores no Brasil, onde a gestão ainda tem a tendência de ser amadora.

Entretanto, o planejamento estratégico, por si só, não garante o sucesso empresarial. Ansoff (1981) apresenta que um planejamento estratégico por si só não produz modificações visíveis na empresa, apenas um conjunto de planos e intenções. Kaplan e Norton (2001) corroboram esta visão ao explanarem que as capacidades de executar a estratégia no dia a dia da operação da empresa são mais importantes que a própria formulação do planejamento.

O presente trabalho visa estudar este tema com o foco na implantação de um planejamento estratégico para uma pequena empresa do setor alimentício do Distrito Federal.

1.1 Formulação do problema

De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA) (2004), o mercado de indústrias de transformação ainda não se estabilizou por completo após as transformações ocorridas nos últimos anos. A abertura do mercado trouxe um grande aumento na concorrência. Após estas mudanças, começou um processo de reformulação deste setor de alimentos, liderado pelas grandes empresas nacionais. Segundo a ABIA (2004) o setor que mais recebeu investimentos foi o de laticínios, seguido pelo setor de doces, balas, biscoitos e chocolates. Oliveira (2006) escreve que uma empresa estará mais preparada e obterá maiores proveitos de um ambiente em constantes modificações ao realizar um planejamento estratégico.

Baseado nesse entendimento, o planejamento estratégico afigura-se recomendável para a empresa em questão, tendo em vista que ela enfrenta a seguinte situação; Durante seus 12 anos de mercado submeteu-se a uma administração familiar e não profissional, sempre liderada por seu sócio-fundador que centralizava as decisões e estratégias da empresa. Esse tipo de estratégia é definida por Mintzberg (1973) como modo empreendedor de formular estratégia. Segundo Mintzberg (1973) o modo empreendedor é marcado pela característica de o poder estar centralizado nas mãos de um líder-fundador, que guia a organização através de sua visão e compromete-se com o andamento das ações e dos resultados. Com o passar do tempo e o crescimento da organização, sua estrutura tornou-se mais complexa e difícil de manter o poder e as decisões centralizadas em uma pessoa. O modo empreendedor de formular a estratégia não estava mais alinhado com a estrutura da organização.

Ao ver recentemente sua sobrevivência ameaçada, deparou-se com a necessidade de repensar sua forma de formular estratégia. Definir então um processo de criação e implantação de planejamento estratégico mais condizente com a estrutura e realidade da empresa e ofereça condições para que ela possa crescer em seu mercado passou a ser a principal questão no presente momento. Diante deste cenário, pergunta-se: Como criar e implantar um planejamento estratégico para a

empresa, que lhe dê um direcionamento no mercado e guie suas ações em busca de gerar diferenciais competitivos e assegurar sua sustentabilidade?

1.2 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo implantar a ferramenta de planejamento estratégico para uma pequena empresa.

1.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos criados com a finalidade de se alcançar o objetivo geral são:

1. Definir a Missão e Visão da empresa.
2. Realizar o diagnóstico estratégico.
3. Definir estratégias para a empresa.

1.4 Justificativa

As micro e pequenas empresas correspondem a 98% (noventa e oito por cento) do mercado empresarial e representam 25% (vinte e cinco por cento) do PIB do Brasil. Elas são responsáveis por gerar cerca de 14 milhões de empregos, o que representa 60% (sessenta por cento) do emprego formal do país. Estes dados fornecidos pelo SEBRAE (2004) mostram como as micro e pequenas empresas têm ganhado proporções e vem se transformando em um dos pilares da economia brasileira. Sendo assim, estudar e aprimorar as técnicas de gestão destas empresas tem-se tornado uma prática importante para o desenvolvimento econômico do país. Dentro das práticas de gestão de uma empresa, o SEBRAE (2004) destaca a falta

de um planejamento como um dos principais motivos para a não sobrevivência de uma MPE. Sendo assim, o aprofundamento no estudo sobre a implantação do planejamento estratégico afigura-se importante no atual contexto do mercado empresarial brasileiro.

A escolha de desenvolver um planejamento estratégico para a empresa baseou-se em dois aspectos: no fato de estar passando por um momento de estruturação visando ao seu crescimento, que já não seria suportado pela maneira que ela vinha atualmente formulando sua estratégia; e na acessibilidade dos dados, uma vez que o pesquisador possui um forte vínculo com a empresa, tendo autoridade para a tomada de decisão e poderá acompanhar todo o processo de construção e implementação do planejamento assim como os resultados gerados para a empresa. Este estudo certamente será de grande utilidade para pesquisas de planejamento estratégico em pequenas empresas, nas quais, o modo empreendedor de formular estratégia esteja sendo um limitante para seu crescimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA

Existem vários conceitos em torno do tema estratégia empresarial. Isso reflete a constante renovação deste campo de estudo e a diversidade de pontos de vista existentes. De certa forma, esta multiplicidade de conceitos acaba sendo um reflexo da complexidade e abrangência existente na atividade de quem trabalha com estratégia em uma organização (BULGACOV, 2007)

Segundo Ansoff (1977), a estratégia tem como finalidade o crescimento e desenvolvimento da organização. Em um ambiente de constantes mudanças, uma organização sem um direcionamento claro dificilmente terá sucesso em seu crescimento, pois não saberá onde, no mercado, se encontram as principais oportunidades. Tendo o direcionamento de forma clara, projetos estratégicos poderão ser desenvolvidos focados nas melhores oportunidades do mercado proporcionando condições de crescimento.

Para Andrews (1987), estratégia é o padrão de decisões de uma organização que revela os seus propósitos, objetivos e metas, criando assim as principais políticas e planos da organização para o atingimento desses. A estratégia irá compor e definir a gama de negócios que a organização irá perseguir para alinhar suas atividades com as expectativas de seus principais stakeholders.

Os processos de definição, implantação e acompanhamento das estratégias acontecem em um ambiente de constantes mudanças. Portanto, não pode ser considerado como um plano fixo e determinado, mas como uma orientação para o fluxo de decisões de uma organização de acordo com estas mudanças ambientais (OLIVEIRA, 1991).

Barney e Hesterly (2007) dizem que a estratégia é o planejamento de como gerar vantagem competitiva. Ela é baseada em suposições e hipóteses de como a competição em um determinado setor tende a evoluir e as estratégias terão o objetivo de delimitar como obter lucros explorando esta evolução. A geração ou não de uma vantagem competitiva irá depender do quão acuradas serão estas suposições e hipóteses, o que geralmente é o principal desafio. Saber predizer como a competição em um setor irá se comportar é geralmente difícil, razão pela qual o constante monitorando do ambiente externo da empresa mostra-se de fundamental importância.

Ao observar esses textos, percebe-se que, ao longo destes trinta anos, a literatura propôs variadas definições de estratégia, abordando diferentes aspectos. Parece interessante perceber que desde a definição de Ansoff (1977) até a definição de Barney e Hesterly (2007), o ambiente vem sendo apresentado como algo em constantes mudanças e que precisa ser monitorado. O conceito de aproveitamento das oportunidades presentes no ambiente externo à organização através da estratégia não é algo recente, mas permanece um tema bastante atual.

A estratégia acontece em diferentes níveis hierárquicos da organização, trazendo assim diferentes estratégias para cada nível. Elas devem ser entendidas separadamente para que uma organização saiba como aproveitá-las da melhor forma em cada nível hierárquico (BULGACOV, 2007).

2.1.1 Estratégia corporativa

A estratégia corporativa é organizada em termos do portfólio de negócios da empresa. É nela que a empresa busca gerar uma vantagem perante a concorrência ao definir em que negócios ela irá participar (BULGACOV, 2007).

Segundo Barney e Hesterly (2007), estratégia corporativa é como uma empresa pode ganhar vantagem competitiva operando em mais de um negócio simultaneamente. Dentro dela existem pelo menos quatro tipos de estratégias corporativas sendo elas: Integração vertical, alianças estratégicas, diversificação e fusões e aquisições.

Barney e Hesterly (2007) apresenta que para se entender o conceito de integração vertical, é importante primeiro conhecer o conceito de cadeia de valor. Cadeia de valor é o conjunto de atividades que deve ser realizado para levar um produto ou serviço da matéria-prima até o ponto que esteja preparado para ser vendido ao seu consumidor final. Para exemplificar, a Figura 1 representa uma cadeia de valor simplificada do setor de petróleo e gás.

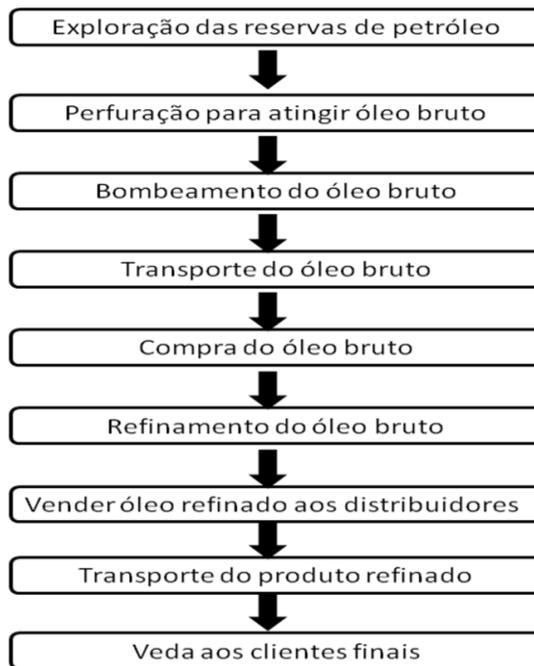


Figura 1 - Cadeia do setor de óleo e gás
Fonte: (BARNEY, 2007, P.165)

Ainda segundo Barney e Hesterly (2007), o nível de integração vertical de uma empresa caracteriza-se pelo número de passos da cadeia de valor que ela realiza internamente como atividade própria. Uma empresa que possui a capacidade de agregar valor acima da média do mercado para o produto em cada atividade de sua cadeia de valor estará se munindo de uma vantagem competitiva. Uma análise muito cuidadosa deve ser feita antes de uma empresa optar por esta estratégia, pois uma empresa deve observar se possui recursos necessários para obter uma vantagem competitiva nesta nova atividade, caso contrário a integração vertical não é indicada. Isso porque quando uma organização opta pela estratégia de integração vertical, ela acaba por diminuir a sua flexibilidade quanto à mudança de suas decisões estratégicas, uma vez que sua estrutura organizacional estará comprometida com

uma maior complexidade de gestão o que acarreta uma mudança muito mais custosa.

Já uma empresa implementa a estratégia de diversificação corporativa quando ela toma a decisão de operar em múltiplos setores ou mercados ao mesmo tempo (BARNEY e HESTERLY, 2007). Essa diversificação pode acontecer no produto, ou seja, atuar com diferentes produtos nos segmentos do mercado em que atua, ou pode ser uma diversificação geográfica, em que irá operar com seu produto em diferentes mercados geográficos.

Existem várias vantagens que uma empresa pode aproveitar ao utilizar esta estratégia, sendo uma muito comum: explorar economias operacionais. Muitas organizações buscam esta diversificação por existirem vínculos operacionais entre os negócios que opera. Muitas vezes estes negócios possuem atividades ou competências compartilhadas o que traz assim uma enorme eficácia operacional para a empresa (BARNEY e HESTERLY, 2007).

Além das vantagens operacionais, Barney e Hesterly (2007) apresenta que outra classe de motivos para a diversificação é a financeira. Uma empresa que opta por esta estratégia poderá buscar, ao alocar seus recursos em dois negócios diferentes simultaneamente, uma diversificação e redução de seus riscos além de obter prováveis vantagens fiscais.

Quanto à aliança estratégica, ela existe sempre que duas ou mais organizações independentes cooperam no desenvolvimento, na produção ou na venda de produtos ou serviços (BARNEY, 2007, p.248). Alianças estratégicas podem ser utilizadas pelas empresas para melhorar o desempenho de suas atuais operações assim como facilitar a entrada e saída das empresas em novos mercados.

2.1.2 Estratégia de negócio

Esta é a estratégia que acontece no nível de uma unidade de negócio. Sendo assim, para cada negócio diferente que a empresa possuir ela obterá uma estratégia de negócio diferente. Thompson Jr & Strickland III (2000) escreve que a estratégia de negócio deve produzir vantagem competitiva ao destacar quais atributos despertam um maior interesse de seus consumidores destacando a posição da empresa em

relação a seus concorrentes ou decidindo a localidade onde a empresa obteria um público mais alinhado com seu negócio. Sendo assim, obter o menor custo, focar em um determinado nicho de mercado ou buscar se diferenciar pela qualidade são as principais e mais utilizadas estratégias de negócio.

Porter (1997) chama estas de estratégias genéricas de uma empresa, e acrescenta em sua abordagem que estas estratégias delimitam uma posição para a busca de vantagem competitiva. Ou seja, ao cruzar as estratégias genéricas com o escopo competitivo, isso resultará em um posicionamento mais claro em relação à atuação da empresa no mercado.

A estratégia de liderança por custo, é quando uma empresa foca em ganhar vantagens por meio da redução de seus custos para níveis inferiores ao de seus concorrentes (BARNEY, 2010). A principal fonte de obtenção desse baixo custo é na produção de larga escala. À medida que o volume de produção de uma empresa aumenta, a tendência é que o seu custo por produto diminua até um determinado ponto. Isso fará com que o preço de seus produtos possa ser mais baixo sem, necessariamente, diminuir sua margem de lucro e trazendo uma enorme vantagem para a organização perante a seus concorrentes. A estratégia deve ser centrada em segmentos de mercado sensíveis a preços. Estes segmentos devem existir pelos seguintes motivos:

- a) Há mercados em que os consumidores não percebem ou não valorizam a diferença entre fornecedores distintos, onde o preço se torna a principal questão competitiva;
- b) existem consumidores extremamente sensíveis a preço, os quais não possuem condições de pagar por produtos de qualidade superior;
- c) casos em que o comprador possui muito poder de barganha ou baixo custo de mudança de fornecedor;

Logo, se a organização percebe que se encontra em um segmento de mercado com estas características, a obtenção da estratégia baseada em custo tende a ser uma boa solução.

De acordo com Barney (2010), uma estratégia de diferenciação é quando uma empresa tem a capacidade de aumentar em seus produtos ou serviço o valor percebido para o seu cliente em relação aos seus concorrentes. Sempre que um

consumidor compra um produto ou serviço, este produto está gerando algum valor para ele, sendo assim, ele está disposto a pagar a quantia que julgue justa de acordo com valor que o produto gera para ele. Ao aumentar o valor percebido de um produto, o consumidor estará mais disposto a pagar quantias maiores para obtê-lo, podendo assim aumentar os lucros da empresa.

Para ele, o sucesso da abordagem de diferenciação irá depender provavelmente de dois principais fatores:

- a) Identificar e compreender o consumidor estratégico. Aumentar o valor percebido para o consumidor não é uma tarefa fácil, portanto, entender bem o consumidor em que se concentra o alvo de sua estratégia se torna fundamental. Só entendendo muito bem as necessidades e desejos de seus consumidores estratégicos que uma empresa conseguirá se diferenciar de maneira a gerar uma vantagem competitiva;
- b) identificar os principais concorrentes. É importante que a empresa defina contra quem está competindo, pois assim ela conseguirá definir com mais precisão quais as bases de diferenciação que devem ser pensadas.

Porter (1996) apresenta que uma empresa possui esta estratégia quando consegue responder de maneira afirmativa às seguintes perguntas:

- a) A empresa escolheu uma posição única e diferente dos concorrentes?
- b) Optou por desempenhar atividades de marketing e desenvolvimento de produtos de maneira diferente?
- c) A empresa optou por não fazer determinadas coisas?

Ao conseguir criar uma estratégia única em relação a seus principais concorrentes, o seu posicionamento no mercado se torna sustentável por muito mais tempo.

A finalidade das bases de diferenciação do produto é criar a percepção de que os produtos ou serviços da empresa são excepcionalmente valiosos. Barney e Hesterly (2010) apresenta as maneiras como empresas podem diferenciar seus produtos ou serviços:

As empresas podem focar diretamente nos atributos de seus produtos ou serviços:

- a) Características do produto
- b) Complexidade do produto
- c) Timing do lançamento do produto
- d) Localização

Nas relações entre a empresa e seus consumidores:

- e) Customização do produto
- f) Marketing de consumo
- g) Reputação do produto ou serviço

Em associações internas e entre empresas:

- h) Associação entre funções de uma empresa
- i) Associação com outras empresas
- j) Mix de produto
- k) Canais de distribuição
- l) Atendimento e suporte

2.1.3 Estratégia funcional

Finalmente as estratégias funcionais são aquelas desenvolvidas para cada área funcional. Elas são compostas pelos conjuntos de programas de ação para a obtenção dos resultados esperados pela empresa, para desenvolver competências únicas ou anular capacidades dos competidores (HAX; MAJLUF,1991). As estratégias funcionais mais comuns são as estratégias financeiras, de recursos humanos, de produção, da tecnologia e de marketing.

Esta estratégia funcional, chamada por Thompson Jr & Strickland III (2000) de estratégia operacional, é direcionada às unidades mais básicas da empresa tais como fábricas e distritos. Está ligada às iniciativas estratégicas, ao tratamento de tarefas mais operacionais e às abordagens mais restritas no gerenciamento das operações. Um dos principais objetivos da estratégia funcional é estabelecer um alinhamento interno da empresa com as estratégias de negócio e corporativas.

2.2 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Para Mintzberg (1973), existe pouca evidência sistemática sobre esse importante processo, conhecido no mundo dos negócios como a elaboração da estratégia. A literatura de gestão de empresas é, no entanto, repleta de visões gerais sobre o assunto. Estas acabam dividindo este processo de elaboração em três grupos distintos: No modo empreendedor, um forte líder guia a empresa em ações ousadas e arriscadas em nome de sua organização; Por outro lado, no modo adaptativo, a organização se adapta em pequenos passos desconexos a um ambiente difícil de sobreviver. Finalmente, o modo racional, em que a análise formal é usada para criar um plano explícito e estratégias integradas para o futuro.

2.3.1 Modo Empreendedor

O modo empreendedor é caracterizado pela constante busca por novas oportunidades, estando o empreendedor sempre sintonizado com as mudanças do ambiente externo. É marcado pela presença de um forte líder, geralmente o fundador, que direciona a organização em seus objetivos. As decisões e estratégias neste modo são predominantemente ousadas e com alto grau de risco, em um ambiente geralmente repleto de incertezas (MINTZBERG, 1973).

Neste modo as estratégias tendem a ser mais deliberadas do que emergentes, isso como consequência da liderança visionária do empreendedor. A forte característica também é de o poder estar centralizado nas mãos deste líder-fundador, que guia a organização através de sua visão e compromete-se com o andamento das ações e dos resultados (MINTZBERG, 1973).

Mintzberg (1973) apresenta ainda o modo empreendedor com as seguintes características: focado no crescimento da organização através de um comportamento pró-ativo, forte necessidade de controle baseada na necessidade de realização pessoal e pouca formalização das atividades.

Ainda segundo Mintzberg (1973), no modo empreendedor a organização irá obter objetivos a serem perseguidos através de estratégias criadas e expressas apenas na mente do estrategista. A necessidade de realização pessoal presente neste tipo de organização faz com que o empreendedor esteja sempre à frente da tomada de

decisão. Bastante diferente do modo racional de planejamento, onde tudo deve ser analisado e estudado, no modo empreendedor para atingir seus objetivos que muitas vezes não são traduzidos de forma racional, o empreendedor está disposto a correr riscos e tomar decisões consideravelmente arrojadas.

Neste modo, por ter uma enorme dependência do empreendedor, para a sobrevivência de uma empresa com estas características, é necessária uma forte combinação entre visão e capacidade de execução por parte de seu líder.

2.3.1 Modo adaptativo

Segundo Mintzberg (1973), o modo adaptativo se difere em vários aspectos do modo empreendedor. Em primeiro lugar não existe uma centralização de poder, sendo assim, um enorme conflito de interesses acaba por fazer parte do processo de tomada de decisões da empresa. Isso pode acabar gerando uma falta de orientação definida para a empresa, por não existir a figura do líder que definiria e guiaria a uma decisão. A ação em pequenos passos incrementais, na busca de satisfazer os diferentes grupos, é uma forte característica deste modo. Não existe uma atitude pró-ativa em busca de monitorar as mudanças do ambiente com foco na busca de oportunidades, já que o foco é na satisfação e não na maximização. Não existe uma busca incessante pelo crescimento da organização, mas sim um posicionamento muito mais reativo em relação ao ambiente e para a resolução de problemas que surgirem. A busca pela redução de incertezas é outra grande diferença deste modo para o empreendedor. Enquanto o empreendedor corre muitos riscos sem ter tanta preocupação com as incertezas, no modo adaptativo a ação em passo a passo tem como resultado uma forte redução dos riscos em seu negócio.

Segundo Mintzberg (1973), o modo adaptativo pode ser definido por quatro principais características:

- a) Objetivos claros não existem na organização adaptativa; a tomada de decisão da estratégia reflete uma divisão do poder entre os membros de uma coalizão complexa. Um objetivo em comum para toda organização não é possível, pois ela é regida por uma grande rede de forças políticas com interesses individuais;
- b) No modo adaptativo, o processo de construir a estratégia é caracterizado por uma solução reativa de problemas. Não existe uma preocupação proativa

com a busca por novas oportunidades. A empresa adaptativa, geralmente inserida em ambientes difíceis, comumente precisa lidar com muitos problemas e crises. Muitas vezes não possui tempo de procurar novas oportunidades, e mesmo se possuísse, a falta de objetivos claros tornaria esta procura bastante complicada;

- c) A organização adaptativa toma decisões de modo incremental em passos seqüenciados. Como o ambiente onde está inserida é complexo, uma empresa adaptativa considera de extrema importância o feedback de uma decisão para tomar a próxima e assim produzir sua estratégia. Decisões muito grandes que tenham um foco de longo prazo não podem ser tomadas neste modo.
- d) Decisões desconectadas são também uma característica deste modo. Como as demandas da organização são muito diversas, não existe muita ligação entre as decisões tomadas pela empresa. A construção da estratégia é fragmentada o que torna a estratégia flexível e capaz de se adaptar com as necessidades momentâneas.

2.3.1 Modo Racional

Idenburg (1993) escreve que o planejamento racional tem como finalidade desenvolver estratégias da organização com o escopo de atingir objetivos previamente estabelecidos. É realizado através de um processo sistemático, onde informações atuais e seguras são utilizadas para gerar panoramas de atuação e avaliar possibilidades para atingir os objetivos. O resultado deste processo são estratégias deliberadas, ou seja, previamente determinadas pela organização. Porém, nem todas as estratégias serão executadas, durante a implementação algumas são simplesmente descartadas.

No planejamento racional uma organização irá focar em aonde deseja chegar. Primeiro ela irá visualizar onde se encontra no momento presente, em seguida deverá traçar aonde ela deseja chegar em uma situação futura (sua visão). O caminho de como a organização deverá seguir para ir da situação presente até a futura será desenvolvido também durante o planejamento. Isso pode acontecer

através da missão, dos objetivos estratégicos, das oportunidades e até mesmo de planos de ação (IDENBURG, 1993)

Para Mintzberg (1973) é no planejamento racional, também chamado de modo de planejamento, que o gestor deverá utilizar de suas principais técnicas e análises de administração para realizar as estratégias, que neste modo, diferentemente dos anteriores, terão um foco de longo prazo. Neste modo, assim como no empreendedor, existe a preocupação em aproveitar as oportunidades existentes no mercado. Porém, no modo racional as oportunidades são analisadas de forma lógica, diferentemente do que acontece no empreendedor.

Mintzberg (1973) conceitua o modo racional como obtendo três principais características que o definem:

- a) No planejamento racional as análises têm um papel fundamental no desenvolvimento das estratégias. Neste modo a grande quantidade de informação é essencial e sua análise terá um papel fundamental no desenho de um planejamento de estratégias de longo prazo;
- b) o modo racional sempre terá um foco de análise sistemática na avaliação do custo-benefício de diferentes propostas. Neste modo, o gestor estará em constante contato com diferentes propostas, e a análise da eficiência delas fará parte de seu dia a dia. A proposta que trazer melhores resultados financeiros será utilizada. O planejamento racional diferentemente do que acontece nos anteriores, envolve os dois tipos de atividades: buscar oportunidades oferecidas no mercado e solucionar os problemas já existentes;
- c) o planejamento racional é caracterizado acima de tudo pela integração da tomada de decisão e das estratégias. O processo é sempre desenvolvido em busca de conectar as decisões estratégicas. Isso porque decisões tomadas de maneira conectada em um processo sistemático tendem a ter menos conflitos do que se fossem tomadas de maneira difusa, proporcionando, assim, à organização, estratégias mais coesas e em uma mesma direção.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existe certa dificuldade ao se tentar conceituar a função do planejamento nas empresas quanto a sua real amplitude e abrangência. Para Steiner (1969), existem diferentes dimensões do planejamento para as empresas e é isso que o torna tão abrangente. A primeira delas é em relação ao assunto a ser abordado, podendo ser: produção, novos produtos, marketing, financeiro etc. A segunda dimensão refere-se aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados: propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas, entre outros. A terceira é em relação à dimensão de tempo do planejamento, podendo ser: de curto, médio ou longo prazo. Outra dimensão representa as unidades organizacionais relacionadas ao planejamento, podendo ser: um planejamento corporativo, por departamento ou até mesmo por linha de produtos. Steiner (1969) apresenta que as dimensões não são excludentes e nem possuem linhas divisórias muito claras, mas elas são importantes para podermos visualizar a amplitude do tema.

Oliveira (2006) conceitua o planejamento como processos, técnicas e atitudes administrativas que proporcionem uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes ao buscar o alcance de objetivos da organização. Diante disto pode-se afirmar que o exercício do planejamento tende a reduzir a incerteza no processo decisório, aumentando a probabilidade de alcance de uma situação futura desejada de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa.

Ao se considerar os níveis hierárquicos de uma empresa, pode-se distinguir três tipos diferentes de planejamento (OLIVEIRA, 2006):

- a) Planejamento estratégico
- b) Planejamento tático
- c) Planejamento operacional

De maneira resumida, planejamento estratégico relaciona-se com os objetivos de longo prazo da organização, assim como as estratégias e ações para alcançá-los, as quais afetam a empresa como um todo. O planejamento tático pressupõe um período de tempo mais curto. Faz parte do planejamento estratégico, estando em

um nível organizacional inferior. Geralmente os seus planos de ação afetam diretamente somente uma parte da empresa. O planejamento operacional tem como resultado tarefas específicas, cronogramas e alvos mensuráveis. Geralmente é produzido pelos gerentes de cada unidade e seu foco é de curto prazo, podendo ser mensal, semanal ou até mesmo diário.

Oliveira (2006) apresenta que apenas o planejamento estratégico de forma isolada não é suficiente, pois estabelecer objetivos de longo prazo resultará em uma situação nebulosa caso não existam também ações imediatas que operacionalizem no curto prazo o alcance dos objetivos futuros.

Segundo Ansoff & Mcdonnell (1993), uma diferença básica entre o planejamento estratégico e o planejamento de longo prazo está em suas visões de futuro. No planejamento de longo prazo, acredita-se que devemos prever o futuro com base nos acontecimentos passados, traçando o que deve ser feito hoje para um melhor aproveitamento deste futuro. No planejamento estratégico não se espera que o futuro seja necessariamente uma progressão do passado e nem se pretende nele adivinhar o futuro, mas sim definir objetivos futuros viáveis e traçar estratégias para que eles possam ser alcançados.

Mintzberg (1987) contrapõe este ponto ao alegar que compreender o passado é essencial para uma organização que pretende gerenciar o futuro, pois através dos padrões anteriores a empresa realmente terá conhecimento de seus reais potenciais. Sendo assim um planejamento estratégico tem como parte de seu processo uma profunda análise do passado e do presente, para poder vislumbrar o futuro.

Oliveira (1999), ao definir o planejamento estratégico, apresenta uma grande ênfase na relação entre a empresa e o ambiente em que ela está inserida. Segundo ele, é o planejamento estratégico o responsável por entender o ambiente, através de um processo gerencial que irá estabelecer os rumos da organização vislumbrando as oportunidades nele encontradas.

Desta forma, o planejamento estratégico tem como propósito o monitoramento dos objetivos, das potencialidades da empresa e das mudanças necessárias frente às oportunidades do mercado (KOTLER e ARMSTRONG, 1993)

Policastro (2000), ao dissertar sobre o planejamento estratégico, defende sua importância para o sucesso de uma empresa em vários aspectos da empresa, e não

apenas na tentativa de previsão do futuro no ambiente. Algumas razões consideradas para uma empresa desenvolver o planejamento estratégico são:

- a) A organização pode utilizar o PE para apresentar seu negócio para acionistas e credores;
- b) A empresa utiliza o planejamento estratégico como forma de comunicação de seus objetivos para toda a empresa, envolvendo, assim, cada vez mais os funcionários;
- c) Apenas o controle financeiro e um planejamento orçamentário não são mais suficientes para garantir o sucesso da empresa;
- d) O PE pode ajudar a prever mudanças mercadológicas fazendo que a empresa possa agir e adaptar-se de forma mais rápida a essas mudanças.

É importante lembrar que um planejamento estratégico não pode ser considerado apenas como uma definição das aspirações de uma empresa, pois deve incluir também o que deve ser feito para transformar estas aspirações em realidade.

Para tanto, Oliveira (2006) enfatiza que um planejamento estratégico deve possuir três dimensões, sendo elas: o delineamento, elaboração e implementação. O delineamento é a construção do processo de planejamento estratégico, quando é escolhida a estrutura metodológica de como ele será feito. A elaboração é quando de fato é desenvolvido todo o planejamento. Por fim é imprescindível a etapa de implementação que é quando tudo deve ser operacionalizado para garantir o sucesso do planejamento estratégico.

De acordo com Oliveira (2006), como consequência do trabalho de um planejamento estratégico devem-se apresentar os seguintes resultados:

- a) Os esforços da empresa devem estar direcionados para resultados comuns e que sejam de interesse de todos os envolvidos;
- b) comunicação e consolidação do entendimento de todos os funcionários da missão, visão, valores organizacionais, das macroestratégias, dos objetivos gerais, projetos e metas, bem como elaborar o programa de atividades das unidades organizacionais;
- c) uma agenda de trabalho por um período de tempo que leve em consideração as prioridades estabelecidas pela empresa.

2.3.1 MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS EMPRESAS

Neste presente estudo será utilizado mais especificamente o modelo apresentado por Almeida (2009) de planejamento estratégico, pois é um modelo adequado com as necessidades de uma pequena empresa e está alinhado com as necessidades de planejamento atuais da empresa em questão. Portanto, serão apresentadas aqui as etapas de seu modelo.

Almeida (2009) define planejamento estratégico como uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho a ser percorrido. Em seguida, serão ordenadas as ações, que é a implementação do planejamento estratégico, de forma que a empresa caminhe na direção pretendida.

Ao apresentar o seu processo de desenvolvimento do plano estratégico, Almeida (2009) descreve quatro atividades que, inicialmente, irão orientar a realização da estratégia, sendo elas: análise dos aspectos internos, análise do ambiente, comparação da orientação com o campo de atuação e estabelecimento da estratégia vigente. Entretanto, para orientar estas quatro etapas, é necessário que sejam discutidas primeiramente duas coisas: a missão da organização e sua visão aproximada.

Almeida (2009) define missão como a razão de ser da empresa, sendo fundamental para delimitar seu campo de atuação e indicar as possibilidades de expansão de suas ações. Dentro desta razão de ser da empresa, podem ser contemplados também os valores da organização que nortearão tanto a estratégia da empresa como as suas ações no dia a dia.

Por sua vez, a visão não é apenas um grande objetivo, mas também um desafio onde deverá estar contemplado como atingi-lo. Este processo de planejamento estratégico inicia-se com uma visão aproximada e no final chega-se a uma visão mais precisa, que deve ser compartilhada com todos os stakeholders.

A missão e a visão aproximada da empresa serão os dois grandes guias para as quatro etapas iniciais do planejamento estratégico.

2.3.1.1 Análise dos aspectos internos

Nesta etapa, inicialmente devem ser identificados os fatores de sucesso de uma empresa de seu ramo de atividade, que levarão a empresa ao cumprimento de sua missão. Estes fatores de sucesso são aqueles considerados como chave para que uma empresa se sobressaia em relação às outras organizações.

Após identificar os fatores de sucesso de seu setor ou ramo de atuação, a empresa deverá comparar os seus aspectos internos referentes a estes fatores com os de seus concorrentes. Dessa forma, a empresa irá identificar: os seus pontos fortes, que deverão ser explorados como uma forma de maximizar a vantagem que eles lhe oferecem dentro daquele fator de sucesso. E seus pontos fracos, para cuja redução deverão ser criadas estratégias..

2.3.1.2 Análise do ambiente

Geralmente é a etapa mais complexa e importante de um planejamento estratégico, pois é nela que serão apontadas as oportunidades e ameaças da organização.

O ambiente de uma organização é tudo aquilo que influencia em seu desempenho, podendo-se fazer muito pouco ou nada para mudar tais fatores. Enquanto a análise interna da organização é focada no tempo presente da organização, a análise do ambiente deve ter como foco principal o futuro. Isso se deve principalmente ao fato da empresa não conseguir influenciar diretamente as variáveis do ambiente. Portanto como não há como mudá-lo, cabe a organização estar preparada para este futuro.

Almeida (2009) apresenta que a empresa deve se atentar para não se perder em um número imenso de informações e, a fim de evitar isso, a análise deve acontecer em duas etapas: primeiramente deve-se analisar a favorabilidade em relação ao futuro da organização em função da localização e de seu ramo de atividade; em seguida deve ser analisado propriamente o ambiente em que ela opera. Para facilitar a análise, é recomendável dividir este ambiente em três macroambientes:

- a) O macroambiente clima: São as variáveis decorrentes do poder político como crescimento do PIB, inflação, legislação, etc. estas são difíceis de serem

previstas no curto prazo, mas é possível projetar uma tendência no longo prazo.

- b) O macro-ambiente solo: São as variáveis referentes ao futuro da população e suas características, como o crescimento por região, por faixa de renda, sexo, etc.
- c) O Ambiente operacional: Este representa o ambiente decorrente das operações da empresa. Dele fazem parte os concorrentes, fornecedores, clientes diretos, parceiros, etc.

2.3.1.3 Comparação da orientação com o campo de atuação

Nesta atividade, Almeida (2009) descreve que deve ser verificada a coerência entre o que a empresa se propõe a fazer e o que realmente está fazendo. A sintonia entre a missão da empresa e seu real campo de atuação é de fundamental importância para o sucesso da organização. É de extrema importância que neste momento uma análise bastante crítica seja feita no seguinte sentido: deve ser analisada a missão definida da empresa, ou seja, o que a empresa deve fazer como razão de existência. Em seguida deve ser analisado o dia a dia da empresa, o que ela realmente está fazendo, e se isso está de fato alinhado com o que ela deveria fazer. Em seguida deve ser analisada a visão da empresa. A visão representa onde a empresa quer estar no futuro. Porém, para chegar até ela, este futuro precisa começar a ser construído no presente. Portanto, deve ser analisado se as ações que a empresa está realizando no presente estão alinhadas com esse objetivo maior.

2.3.1.4 Estabelecimento da estratégia vigente

Segundo Almeida (2009), uma mudança muito radical nas estratégias que a empresa vem seguindo nos dias presentes pode ser perigosa e ocasionar possíveis

prejuízos, como por exemplo, interromper um projeto para o qual já tenham sido feitos investimentos.

É necessário primeiro entender quais foram as atividades consideradas mais importantes no último ano, por exemplo, e onde foram aplicados os principais investimentos recentes.

Depois de conhecer as estratégias que a empresa vem seguindo, deve-se pensar em uma forma de fazer a transição para a nova estratégia de maneira gradativa, para que não haja uma descontinuidade das estratégias, o que acarretaria prejuízo para a organização.

Ao final destas quatro atividades, várias possíveis estratégias terão sido pensadas e levantadas. É importante neste momento estruturá-las e sintetizá-las para que não se tornem um amontoado de estratégias desconexas, mas sim um conjunto de estratégias que possam ser vistas como um todo. Neste momento o processo do planejamento está preparado com um bom diagnóstico e, portanto, pronto para as duas próximas e últimas etapas: a viabilidade estratégica e o estabelecimento de ações.

2.3.1.5 Viabilidade estratégica

No processo de se estabelecer a viabilidade estratégica, têm-se dois principais passos, a saber: o estabelecimento de objetivos e a elaboração de demonstrativos financeiros.

Neste modelo, Almeida (2009) explica que primeiro é definida a estratégia para depois, em decorrência desta, serem estabelecidos os objetivos. O objetivo é um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas. Ressalta-se que a meta é uma segmentação do objetivo, onde os parâmetros numéricos e a data possuem uma importância ainda maior que no objetivo, pois a meta tem um caráter de mais curto prazo. É importante que todas as estratégias tenham objetivos e metas correlacionados, proporcionando de maneira mais tangível o atingimento das mesmas.

O processo de planejamento estratégico é predominantemente qualitativo. Nele são traçados caminhos a serem seguidos e objetivos a serem alcançados. Entretanto, estes caminhos definidos nem sempre são possíveis de serem cumpridos, fazendo-se necessária a elaboração de uma viabilidade financeira, passando-se a uma

análise quantitativa. É importante Lembrar que o objetivo desta etapa não é contábil, portanto, não se faz necessária uma enorme quantidade de detalhes, apenas o suficiente para se verificar a viabilidade de uma estratégia.

Existem várias formas de se verificar a viabilidade de uma estratégia em uma organização, sendo mais comum utilizar um conjunto de demonstrativos financeiros, estando entre eles: demonstração de resultados, fluxo de caixa, balanço, demonstração de fontes e aplicações de fundos.

2.3.1.6 Estabelecimento de ações

Por fim, temos a etapa de estabelecimento de ações. Almeida (2009) apresenta que nesta etapa serão descritas as ações que farão com que os objetivos e metas, correlacionados com as estratégias, sejam de fato alcançadas.

O planejamento destas ações deve ser dividido em níveis hierárquicos da organização:

- a) Nível estratégico: em que são planejadas as decisões que afetam a empresa como um todo. São ações e decisões em que não se pode voltar atrás, uma vez que estas decisões afetam a empresa no longo prazo.
- b) Nível administrativo: nele é feita a ligação entre as ações operacionais e as estratégicas. Tem um caráter mais de suporte.
- c) Nível operacional: é neste nível que as ações realmente irão acontecer.

Deve ser criado um plano contendo as ações planejadas, tornando-as um compromisso que deverá ser controlado pelo gestor através de um cronograma, para que as ações sejam efetivamente realizadas.

2.4 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A visão baseada em recursos será utilizada no trabalho em questão como um forma de substituir análise dos aspectos internos no modelo apresentado por Almeida (2009). Vasconcelos & Cyrino (2000) afirmam que a principal idéia da corrente que defende esta teoria é a de que a vantagem competitiva de uma empresa se encontra primariamente nos recursos e nas capacidades que uma organização desenvolve e controla. Sendo assim, a estrutura da indústria e o seu posicionamento no mercado

se encontrariam como uma forma secundária de se buscar uma vantagem competitiva. Desta forma, o sucesso da organização não pode estar diretamente vinculado, apenas, pelas condições ambientais, mas sim pela forma com a qual esta planeja, administra e controla seus recursos internos.

Segundo Barney (2010), recursos são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. Recursos podem ser desde fábricas e seus produtos (ativos tangíveis), e até sua reputação ou a força do trabalho em equipe de seus funcionários (ativos intangíveis).

Os recursos de uma empresa podem ser classificados em quatro amplas categorias, segundo Barney (2010), sendo elas:

- a) Recursos financeiros: estes incluem todas as fontes de dinheiro que a empresa possui e possa se utilizar para criar e implementar as estratégias;
- b) recursos físicos: que é toda a tecnologia física utilizada em uma empresa. Isso inclui desde os equipamentos, a planta da empresa e até mesmo a sua localização geográfica;
- c) recursos humanos: são todos aqueles relacionados às pessoas da organização. Podem ser desde algum conhecimento específico, treinamentos ou até mesmo alguma experiência;
- d) recursos organizacionais: enquanto os recursos humanos são referentes a atributos individuais, os recursos organizacionais são atributos a um grupo de pessoas da organização. Exemplos disso é a cultura da organização, a reputação perante os clientes e o clima da empresa.

Ao se falar nessa visão baseada em recursos, os proponentes da escola do design estratégico são considerados precursores do tema na estratégia. Isso acontece ao relacionarem as forças e fraquezas da empresa na formulação da estratégia, onde os recursos da empresa são classificados como pontos fortes e pontos fracos frente aos produtos, mercado e concorrentes. Sendo assim, a competitividade de uma empresa fundamenta-se na sua capacidade de combinar e arranjar seus recursos adequados e complementares à empresa e a seus indivíduos. Afinal, segundo Vasconcelos & Cyrino (2000) as forças e fraquezas de uma organização são uma consequência das forças e fraquezas dos indivíduos que a compõe e da forma de como essas capacidades individuais são integradas no trabalho coletivo.

No entanto, para os recursos gerarem uma vantagem competitiva sustentável, é necessário que eles criem valor e que este valor não possa ser copiado ou imitado por nenhum concorrente (BARNEY, 2010).

Diante disso Barney (2010) apresenta que é necessário desenvolver um conjunto de ferramentas para analisar os diferentes recursos e capacidades de uma empresa, bem como o potencial deles de gerar um diferencial competitivo. A principal ferramenta apresentada para a condução desta análise interna sobre os recursos da empresa é denominada de modelo VRIO. Este modelo diz respeito a quatro questões que se deve levantar sobre um recurso para determinar seu potencial competitivo, sendo elas: do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização.

Para Barney e Hesterly (2010), o valor diz respeito se o recurso permite que se explore uma oportunidade externa ou neutraliza alguma ameaça. Se ele não for capaz de fazer isso, é porque não é valioso e pode ser considerado fraqueza da organização. Não existem recursos inerentemente valiosos. Eles são valiosos na medida em que geram, para organização, uma melhora em sua posição competitiva. Obter recursos valiosos é de extrema importância para uma organização, porém é apenas uma primeira consideração ao se tratar de recursos que de fato geram vantagem competitiva. Barney e Hesterly (2010) descrevem que se um determinado recurso é controlado por muitos concorrentes, então ele dificilmente será uma fonte de vantagem competitiva para qualquer um deles. Recursos que são considerados valiosos, mas que não sejam raros são fontes apenas de paridade competitiva. Um recurso tem que ser controlado por poucos para que realmente seja uma fonte de vantagem competitiva.

Para que um recurso seja de fato controlado por poucos de forma sustentável ele precisa possuir a característica de ser imperfeitamente imitável. Isso irá acontecer quando as empresas que não possuem estes recursos raros e valiosos enfrentarem uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los. Caso um recurso seja valioso e raro, porém, facilmente imitável, ele não será fonte de vantagem competitiva. Para Barney e Hesterly (2010) essa imitação pode acontecer de duas formas: imitação direta e substituição. A imitação direta é quando a empresa imitadora tenta duplicar diretamente o recurso que está gerando a vantagem competitiva da concorrente. Já a substituição é quando o recurso é muito caro ou oneroso para ser duplicado, porém existe um recurso mais barato que pode substituí-lo perfeitamente, anulando assim vantagem que aquele recurso gerava.

Segundo Barney e Hesterly (2010), um recurso pode ser custoso de imitar devido a:

- a) Condições históricas únicas – Isso pode acontecer quando uma empresa tem acesso barato a um recurso devido ao pioneirismo ou a sua posição no tempo e espaço;
- b) ambigüidade causal – Acontece quando a vantagem da empresa é baseada em conjuntos complexos de capacidades inter-relacionadas, assim os concorrentes não sabem ao certo o que gera vantagem para a empresa tornando-a muito difícil de ser imitada;
- c) complexidade social – Quando os recursos que uma empresa utiliza para ganhar vantagem envolvem relacionamentos interpessoais, confiança, cultura ou outros recursos sociais que são difíceis de serem imitados no curto prazo;
- e
- d) patentes – Garante a que o recurso não possa ser imitado pelos concorrentes.

Por fim, tem-se a questão organizacional. O potencial que uma empresa tem para alcançar o diferencial competitivo através de um recurso depende do valor, da raridade, e da imitabilidade que ela possui. Ao atender a todos estes quesitos, uma empresa tem o potencial para gerar uma vantagem competitiva. Porém, para conseguir aproveitar ao máximo deste potencia a empresa precisa estar preparada e organizada para conseguir explorar tais recursos. Caso uma empresa possua um recurso que tenha todos estes quesitos, e ela esteja organizada internamente e tenha as condições de explorá-lo da melhor forma, então esta empresa conseguirá alcançar uma vantagem competitiva através deste recurso (BARNEY E HESTERLY, 2010).

2.5 Aplicações

Em seu trabalho, Almeida (2009) escreve que a ferramenta do planejamento estratégico não é mais um privilégio das grandes empresas. Pelo contrário, está cada vez mais difundida e procurada por todo tipo de empresa. Uma prova disso é a diversidade de trabalhos acadêmicos voltados para a utilização da ferramenta em questão, em pequenas empresas. O entendimento destes casos anteriores pode ser de grande valia para o presente trabalho.

Oliveira, Terence e Escrivão (2008) descrevem que, como em empresas deste perfil, o conhecimento técnico em administração, por parte do gestor, muitas vezes não é elevado, o conhecimento sobre planejamento acabou sendo um fator diretamente relacionado com o sucesso do mesmo na organização. A ferramenta foi aplicada em dois setores diferentes. No primeiro, setor de base tecnológica, houve um maior grau de formalização e utilização da ferramenta enquanto que o segundo, setor hoteleiro, apresentou um grau consideravelmente menor. Os autores apresentaram uma forte relação dos aspectos dinâmicos do primeiro e a estabilidade do último, mostrando uma forte relação entre a turbulência ambiental e o planejamento estratégico.

Mello (1999) avaliou os resultados da implantação de um planejamento estratégico como extremamente positivos. O principal impacto foi na gestão participativa da empresa, onde a construção de metas e indicadores tornou mais fácil o acompanhamento das atividades uns dos outros. Segundo Mello (1999), após a implantação da ferramenta, até mesmo os pares passaram a cobrar uns dos outros, por terem um sentimento maior de um objetivo coletivo.

Em contraponto, Rocha e Vanelle (2000) observaram que as maiores dificuldades encontradas nas empresas onde foram estudadas a implantação do planejamento estratégico, foi a introdução de novas rotinas e procedimentos gerenciais. Essas mudanças geram resistências dentro da empresa, que, se não forem entendidas e trabalhadas de forma correta, podem ser cruciais para o fracasso da ferramenta. Rocha e Vanelle descreveram também que o nível de formalização do planejamento contribuiu para o alcance de resultados positivos. Estas empresas conseguiram um nível maior de entendimento e comunicação dos objetivos organizacionais e esse entendimento passou a ser o guia para as ações de todos no dia a dia, trazendo assim, uma grande sinergia operacional para a empresa.

Em concordância com este ponto, Dias, Magalhães e Barbosa (2006) não encontraram êxito ao estudar a implantação de um planejamento estratégico. Segundo eles, o principal fator impactante nesse resultado foi a falta de cultura de planejamento da empresa. O planejamento estratégico não pode ser considerado uma ferramenta estática. Deve ser constantemente revisado e adaptado às mudanças na empresa e no ambiente. Uma empresa que não possua essa cultura dificilmente obterá sucesso nele.

Podemos observar que em algumas empresas a ferramenta não gerou resultados enquanto que em outras o trabalho foi bem sucedido. Ao buscar entender os

diferentes resultados apresentados em relação ao tema, podemos ver que existem diversos pontos que precisam ser tratados com atenção por serem críticos e diretamente relacionados com o sucesso da implantação de um planejamento estratégico.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Este trabalho se trata de um estudo de caso e tem como objetivo implantar a ferramenta de planejamento estratégico para uma pequena empresa. A natureza da pesquisa em questão será participativa, na qual o pesquisador se preocupa não apenas com a identificação do problema, mas com a solução do mesmo, classificada de pesquisa-ação (MACKE, 2006).

Pesquisa-ação é uma concepção de pesquisa e intervenção e tem como objetivo principal a busca por dois grandes objetivos:

- a) O objetivo de descrição, onde a situação-problema é descrita.
- b) O objetivo de intervenção, onde os conhecimentos derivados das inferências serão inseridos na elaboração de estratégias e planos de ação (THIOLLENT 1997 apud MACKE, 2006)

Segundo Teles (1998), a pesquisa-ação pode ser definida como um tipo de pesquisa social de base empírica, realizada sem tanta ênfase na preocupação científica formal baseada na quantificação. Desenvolve uma forte relação com a ação ou a resolução de um problema de ordem coletiva.

Mesmo não possuindo uma estrutura muito rígida, Susman & Evered (1978) e Thiollent (1997), apresentam que é possível identificar quatro fases distintas em uma pesquisa-ação. A primeira delas é a exploratória. É nesta fase que é feito um diagnóstico para a identificação dos problemas e das capacidades de ação e intervenção da organização. Em seguida tem-se a fase da pesquisa aprofundada, onde os dados são coletados. A terceira fase é de ação, nela são planejadas e executadas as ações a partir das discussões do problema. Por fim, tem-se a fase de avaliação onde é medido o feedback das ações executadas, proporcionando possíveis redirecionamentos.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

A organização a ser analisada no presente estudo é uma pequena empresa que atua no setor de alimentos, localizada na cidade de Brasília/DF. O seu negócio é a produção, distribuição e venda de um determinado tipo de doce, tradicionalmente americano, chamado de brownie. É um produto de consumo individual e imediato, ou seja, após ser vendido não é necessária nenhuma forma de preparo por parte do consumidor. Os pontos de venda que comercializam o produto variam desde supermercados, mercearias, padarias e restaurantes, até Buffetts para casamentos e grandes encomendas.

Fundada em 1999 a empresa começou suas operações apenas com o seu fundador e um funcionário. Atualmente possui 14 funcionários e 4 sócios, sendo que destes, 2 tornaram-se sócios apenas em julho do ano de 2011. Os funcionários são divididos em 3 áreas funcionais, administrativo-financeiro, produção e vendas. Dos sócios, um não é mais atuante na empresa, os outros três dividem-se na gerência das três áreas da empresa, sendo cada um gerente de uma área.

A entrada dos novos sócios aconteceu devido ao momento que a empresa vive. Esta passou nos últimos anos por alguns momentos de dificuldade pela falta de profissionalização na gestão e inexistência de qualquer planejamento. Os novos sócios entraram com a incumbência de traçar esse novo rumo para a empresa.

3.3 Participantes do estudo

Participaram da pesquisa os principais responsáveis pela empresa, ou seja, seus quatro sócios e o funcionário mais antigo (atuante na empresa desde sua fundação). Desta maneira será possível captar a percepção daqueles que estão presentes na empresa desde o princípio, tendo passado já por momentos muito bons e grandes crises, possuindo um enorme conhecimento e experiência acerca do mercado em que a empresa está inserida. Há também os novos sócios, que possuem um

conhecimento teórico mais aprofundado sobre o tema e um maior conhecimento sobre a atual situação da empresa, por serem quem a gerencia no seu dia a dia.

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

Segundo Yin, (2001) são seis as principais fontes de evidências nas quais podem ser coletados os dados de uma pesquisa de estudo de caso, sendo elas: a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante, e os artefatos físicos.

Neste presente estudo serão utilizadas três destas principais fontes de evidências. A documentação, entrevistas e a observação participante, descritos respectivamente a seguir:

- a) Análise documental: Foram revisados documentos históricos da organização para entender os principais momentos vividos pela organização, assim como estratégias antigas que deram certo ou não. Os principais documentos foram o histórico financeiro, o histórico de vendas e um projeto realizado por uma consultoria no começo do ano de 2011.
- b) Entrevista individual semi estruturada: A entrevista foi elaborada de acordo com a revisão da literatura, com o objetivo de explorar, de cada envolvido individualmente, um diagnóstico interno da organização. Além disso, outro objetivo da entrevista foi coletar a visão que cada um tinha, individualmente, de cada etapa do planejamento. Essa entrevista serviu de insumo para a criação das pautas de discussão
- c) Roteiro de entrevista em grupo focal: Após coletar as percepções individuais dos envolvidos na pesquisa, foram formuladas pautas de discussão em grupo focal, onde a percepção de cada um foi confrontada com as dos outros, em cada etapa do planejamento. É neste momento que a observação participante irá ocorrer, pois a etapa se tratará de uma discussão dos resultados das entrevistas. Aqui todos deverão chegar a uma conclusão em comum tendo o pesquisador diretamente envolvido na tomada de decisão.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para coletar os dados serão realizadas entrevistas individuais e discussões em grupo focal com os participantes do estudo. A entrevista será presencial e semi-estruturada.

Para a análise da pesquisa será utilizado o método de análise de discurso. Segundo Vergara (2005), esta análise visa compreender não apenas como a mensagem é transmitida, mas também explorar o seu sentido. Ao analisar um discurso deve-se considerar o contexto no qual este está inserido e não apenas o emissor da mensagem. Esta técnica é bastante apropriada, pois com ela o pesquisador consegue ter uma análise crítica em relação as informações que são passadas durante a entrevista.

Em todas as etapas do planejamento tiveram tanto as entrevistas individuais quanto as discussões em grupo focal, lembrando que as etapas do planejamento foram:

- a) Definição da Missão e Visão aproximada
- b) Análise dos Aspectos Internos
- c) Análise do Ambiente Externo
- d) Comparação da orientação com o campo de atuação
- e) Estabelecimento da estratégia Vigente
- f) Estabelecimento de Ações

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo será realizada a descrição do processo de implantação do planejamento estratégico na empresa. Inicialmente será apresentada a forma como foi construída a missão da empresa, assim como a expectativa de futuro dos sócios em relação a uma visão aproximada da empresa. Em seguida, será apresentado o desenvolvimento das quatro etapas do modelo em questão, assim como os seus resultados. Por fim, serão relacionados os resultados oriundos do planejamento realizado e a teoria exposta no capítulo do referencial teórico.

4.1 Missão e Visão aproximada

Para definição da missão da empresa, todos os sócios foram questionados individualmente a respeito de qual a razão de existência da empresa. Esse primeiro passo tem como função delimitar o campo de atuação da empresa e a partir disso focar a empresa no cumprimento de sua razão de existência e eliminar os esforços que não estejam contribuindo para tal.

Quando questionados sobre a razão de ser da empresa, a primeira foi ressaltado por todos a qualidade de seu produto. Por se tratar de uma indústria, parece natural que exista preocupação de todos os proprietários a respeito da qualidade em todo o processo produtivo assim como no produto final. Segundo o sócio fundador:

“[...] Nosso produto é e sempre foi tudo para a empresa. Em momentos que mudamos nossa fórmula para reduzir custos, a empresa quase foi a falência. Nesse momento percebi que primar pela qualidade do produto estaria sempre em primeiro lugar [...]”

Todos os sócios concordaram neste ponto e ficou claro que isso fazia parte da razão de existência da empresa.

Outro ponto que foi bastante salientado durante as entrevistas era em relação ao comportamento do seu consumidor no momento da compra. “O produto da empresa é um produto de compra por impulso, ou seja, o processo para decisão de compra

do mesmo é simples e pode ocorrer em segundos na cabeça do consumidor; por outro lado, o gatilho para este processo de compra dificilmente acontecerá a menos que o consumidor entre em contato com o produto” disse outro sócio. Diante desse fato apresentado pelos gestores da empresa, eles começaram a perceber de deveria fazer parte do dia a dia da empresa a preocupação com um bom posicionamento e alta cobertura de seu produto no mercado, sendo este outro ponto que deveria fazer parte da missão da empresa.

A equipe de vendas foi também citada em quase todas entrevistas. Ter um grande foco na venda foi bastante ressaltado pelos proprietários da empresa. De acordo com o sócio responsável pela produção:

“[...] Não adianta termos um grande produto e de qualidade elevadíssima se não tivermos pessoas qualificadas a destacar esta qualidade no mercado. Deve ser, e acredito que sempre será, um grande foco desta empresa o investimento na equipe de vendas. Nossa empresa atua em diferentes segmentos de mercado e temos que ter uma forte performance de venda em todos eles.”

Dentro do questionamento individual dos sócios estes foram os pontos que mais se sobressaíram, porém, no momento em que todos estavam juntos para a discussão outra questão foi acrescentada. Apenas ter um produto que prime pela qualidade e alta venda e distribuição não seriam suficientes para a empresa alcançar êxito em todos os seus segmentos. De acordo com um dos sócios:

“[...] Nem sempre nosso cliente é a mesma pessoa que o consumidor do produto. Em muitos casos temos como cliente uma pessoa que irá dar o produto para outra na forma de um presente, ou uma empresa que irá utilizá-lo para agradar um cliente ou funcionário. Dessa forma devemos estar atentos a melhor maneira de agregar valor a estes clientes que não irão consumir o produto [...]”

Este ponto foi também foi de convergência entre os outros sócios no momento em que foi ponderado, apesar de nunca ter sido anteriormente citado por nenhum deles. Depois de cerca de uma hora de quarenta e cinco minutos de discussão a missão da empresa foi definida como:

“Produção, venda e distribuição de produtos de elevada qualidade, gerando valor aos seus clientes e satisfação ao seu consumidor”.

Após definir a missão da empresa, foi iniciada a discussão sobre a visão aproximada da empresa. Essa visão será o principal objetivo a ser seguido pela organização e

guiará as ações da empresa nos próximos dois anos (tempo determinado para este ciclo de planejamento). Para este ciclo de foi priorizado durante a discussão que o principal foco seria o aumento de distribuição do produto em todas as localidades onde a empresa já possui uma operação. O principal motivo para esta escolha foi o fato de as atuais fábricas estarem com capacidade produtiva ociosa e, em algumas localidades onde opera, possuir uma baixa fatia de mercado, sendo assim, o aumento da cobertura do produto nesses locais seria de fundamental importância para a empresa. Outro ponto ressaltado na discussão é que investir na entrada de uma nova região para operação da empresa requer muito mais investimentos do que aumentar a distribuição em uma região em que a empresa já opera. Portanto só fará sentido investir em uma nova localidade quando as atuais já estiverem saturadas. Uma questão que foi bastante discutida é se haveria alguma preferência pelos segmentos de atuação da empresa, por exemplo, se poderia ser prioridade a distribuição no varejo, no atacado ou em encomendas de grandes empresas. Porém, foi decidido que não haveria prioridade por nenhum segmento, apenas na localização geográfica.

Durante a discussão percebeu-se que os principais problemas que a empresa enfrenta no presente momento são:

- a) Custo fixo elevado: a empresa possui uma estrutura de custos fixos extremamente onerosa. Isso se deve principalmente ao fato de ela possuir fábricas com capacidade produtiva ociosa. A fábrica é fonte de custos e se a empresa não vende uma quantia de acordo com sua capacidade produtiva seus custos fixos estarão desproporcionais à receita que ela gera.
- b) Falta de uma melhor estruturação e controle do processo de venda: nos locais em que a empresa possui operação, a aceitação do produto tem sido boa, porém, essa falta de controle na equipe de venda acabou causando um volume de vendas abaixo do que a empresa pode realizar. Uma comprovação deste fato foram as repetidas vezes em que clientes cobravam a presença do produto em seus pontos de vendas por não ter sido entregue, mesmo tendo estoque suficiente na fábrica.

Ao analisar os dois problemas percebe-se que estão diretamente relacionados entre si. Não faz sentido reduzir a capacidade produtiva da empresa, uma vez que o investimento já foi feito e o mercado possui demanda para aumentar sua produção.

Caso o segundo problema seja sanado e a empresa consiga aumentar seu volume de venda, sua estrutura de custos estará cada vez mais de acordo com a sua receita. Foi decidido então que nos próximos dois anos a empresa focaria todos os seus esforços em aumentar o volume de venda e distribuição nos locais onde já opera, com vistas a ocupar cerca de 90% da capacidade produtiva de suas fábricas. Por mais óbvia que pareça essa decisão, ela implica no abandono de outros projetos que estavam em fase de planejamento, como: análise mercadológica de próximas regiões para expansão e abertura de franquias. Ao final da discussão, chegou-se a decisão na seguinte visão aproximada:

“Ser reconhecida no mercado de atuação por seu alto alcance e distribuição, aumentando cerca de 50% o volume de vendas nas regiões em que a empresa já opera, crescendo sua base de clientes em todos os seus segmentos”.

4.2 Análise dos aspectos internos

Para a análise do ambiente interno foi utilizado o método VBR como uma forma de deixar mais completa e explorar ao máximo a análise dos recursos da organização. A primeira etapa desta fase foi um levantamento dos principais recursos que a organização possui nas quatro perspectivas apresentadas no referencial teórico. Esse levantamento foi feito individualmente por cada sócio e validado no momento da discussão.

Ao final da validação foram definidos os seguintes recursos como os principais:

Categoria	Recursos
Recursos Financeiros	a) Aplicações financeiras b) Grande portfólio de clientes
Recursos Físicos	c) Fábricas d) Maquinário de produção e) Localização (Ponto comercial) f) Carros (distribuição)
Recursos Humanos	g) Experiência no negócio (funcionários bastante antigos na empresa) h) Comprometimento da gerência i) Conhecimento em confeitaria
Recursos Organizacionais	j) Força da Marca k) Tradição da empresa l) Clientes fiéis m) Distribuição (cobertura) n) Formula do produto

Quadro 1 - Aspectos Internos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após levantados os principais recursos, deu-se início à utilização do modelo VRIO, no qual, ao final, deveriam ser apontados os recursos que poderiam ser fonte de vantagem competitiva. Grande parte da discussão ficou centralizada nos recursos humanos e principalmente organizacionais. Naturalmente recursos financeiros e físicos, por mais que gerem valor para a empresa, dificilmente serão raros ou difíceis de imitar. Portanto, ficou claro que não seriam estes os recursos que se enquadrariam em todos os pré-requisitos do modelo.

Dentro da discussão dos recursos humanos, um entre eles se destacou. O fato de o sócio-fundador e o sub-gerente de produção fazerem parte da empresa há mais de doze anos, já tendo passado por crises e conhecerem profundamente o mercado, o que representou, em vários momentos, um diferencial para a empresa.

Segundo o gerente de vendas:

“[...] O interessante do momento que enfrentamos hoje é que as empresas que hoje são nossas principais concorrentes no mercado são relativamente novas. As empresas que disputavam espaço nas gôndolas conosco há oito ou nove anos atrás nem existem mais. Isso mostra a força com que estas novas empresas estão entrando, principalmente no que se diz a força de venda. Mas, em momentos de crise ou quando acontece uma situação que eles nunca vivenciaram, nós temos uma nítida vantagem. Isso já aconteceu em diversas oportunidades que eles não souberam aproveitar [...]”

Foi julgado então que este recurso gera valor para a empresa, é raro entre as empresas concorrentes, não é um recurso de fácil imitação e a organização está apta a explorar este recurso de forma a tirar proveito da melhor maneira.

No momento de discutir os recursos, foi notado que eles eram os mais valiosos que a empresa possuía. Estes são os principais recursos que foram construídos ao longo dos anos e que permaneceriam sempre na organização. Segundo o gerente administrativo-financeiro:

“Temos uma marca muito conhecida no mercado em que atuamos. Muitas pessoas, mesmo que nunca tenham provado nosso produto, ao entrar em contato com a marca, a julgam conhecida. [...] Essa força já nos gerou facilidades na inserção de novos mercados e principalmente em nossas vendas.” Outro ponto destacado pelos sócios foi a tradição da empresa. Segundo eles este é um ponto que traz muita credibilidade para a empresa. O sócio fundador descreve que:

“Sem dúvidas a nossa tradição pesa muito a nosso favor. Temos clientes tanto corporativos quanto pessoas físicas que nos acompanham desde a criação da empresa. Nossos produtos já estiveram presentes em diversos momentos de suas vidas e isso faz com que eles tenham não apenas carinho, mas muita confiança em empresa”.

Após analisar cada recurso sob a perspectiva dos quatro requisitos do modelo VRIO, chegou-se a conclusão que os recursos que podem ser utilizados como fonte de vantagem competitiva, conforme apresentado na Tabela X, são: A experiência de colaboradores antigos, a força da marca e a tradição da empresa.

Recursos e Capacidades	Valor	Raridade	Difícil Imitabilidade	Organização	Vantagem competitiva?
Aplicações financeiras	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Grande portfólio de clientes	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Fábricas	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Maquinário de produção	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Localização	Não	Não	Não	Sim	Desvantagem competitiva
Carros	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Experiência no negócio	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Comprometimento da gerência	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Conhecimento em confeitaria	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Força da Marca	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Tradição da empresa	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Clientes fiéis	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária
Distribuição (cobertura)	Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva
Formula do produto	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem

					competitiva temporária
--	--	--	--	--	---------------------------

Quadro 2 - Modelo VBR

Fonte: Elaborado pelo autor

Em seguida para encerrar a análise dos aspectos internos, foi feito um levantamento de quais seriam as principais fraquezas da empresa, para as quais deveriam ser levantados planos de ação. Os pontos fracos foram analisados principalmente em comparação com as principais entidades concorrentes, com a missão e visão estabelecidas. Ou seja, se um ponto que seja fundamental para o cumprimento da missão não estiver bem estruturado, é considerado um ponto fraco. A partir disso os pontos definidos como pontos fracos foram:

- a) Baixo controle sobre os principais processos da empresa (Financeiro, de vendas etc.);
- b) Validade curta do produto;
- c) Falta de continuidade e retorno nos investimentos e ações;
- d) Controle de estoque ruim.

Ao término da análise dos pontos fracos, foi feito um cruzamento deles com os pontos fortes (recursos considerados VRIO), para estratégias pudessem ser pensadas de forma a aproveitar melhor os pontos fortes e buscar minimizar os fracos. Uma análise importante feita neste momento foi que muito pontos giravam sem torno de um mesmo ponto, o processo de vendas. Ter uma forte força de venda já havia sido considerado parte da missão da empresa. A visão da empresa tem como principal fator o aumento das vendas nos locais que já existe a força de venda da empresa, porém não é bem explorada. Ao observar que este ponto de fato era um ponto fraco ficou claro para todos que isso deveria ser prioridade a ser trabalhado. De acordo com o gerente de vendas:

“[...] Se nossa marca é forte, temos tradição no mercado e nossas vendas não correspondem com a expectativa, o problema está na equipe ou no processo de vendas. Nossas pessoas não são ruins, se bem treinadas, orientadas no dia a dia e com um bom controle, temos tudo para vender muito”.

Dessa forma, a etapa de análise dos aspectos internos da organização terminou com as seguintes possíveis estratégias

Possíveis Estratégia para Reduzir os Pontos Fracos e Aproveitar os Pontos Fortes

1 -	Estruturar o processo de vendas, oferecendo maior suporte e cobrança na equipe de venda
2 -	Investir em campanhas de divulgação da marca
3 -	Criar uma estrutura de gerenciamento do relacionamento com os clientes com foco na fidelização
4 -	Buscar formas de aumentar o volume de vendas com os clientes já fidelizados
5 -	Envolvimento do funcionário mais experiente em algumas decisões

Quadro 3 - Estratégias para reduzir pontos fracos e aproveitar pontos fortes

Fonte: (Almeida, 2009)

4.3 Análise do Ambiente Externo

4.3.2 Análise do Ambiente de uma Região

Após finalizar o estudo dos aspectos internos, começou-se a análise do ambiente da empresa. Almeida (2009) propõe que a primeira coisa a ser analisada no ambiente é a região da empresa. Para tal análise foram escolhidas as três regiões onde a empresa possui um maior volume de venda e seriam analisados alguns aspectos de cada região de acordo com o mercado de cada uma. Os aspectos a serem analisados foram levantados por todos os sócios individualmente depois confrontados e priorizados no momento da discussão. Ao final da priorização foi decidido que cada região seria analisada pela perspectiva dos seguintes aspectos:

- a) Divulgação da marca na região;
- b) O alinhamento do público predominante na região e o público-alvo da empresa;

- c) O potencial de demanda ainda não explorada pela empresa;
- d) A estrutura física já existente na região;

Estes foram os aspectos considerados pelos sócios como importantes para o sucesso da empresa nas três regiões. Logo no começo da discussão, muita atenção foi dada ao aspecto divulgação da marca na região, pois este era um recurso que havia sido considerado como potencial de gerar vantagem competitiva. A marca da empresa possui uma relativa força nas regiões em que opera, porém, ao comparar a efetividade da divulgação da mesma entre as regiões de Brasília e Rio de Janeiro, percebe-se disparidade. O que pareceu interessante aos planejadores é que ao se comparar o potencial de demanda não explorada nas duas cidades, é visível perceber que o Rio de Janeiro possui um potencial de venda maior. Aquela região já possui uma boa estrutura da empresa que pode ser melhor aproveitada caso as vendas aumentem, sem a necessidade de maiores investimentos. Sendo assim, é uma região atrativa para se investir na divulgação da marca e nas vendas para aproveitar melhor este mercado não explorado. Por outro lado, Brasília é uma região onde a marca já é forte, possui uma estrutura apropriada e também possui mercado a ser explorado. Sendo assim, é um local onde todos os investimentos já foram feitos e agora é necessário utilizar melhor a força de venda da empresa. Já Recife se mostrou uma região onde seriam necessários muitos investimentos para conseguir um retorno já alcançado nas outras regiões onde o investimento já aconteceu, razão pela qual esta região ficaria em terceiro plano nas estratégias a serem priorizadas.

Ao final das discussões sobre a região foram estabelecidas as estratégias que seriam realizadas de acordo com as análises feitas.

Esta etapa foi formalizada na planilha que segue abaixo.

Identificação das Regiões

A - Brasília
B - Rio de Janeiro
C - Recife

Fatores Importantes de uma Região para o Sucesso da Entidade	Comparação com as Regiões		
	A	B	C
Força da marca	melhor	pior	pior
Público Alvo	melhor	melhor	pior
Potencial de demanda não explorada	melhor	melhor	pior
Estrutura da empresa	melhor	igual	pior

Possíveis Estratégia para Aproveitar as Oportunidades e Evitar Ameaças

1 - Investir em divulgação da marca no Rio de Janeiro
2 - Aproveitar melhor a estrutura já existente no Rio de Janeiro
3 - Investir na equipe de venda em Brasília e no Rio de Janeiro

Quadro 4 - Ambiente de uma região

4.3.3 Análise do Ambiente de um Setor de atividade

A análise feita em seguida foi referente aos setores de atividade que a empresa está inserida. Foram escolhidos novamente três setores a serem analisados, sendo estes:

- a) Vendas no varejo
- b) Vendas no atacado
- c) Grandes encomendas (corporativo)

Uma diferença encontrada ao confrontar estes setores de atuação é que não existe ainda uma saturação de concorrentes no que tange ao mercado corporativo, diferentemente das vendas no atacado e no varejo onde a competição por espaço é extremamente acirrada. No mercado corporativo os clientes são mais exigentes e possuem um poder de barganha maior. Este pode ser um dos motivos pelo o qual a concorrência ainda não entrou com tanta força, segundo o gerente de vendas:

“[...] Ao longo do tempo aprendemos a lidar com esses clientes, que são sem dúvidas mais exigentes. Estamos preparados para atender as demandas deles, que são diferentes das do mercado de varejo e atacado. As outras empresas, provavelmente, por serem em sua maioria mais novas, ainda não entraram neste mercado mais exigente. Sem dúvidas um dia irão investir, mas precisamos nos fortalecer cada vez mais nele”.

O mercado corporativo é um setor onde explorar e investir no relacionamento com o cliente é essencial, segundo os planejadores. Nele é importante estar atento que o cliente e o consumidor do produto não são a mesma pessoa e portanto, saber como agregar valor a ele é uma arte que não será completa apenas com um produto de qualidade como nos outros setores.

Outro ponto ressaltado foi que o mercado de varejo possui uma melhor barreira de entrada a novas empresas. Dessa forma, a empresa terá mais facilidade de buscar mercados alternativos ligados ao varejo, podendo assim aumentar suas vendas com maior facilidade.

Segue a formalização desta etapa na planilha:

Identificação de Outros Setores de Atividade

A - Varejo			
B - Atacado			
C - Grandes encomendas (corporativo)			
Fatores Importantes de um Setor para o Sucesso da Entidade	Comparação com os Setores		
	A	B	C
Poder dos clientes	igual	igual	pior
Poder dos fornecedores	igual	igual	igual
Nível de saturação da concorrência	pior	pior	melhor
Facilidade de entrada de novos concorrentes	pior	melhor	igual
Facilidade de entrada de produtos ou serviços substitutos	pior	melhor	igual
Nível de interferência do governo	igual	igual	igual

Possíveis Estratégia para Aproveitar as Oportunidades e Evitar Ameaças

1 - Criar um cadastro dos clientes de varejo e corporativo.
2 - Investir no relacionamento de clientes corporativos
3 - Buscar mercados de varejo não explorados ainda

Quadro 5 - Ambiente de um setor de atividade

Fonte: (Almeida, 2009)

4.3.4 Análise do Ambiente Solo

Em sequência, foi iniciada a análise do ambiente solo que se refere a fatores da população que mais interferem na organização. Ao falar em população, logo se iniciou a discussão referente ao público infantil, que é o que mais consome o produto da empresa. Uma pergunta levantada à discussão foi: está ocorrendo um

envelhecimento da população, isso deve ser visto como uma ameaça? Ao entrar mais a fundo nesta questão, é possível perceber que a população infantil começa a diminuir principalmente a população de alta renda, julgada como publico-alvo da empresa o que pode, sim, configurar uma ameaça. Pensar em adequar o produto para que tenha uma grande busca também em pessoas de idade mais elevada ou pensar em novos produtos para elas, pode ser uma forma de buscar driblar esta ameaça.

Outro dado é que o hábito de consumo das pessoas em lojas de conveniências tem crescido muito, e a previsão é que aumente bastante o numero de lojas deste tipo. A empresa já possui grande expertise no trabalho com este tipo de loja e se estiver atenta a este tendência pode tirar bons proveitos deste panorama. Buscar fortalecer o relacionamento com as grandes redes de conveniência e estar atenta à abertura de novas pode ser uma estratégia para alavancar suas vendas.

ANÁLISE DO MACROAMBIENTE SOLO

Variáveis populacionais significativas	Futuro das variáveis	Oportunidades e ameaças
Hábitos	Aumento do consumo em lojas de conveniência	A empresa aumentar suas vendas por já possuir <i>expertise</i> e boa atuação neste mercado
Faixa etária	O envelhecimento da população	Haver uma diminuição do consumo do produto devido a maior parte de seus consumidores ser do público infantil

Possíveis Estratégia para Aproveitar as Oportunidades e Evitar Ameaças

1 Fortalecer o relacionamento com as grandes redes de conveniência e - monitorar a abertura de novas
2 Buscar uma diversidade de produtos que atenda melhor a outras faixas etárias -

4.3.4 Análise do Ambiente Operacional

Ao analisar o ambiente operacional, os sócios logo começaram a discutir sobre fornecedores. Além de ser uma peça vital para a continuidade da empresa, uma situação que vem recorrentemente acontecendo tem chamado sua atenção. Os fornecedores de pequeno porte de um determinado produto começaram a não mais fornecer este produto por não estarem conseguindo competir com as grandes empresas. A organização que sempre teve o costume de fazer pedidos menores e mais frequentes com estes fornecedores de pequeno porte agora terá que se adaptar a fazer pedidos maiores, pois estas grandes empresas não aceitam pequenas quantidades. A empresa terá de monitorar esta questão para que estes pedidos acima da quantidade a que está acostumada não impactem no capital de giro da empresa. Pensar em como negociar melhores condições de preços e prazos com estes novos fornecedores também é uma ação a ser considerada.

Em relação qualidade do produto fornecido pelos fornecedores, a tendência é que continue a mesma, porém este é um ponto de relevância que deve ser continuamente monitorado.

ANÁLISE DO AMBIENTE OPERACIONAL

Variáveis operacionais significativas	Futuro das variáveis	Oportunidades e ameaças
Variedade de fornecedores	Os pequenos estão falindo, tendência a permanecer apenas os grandes fornecedores	Os pedidos terão que ser maiores, pois grandes fornecedores não aceitam pedidos pequenos.

Possíveis Estratégia para Aproveitar as Oportunidades e Evitar Ameaças

1 -	Traçar uma estratégia de negociação de grandes pedidos em relação a preços e prazos.
2 -	Monitorar Capital de giro

Quadro 6 - Ambiente Operacional

Fonte: (Almeida, 2009)

4.4 Comparação da orientação com campo de atuação

Desde o começo de sua existência, o que guiava o campo de atuação eram as vontades de seus donos e que nem sempre estavam em total sinergia. Quando iniciada a discussão para esta comparação os próprios sócios mais antigos admitiram que muitas vezes cada atividade que compunha o campo de atuação da empresa tinha uma diretriz diferente da outra, e isso fazia com que nenhuma delas tivesse continuidade. Segundo seus sócios, não é que a empresa tenha sempre tido atividades que não estavam alinhadas com o que ela deveria estar fazendo. Praticamente não havia uma atividade do campo de atuação da empresa que deveria ser eliminada. Por outro lado, perceberam as atividades não estavam em sinergia para o alcance de um objetivo comum. Com a orientação dada, tanto pela missão quanto pela visão, ficou claro para eles que todas as atividades deveriam ser estruturadas para de alguma forma contribuir para algum dos dois. Caso a atividade não contribuísse para o alcance da visão e nem fizesse parte da missão da empresa, então não faria parte daquele ciclo do planejamento.

Ao fazer o cruzamento das atividades com as orientações percebe-se que, aquelas ligadas com abertura e inserção em novas regiões realmente não fariam parte mais das atividades da empresa, enquanto que todas as outras desenvolvidas estavam enquadradas e bastava a elas apenas um direcionamento comum. O foco no aumento do volume de vendas as regiões já estabelecidas pela empresa foi uma atividade que percebeu-se que não estava sendo desenvolvida com a importância que deverá ser deste momento em diante, portanto, foi considerada uma atividade que estava faltando para a empresa.

COMPARAÇÃO DA ORIENTAÇÃO COM O CAMPO DE ATUAÇÃO

Atividade	Campo de Atuação	Vocação	Missão	Diretrizes Superiores	Visão	Classf. da Ativ.
		Ativ. que gosta				
Distribuição	X		X			ativ. enquadrada
Vendas	X		X			ativ. enquadrada
Produção	X		X			ativ. enquadrada
captação de novos clientes	X				X	ativ. enquadrada
Expansão para outras regiões	X					ativ. excedente
Buscar formas de aumentar volume de vendas					X	ativ. faltando

Possíveis Estratégias para Adequar o Campo de Atuação com a Missão

Não investir mais em novas regiões
Buscar formas de aumentar o volume de vendas na regiões já estabelecidas

Quadro 7 - Campo de atuação

Fonte : (Almeida, 2099)

4.5 Estabelecimento da estratégia vigente

No último ano a empresa passou por um momento de grande dificuldade. Investimentos que não geraram retorno no final do ano passado fizeram com que o ano começasse com muitas dívidas, baixo capital de giro para operação da empresa e alto grau de endividamento. Este é um cenário que sempre foi recorrente segundo o sócio fundador da empresa, que analisou:

“[...] Hoje percebo a falta que fez para a organização essa falta de direcionamento para ela como um todo. Realmente nunca houve planejamento e continuidade nas nossas ações. Se eu achava que deveríamos investir em algo, eu fazia naquele momento [...]”.

Diante deste cenário, a principal preocupação da empresa no último ano foi buscar se recuperar e se estruturar internamente. Desde a entrada dos novos sócios o

principal objetivo da empresa tem sido a organização dos processos internos, criação dos principais pontos de controle, definição de responsabilidades, criação de uma nova estrutura organizacional que fosse mais adequada ao momento da empresa e a entrada dos novos sócios etc.

Todo esse trabalho desenvolvido estava servindo como base para que a empresa pudesse voltar a crescer, porém, desta vez de uma forma mais direcionada e com o envolvimento de todos. Portanto, pode-se dizer que a estratégia vigente na empresa era de organização dos processos internos e engajamento dos funcionários, para que o planejamento estratégico tivesse melhores condições para se desenvolver. Cabe perceber que este processo ainda não acabou e fará parte desta estratégia que está sendo desenvolvida, pois este é um trabalho de importância e não pode ter sua continuidade quebrada.

4.6 Resumo da estratégia

Ao final deste diagnóstico estratégico, chegou o momento de sintetizar as diversas estratégias criadas ao decorrer de toda a atividade. Muitas coisas foram discutidas e pensadas e precisam ser colocadas de maneira mais tangível para que a organização tenha de uma forma mais clara o que deve fazer e de que forma direcionar suas atividades.

Esta foi sem dúvida a reunião mais longa e trabalhosa, pois neste momento a empresa estava definindo suas principais ações para os próximos dois anos. O que fosse definido nesta discussão passaria a ser o foco de atuação de todos. As diretrizes para este momento de priorização e formulação de estratégias foram a missão:

“Produção, venda e distribuição de produtos de elevada qualidade, gerando valor aos seus clientes e satisfação ao seu consumidor”.

E visão:

“Ser reconhecida no mercado de atuação por seu alto alcance e distribuição, aumentando cerca de 50% o volume de vendas nas regiões em que a empresa já opera, crescendo sua base de clientes em todos os seus segmentos”.

Desta forma foram definidas as seguintes estratégias e seus objetivos correspondentes:

Área da estratégia	Estratégias a Serem Adotadas	Objetivos Decorrentes
Processos e estrutura	Ter todos os processos internos da empresa formalizados e internalizados nos colaboradores, oferecendo aos gestores pontos de controle.	Ter todos os processos internos mapeados e comunicados aos colaboradores até o segundo mês do ano 1
Clientes	Criar uma estrutura de relacionamento com os clientes onde os clientes que entrarem em contato com a empresa sejam fidelizados e aqueles já fidelizados aumentem seu volume de compra	Criar a estrutura de relacionamento assim como o processo de gerenciamento do mesmo até o meio do ano 1
Processos e estrutura	Criar um projeto focado no Rio de Janeiro para aumentar participação de mercado e volume de vendas no mesmo, investindo no fortalecimento da marca e na equipe de vendas.	O projeto começará a ser planejado no meio do ano 1 e deverá começar a ser executado até o final do ano 1
Clientes	Criar uma equipe especializada nos clientes corporativos,	A equipe deverá estar montada até o final do ano 1 e responderá

	buscando sempre melhores maneiras de agregar valor a estes clientes.	diretamente ao gerente de vendas
Canal de venda	Explorar novos canais para as vendas e divulgação da marca em varejo, principalmente vendas online como: pelo site, redes sociais, email-marketing, etc.	Ter os novos canais definidos assim como o processo de utilização dos mesmos até o meio do ano 1
Clientes	Aumentar a base de clientes nos três principais segmentos de atuação (Varejo, atacado e corporativo)	Cada equipe de vendas (de cada setor) deverá possuir uma meta mensal de aumento da base de clientes, concluindo o aumento da base até o final do ano 2
Processos e estrutura	Desenvolver um projeto que vise viabilizar opções de expansão na linha dos produtos ampliando a oportunidade de consumo para diferentes faixas etárias (produto light por exemplo).	Obter projetos com viabilidade financeira, receita e estratégia de inserção no mercado até o final do ano 2.

Quadro 8 - Estratégias e Objetivos

Fonte: (Almeida, 2009)

Em seguida as estratégias foram quebradas em atividades menores, divididas em responsáveis, de acordo com a área de cada estratégia. Por exemplo, para estratégias da área “Clientes” o responsável é o gerente de vendas, assim como para estratégias da área “Processos e estrutura” o responsável é o gerente do

administrativo-financeiro. Em seguida foi criado um cronograma para o gerenciamento das ações.

C R O N O G R A M A

AÇÃO	ATIVIDADE	Mês						Trimestre		Ano			
		1	2	3	4	5	6	1	2	1	2	3	
1	Desenhar os processos restantes												
	Criar as planilhas de controle nos pontos-chave do processo												
	Comunicar para os colaboradores												
2	Definição da estrutura de relacionamento com clientes												
	Definição do processo de gerenciamento e indicadores												
	Formulação e implementação da ferramenta de gerenciamento												
3	Planejamento Projeto Rio de Janeiro												
	Desenvolvimento do Projeto												
4	Definir novos canais de venda e divulgação para o varejo												
	Traçar ações de venda (online)												
	Implementação das ações												
	Criação de um processo de utilização das mídias digitais												

5	Definição de meta para de aumento de base de clientes para cada equipe de venda	■	■									
	Gerenciamento das equipes			■	■	■	■	■	■	■		
6	Levantar opções de novas linhas de produto	■	■	■	■	■						
	Promover testes e degustações						■	■				
	Desenvolver um projeto de viabilidade							■				
	Definir nova linha de produto								■			
	Criar estratégia de inserção no mercado									■		

Quadro 9 - Cronograma dos planos de ação

Fonte: Almeida, 2009)

4.7 Resultados da estratégia

Ao final do planejamento todos tinham bem claras as suas funções, objetivos e metas estabelecidas. Para que o objetivo de uma área seja bem sucedido ela dependerá do trabalho em conjunto de outra. Apesar de o planejamento ter acontecido há pouco tempo, alguns resultados já foram percebidos pelos gestores. O primeiro, como já foi dito, foi a clareza nas ações de todos. Com todos sabendo os deveres uns dos outros aumentou também a cobrança mútua e a sinergia entre os trabalhos, o que todos julgaram como algo positivo. Este sentimento maior de objetivo coletivo já havia sido observado por Mello (1999), quando explicou que o principal impacto da ferramenta é na gestão participativa e no acompanhamento das atividades uns dos outros. A comunicação também se estendeu a todos os funcionários da empresa e suas tarefas foram adequadas aos novos objetivos da empresa. Estes eram resultados que haviam sido previstos por Oliveira (2006) como consequência de um planejamento estratégico e puderam ser observados pelos sócios.

Um ponto que destoou dos estudos apresentados anteriormente foi em relação à introdução de novas rotinas e procedimentos gerenciais. Segundo Rocha e Vanelle (2000), após a implantação de um planejamento estratégico geralmente se encontra uma grande resistência por parte dos gestores de pequenas empresas a respeito da mudança de suas rotinas. No presente trabalho essa resistência não foi encontrada uma vez que, segundo os gestores, ao final da formulação dos novos objetivos a rotina antiga não mais fazia sentido e se fez necessária a formulação de uma nova rotina para gerenciar as mudanças.

Uma dificuldade encontrada no presente estudo e já prevista por Almeida (2009) foi a falta de preparo sobre planejamento estratégico por parte de alguns gestores. Tanto na questão de conhecimento técnico quanto pela falta de preparo no envolvimento com o mesmo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com esse estudo foi possível chegar a algumas conclusões acerca das variáveis envolvidas na implantação de um planejamento estratégico. O objetivo de implantar uma ferramenta de planejamento estratégico para uma pequena empresa foi atingido e foi possível entender quais fatores estavam presentes e influenciaram esse processo.

Também, foi possível perceber que se a organização não tiver uma diretriz central que guie as ações de cada área, cada um seguirá o caminho que julgar mais adequado, como foi salientado por um dos sócios. Assim cada área seguirá uma direção diferente, fazendo com que a organização como um todo não saia do lugar e com isso divide-se esforços.

Foi possível observar que a formalização do planejamento estratégico nesta empresa está diretamente relacionada com o seu sucesso. Em outras ocasiões os sócios chegaram a buscar o desenvolvimento de um planejamento, porém a falta de formalização fez com que em pouco tempo as áreas já tivessem perdido a sinergia de trabalho e os objetivos não estavam mais internalizados.

O trabalho como um todo teve duração de seis semanas em ciclos semanais onde dois dias eram usados para formalização das planilhas e análise das informações, dois dias destinados às discussões dos gestores e um dia destinado a buscar enquadrar no dia a dia da empresa o que estava sendo formulado. Em cada dia o esforço de trabalho era de uma hora e meia. Como observado, a implantação de uma ferramenta de planejamento estratégico requer tempo e esforço dos envolvidos e uma preparação prévia para tal é importante para o sucesso do mesmo.

O conhecimento teórico sobre o planejamento estratégico, assim como o modelo, foram de grande utilidade para o desenvolvimento do projeto como um todo. Uma limitação do trabalho foi este conhecimento não estar nivelado por igual entre todos os envolvidos.

Uma limitação a ser levada em consideração para a análise dos resultados encontrados, é o pequeno espaço de tempo entre o término da implantação da ferramenta e a avaliação de alguns dos seus resultados. Seria relevante fazer outra

avaliação dos resultados do planejamento com mais tempo de amadurecimento da ferramenta na empresa.

O resultado encontrado no trabalho é útil para aqueles que visam desenvolver e implantar um planejamento estratégico em uma pequena empresa, pois trabalha um instrumento de relativa baixa complexidade, o que é compatível com a realidade de uma pequena empresa.

A realização do estudo deixa algumas lacunas e necessidade de aprofundamento para maior contribuição ao corpo de conhecimentos sobre o assunto. Devido ao fato de o planejamento ser recém implantado é importante que exista um estudo posterior para constatar a eficácia dos resultados da empresa, e não apenas quanto aos processos, que é o que foi possível analisar neste primeiro momento.

Outro estudo posterior que pode ser realizado é a utilização de uma ferramenta de gerenciamento da estratégia, após da implantação da mesma de acordo com o modelo utilizado no presente. A implantação da estratégia gera diversos planos de ação, com objetivos e metas que deverão ser alcançados nos anos seguintes. Uma ferramenta voltada para o gerenciamento das estratégias levantadas na formação pode ser agregadora ao sucesso do planejamento na organização, além de minimizar algumas dificuldades apresentadas decorrentes do planejamento estratégico, como a de criar novas rotinas e procedimentos gerenciais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel** - São Paulo: Atlas, 2009.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. New York: Down Jones-Irwin, 1987

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977

ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas: 1993

BARNEY, J. B / HESTERLY, W, S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BULGACOV S. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. **A importância do planejamento estratégico para empresas de pequeno porte**. São Paulo, 1999.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

IDENBURG P. J. **Four Styles of strategy Development**, 1993

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Organização orientada para a estratégia: como empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice – Hall, 1933.

MINTZBERG, H. **Crafting Strategy**. *Harvard Business Review*, 1987

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futura das empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

PORTER, M. E. **What is strategy?**, *Harvard Business Review*, Boston, 1996.

POLICASTRO, M.L. **Introduction to strategic planning. US Small Business Administration**, 2000.

SOBANSKI, A. R. Implementação de estratégias: estudo exploratório de alguns fatores críticos. Dissertação (mestrado). São Paulo, FEA-USP, 1995.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília, 2004.

STEINER G. A. **Top management**. New York Macmillan, 1969

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.