

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Carlos Augusto Freitas da Silva

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS: ESTUDO MULTICASOS NO APL DE SEMIJOIAS DE
LIMEIRA

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Prof^a. Dr^a. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa
Orientadora

Araraquara, SP – Brasil
2018

FICHA CATALOGRÁFICA

S579p Silva, Carlos Augusto Freitas da
Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas: estudo multicase no APL de semijóias de Limeira-SP/Carlos Augusto Freitas da Silva. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2018.
126f.

Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara - UNIARA

Orientador: Profa. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa

1. Planejamento estratégico. 2. Micro e pequenas empresas. 3. Setor de semijóias. 4. APL-Arranjo produtivo. 5. Estratégia. I. Título.

CDU 62-1

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

SILVA, C. A. F. **Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas: Estudo multicase no APL de Semijóias de Limeira-SP.** 126 f. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara, Araraquara-SP.

ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS


Carlos Augusto Freitas da Silva

Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas: Estudo multicase no APL de Semijóias de Limeira-SP

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação/2018

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede à Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.

Assinatura Aluno(a)



Carlos Augusto Freitas da Silva

Universidade de Araraquara – UNIARA

Rua Carlos Gomes, 1217, Centro. CEP: 14801–340, Araraquara-SP

Email: carlosaugustofreitas@ig.com.br



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.


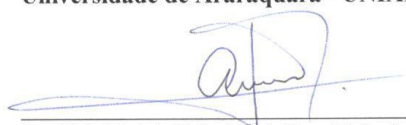

NOME DO AUTOR: **CARLOS AUGUSTO FREITAS DA SILVA**

TÍTULO DO TRABALHO:

**"PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:
ESTUDO DE MULTICASOS NO APL DE SEMIJOIAS DE LIMEIRA - SP."**

Assinatura do(a) Examinador(a)

Conceito

 Prof(a). Dr(a). Vera Mariza H. de Miranda Costa (orientador(a)) Universidade de Araraquara - UNIARA	<input checked="" type="checkbox"/> Aprovado () Reprovado
 Prof(a). Dr(a). Ethel Cristina Chiari da Silva Universidade de Araraquara - UNIARA	<input checked="" type="checkbox"/> Aprovado () Reprovado
 Prof(a). Dr(a). Edmundo Escrivão Filho Universidade de São Paulo - USP	<input checked="" type="checkbox"/> Aprovado () Reprovado

Versão definitiva revisada pelo(a) orientador(a) em: 30/08/18


 Prof(a). Dr(a). Vera Mariza Henriques de M. Costa (orientador(a))

Dedico este trabalho aos meus pais, João Antonio Freitas da Silva e Célia Regina Castro Silva, à minha irmã, Kele Cristina da Silva, por terem acreditado que era possível a realização deste sonho e terem me ensinado o valor da família. Dedico também à minha noiva Haline Mara Felipe D'Abruzzo pelo companheirismo e carinho dedicado.

AGRADECIMENTOS

À Professora Dra. Vera Mariza, pela orientação, pelo apoio, paciência e confiança. Os ensinamentos e amizade foram fundamentais neste período, muito obrigado.

Aos professores mestres e doutores e todos envolvidos no programa de mestrado da Universidade de Araraquara, com os quais tive uma ótima convivência por este longo período.

À minha família o meu profundo agradecimento por tudo que fizeram, pelo incentivo e apoio desde o início do curso. Meu pai pelo exemplo de dedicação e companheirismo, a minha mãe pela generosidade e palavras de incentivo e minha Irmã pelo exemplo de inteligência e determinação. E à minha noiva, que em todos os momentos, sempre esteve ao meu lado para mais esta conquista em minha vida.

Aos colegas do curso pelas trocas de experiências e momentos de alegria na jornada incansável deste programa de mestrado.

Aos proprietários das empresas entrevistadas, pela confiança, boa vontade e informações fornecidas visando a ampliação do conhecimento sobre MPE's.

RESUMO

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial chave para as exigências empresariais, num mercado globalizado e competitivo como o atual, podendo orientar o rumo e ajudar nas interações entre ambientes interno e externo. Permite estabelecer objetivos, explorar potencialidades, orientar a utilização dos recursos, além de auxiliar na visão de futuro, a percepção de mudanças no ambiente e a exploração de oportunidades. Apesar da relevância do planejamento estratégico, micro e pequenas empresas (MPEs) utilizam-se pouco dessa ferramenta, seja pela complexidade, em razão de aspectos técnicos ou por falta de percepção de resultados práticos. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo identificar as especificidades das MPE's que mais interferem na elaboração/adoção do planejamento estratégico. Por meio de um estudo multicase foram investigadas cinco MPE's do universo do Arranjo Produtivo Local de semijoias de Limeira SP. Trata-se de pesquisa desenvolvida com abordagem qualitativa e finalidade aplicada e, dentre as justificativas para a escolha do universo, está a relevância da atividade de semijoias para o município e o fato de ela representar 60% da produção nacional desse segmento. As entrevistas com sócios/gerentes foram analisadas considerando as especificidades organizacionais, decisórias e individuais das empresas selecionadas. O roteiro foi de fácil aplicação e proporcionou aos empresários reflexões sobre as diretrizes da organização, possibilitando agregar adaptações e revisões ao processo estratégico da empresa. Pôde-se identificar que a centralização de decisões no empresário, a necessidade de resultados de curto prazo e as decisões baseadas na intuição e experiência dos sócios, aliadas à baixa expectativa de ganho de produtividade com a utilização do planejamento estratégico no médio prazo são fatores determinantes na baixa utilização do planejamento estratégico pelas empresas.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico. Micro e Pequenas Empresas. Setor de semijoias. Arranjo Produtivo Local. Estratégia.

ABSTRACT

Strategic planning is a key managerial tool for business requirements in a globalized and competitive market such as the current one, being able to guide the way and help in the interactions between internal and external environments. It allows to establish objectives, to explore potentialities, to guide the use of resources, as well as to help in the vision of the future, the perception of changes in the environment and the exploration of opportunities. Despite the importance of strategic planning, micro and small enterprises are used little of this tool, either due to complexity, due to technical aspects or lack of perception of practical results. In this context, this study aims to identify the specificities of small enterprises that most interfere in the elaboration / adoption of strategic planning. By means of a multiple case study, five small enterprises of the universe of the universe of the Local Productive Arrangement of semijewels of Limeira SP were investigated. It is a research developed with a qualitative approach and applied purpose, and among the justifications for the choice of the universe, is the relevance of the activity of semijoias for the municipality and the fact that it represents 60% of the national production of this segment. The interviews with partners / managers were analyzed considering the organizational, decision and individual specificities of the selected companies. The script was easy to apply and provided entrepreneurs with reflections on the organization's guidelines, making it possible to add adaptations and revisions to the company's strategic process. It was possible to identify that the centralization of decisions in the entrepreneur, the need for short-term results and decisions based on the intuition and experience of the partners, coupled with the low expectation of productivity gains with the use of strategic planning in the medium term are determining factors in the low utilization of strategic planning by companies.

Key-words: *Strategic planning. Micro and Small Business. Sector of semijoias. Local Productive Arrangement. Strategy*

Lista de figuras

Figura 1 – Hierarquia do planejamento nas organizações.....	19
Figura 2 – Estratégias deliberadas e emergentes.....	22
Figura 3 – Processo de planejamento estratégico.....	29
Figura 4 – Processo de administração estratégica.....	31
Figura 5 – Estruturação do roteiro prático.....	32
Figura 6 – Classificação e características das empresas segundo a estrutura administrativa.....	38
Figura 7 – Fator de sobrevivência da empresa.....	43
Figura 8 – Taxa de mortalidade de empresas de 2 anos no Brasil.....	43
Figura 9 - Roteiro prático com ajustes propostos.....	55

Lista de Quadros

Quadro 1 – Definições de estratégia, seguindo 5 P's da estratégia.....	22
Quadro 2 – Etapas para a implementação do planejamento estratégico.....	27
Quadro 3 – Classificações das MPE's por faturamento bruto.....	36
Quadro 4 – Classificação das MPE's segundo o número de empregados.....	37
Quadro 5 – Critérios qualitativos para classificar a pequena empresa.....	39
Quadro 6 – Perfil das empresas ativas e inativas.....	44
Quadro 7 – Especificidades da pequena empresa.....	45
Quadro 8 – Roteiro adaptado da elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa.....	56
Quadro 9 – Carta de valores empresa B.....	76
Quadro 10 – Caracterização geral das empresas A, B, C, D e E.....	97
Quadro 11 – Características do planejamento estratégico na prática das empresas.....	98
Quadro 12 – Especificidades organizacionais, decisórias e individuais das empresas.....	99

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Distribuição e evolução do valor adicionado pelas MPE's pelos principais setores produtivos 1885-2001-2011.....	41
Tabela 2 – Número de estabelecimentos oficiais existentes no Brasil.....	51
Tabela 3 – Principais exportadores de folheados.....	51

Lista de Abreviaturas e Siglas

ALJ- Associação Limeirense de Jóias

APL– Arranjo Produtivo Local

CETESB – Companhia Ambiental do Estado de São Paulo

FIESP- Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBGM – Instituto Brasileiro de Gemas & Metais Preciosos

MPE – Micro e Pequena Empresa

PIB – Produto Interno Bruto

RH- Recursos Humanos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas

SINDIJOIAS- Sindicato da Indústria de Joalheria, Bijuteria e Lapidação de Gemas do Estado de São Paulo

SWOT – Strengths (Força), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades), Threats (Ameaças)

USP- Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualizando e Problematizando.....	11
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.1 Objetivos específicos.....	14
1.3 Delimitação do universo da pesquisa.....	14
1.4 Aspectos metodológicos.....	14
1.5 Justificativa para a realização da investigação proposta.....	15
1.6 Estrutura da dissertação.....	16
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.1 Conceito de Planejamento.....	18
2.2 Conceitos de Estratégia.....	21
2.3 Conceitos de Planejamento Estratégico.....	23
2.3.1 Etapas da elaboração e implementação do planejamento estratégico.....	27
2.3.2 Questionamentos sobre a eficácia do planejamento estratégico e as razões para seu fracasso.....	28
2.4 Metodologias de planejamento estratégico.....	28
2.4.1 Metodologia na visão de Almeida.....	29
2.4.2 Metodologia na visão de Daft.....	30
2.4.3 Metodologia na visão de Terence.....	32
2.4.3.1 – Autores que utilizaram o roteiro de Terence.....	33
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	36
3.1 Classificação e caracterização das MPE's.....	36
3.2 Papel econômico e social das micro e pequenas empresas.....	39
3.3 Sobrevivência das micro e pequenas empresas.....	42
3.4 Especificidades de gestão das MPE's.....	45
4 MÉTODOS DE PESQUISA	49
4.1 Enquadramento Metodológico da pesquisa.....	49
4.2 Caracterização do setor de semijoias.....	50
4.2.1 Seleção das empresas.....	52
4.3 Roteiro para coleta de dados sobre planejamento estratégico nas empresas.....	54
4.4 Técnica e Análise de dados.....	57
5 APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	58
5.1 Empresa A.....	58
5.1.1 Histórico.....	58
5.1.2 Estrutura Organizacional.....	59
5.1.3 Mercado de Atuação.....	60
5.1.4 Processo Produtivo.....	60
5.2 Empresa B.....	60
5.2.1 Histórico.....	61
5.2.2 Estrutura Organizacional.....	62
5.2.3 Mercado de Atuação.....	62
5.2.4 Processo Produtivo.....	63
5.3 Empresa C.....	64
5.3.1 Histórico.....	64

5.3.2 Estrutura Organizacional.....	65
5.3.3 Mercado de Atuação.....	65
5.3.4 Processo Produtivo.....	66
5.4 Empresa D.....	67
5.4.1 Histórico.....	67
5.4.2 Estrutura Organizacional.....	68
5.4.3 Mercado de Atuação.....	68
5.4.4 Processo Produtivo.....	68
5.5 Empresa E.....	69
5.5.1 Histórico.....	69
5.5.2 Estrutura Organizacional.....	68
5.5.3 Mercado de Atuação.....	70
5.5.4 Processo Produtivo.....	70
6 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO ROTEIRO PRÁTICO.....	72
6.1 Empresa A.....	72
6.1.1 Visão geral da empresa.....	72
6.1.2 Particularidades identificadas.....	74
6.2 Empresa B.....	75
6.2.1 Visão geral da empresa.....	76
6.2.2 Particularidades identificadas.....	78
6.3 Empresa C.....	79
6.3.1 Visão geral da empresa.....	79
6.3.2 Particularidades identificadas.....	82
6.4 Empresa D.....	82
6.4.1 Visão geral da empresa.....	82
6.4.2 Particularidades identificadas.....	85
6.5 Empresa E.....	86
6.5.1 Visão geral da empresa.....	86
6.5.2 Particularidades identificadas.....	89
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	91
7.1 - Empresa A – Análise das características e especificidades.....	91
7.2 Empresa B – Análise das características e especificidades.....	92
7.3 - Empresa C – Análise das características e especificidades.....	93
7.4 - Empresa D – Análise das características e especificidades.....	94
7.5 - Empresa E – Análise das características e especificidades.....	95
7.6 - Análise geral das empresas e comparação entre as especificidades.....	96
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
REFERÊNCIAS.....	104
APÊNDICE A – CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA, DO SEU PROCESSO PRODUTIVO E DO MERCADO EM QUE ATUA.....	110
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	114
APÊNDICE C – APRESENTAÇÃO DE QUESTIONÁRIO.....	117
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO.....	116
ANEXO A – CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA.....	117
ANEXO B – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA.....	121

1 INTRODUÇÃO

Frente a um mercado competitivo e globalizado, o planejamento estratégico torna-se um instrumento essencial para o desempenho empresarial, visto que a partir dele é possível traçar objetivos e estratégia mais eficaz. Vale destacar, ainda, que tais ações devem orientar tanto questões internas e externas à empresa como também objetivos e identificação de fatores de sucesso.

Nesse sentido, o uso do planejamento estratégico como ferramenta resulta na organização da empresa rumo a uma visão do futuro, qualquer que seja seu porte, à medida em que ela passa a ter condição de aproveitar oportunidades e explorar potencialidades para o alcance de uma maior probabilidade de sucesso. Tiffany e Peterson (1998) compartilham desta afirmativa quando mencionam alguns aspectos que podem ser favorecidos ao utilizar o planejamento estratégico por uma empresa.

Consideradas as vantagens do planejamento no longo prazo, dentre esses aspectos estão a análise do setor em que a empresa atua (mercado, concorrentes, produtos e serviços) e o valor possível a ser oferecido aos clientes.

1.1 Contextualização e Problematização

Porter (1995) ressalta que quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia, pois segundo ele devido ao fato de as empresas menores serem mais sensíveis às variações do mercado, precisam perceber o ambiente competitivo com maior rapidez para sobreviver nos negócios e ter destaque no campo de atuação. Como salientaram Tiffany e Peterson (1998, p.9), “sabemos que amanhã será diferente de hoje e que hoje é diferente de ontem. Planejar estas diferenças é uma forma de se adiantar e enfrentar os fatos desconhecidos e incertos. Planejar é uma estratégia para sobreviver”.

Oliveira (2015, p. 46) define planejamento estratégico como:

[...] uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para este processo de adequação. Este processo é de grande valia para o administrador, tendo em vista o alcance da otimização da empresa, mas ao mesmo tempo é necessário haver um esforço para antecipar aos possíveis problemas, bem como estar capacitado para usufruir das oportunidades que poderão surgir.

O processo de planejamento estratégico pode ser entendido, portanto, como uma análise racional das oportunidades que o meio pode oferecer à empresa, seus pontos

fortes e fracos bem como a escolha de um caminho estratégico entre os dois extremos (ANSOFF, 1990).

Nesse sentido, o planejamento estratégico visará orientar o padrão de ações que a empresa almeja seguir, a qualidade dos produtos que pretende oferecer e, por fim, os clientes e tipo de mercado que deseja conquistar (MAXIMIANO, 2006).

No entanto, apesar de todas essas vantagens que a utilização do planejamento estratégico apresenta, no tocante às micro e pequenas empresas (MPE's) seu uso ainda é bastante restrito, seja pelo tipo específico de gestão ou ainda pela complexidade da ferramenta (COELHO; SOUZA, 1999).

Nakamura (2000), na tentativa de justificar a baixa utilização do planejamento estratégico pelas organizações de menor porte, ressalta ainda outro ponto: o fato de essa modalidade de empresa considerar os resultados de sua utilização pouco práticos, com ênfase em questões mais técnicas, o que seria menos interessante aos dirigentes de pequenas empresas.

Para Terence e Escrivão Filho (2007, p. 35):

O fato de quase não se usar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas deve-se a alguns fatores tais como a estrutura simples destas organizações, poucos recursos para a contratação de profissionais e/ou serviços de consultorias para suprir a falta de conhecimento administrativo, excesso de tarefas operacionais no dia-a-dia do dirigente, centralização de poder, entre outros.

Por outro lado, autores como Pereira (2010) e Boechat (2008) ressaltam inúmeras vantagens na proposição do planejamento estratégico no campo empresarial de uma forma geral, tais como: a possibilidade de pensar antes de tomar decisões práticas, tornando possível eliminar pontos fracos e fortalecer pontos fortes; aumentar a competitividade; compor um plano único a partir de decisões isoladas; controlar os resultados; além de proporcionar condições para ações preventivas.

Mesmo assim, e como já apresentado anteriormente, as organizações de pequeno porte, em sua maioria, tendem a ignorar a necessidade e os benefícios trazidos pelo planejamento estratégico, por muitas vezes julgarem-se incapazes de adicionar mais esta atividade em sua rotina. A falta de profissionais capacitados também pode ser considerado um fator que colabora com a não implantação do planejamento estratégico (SOUZA, 2007; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Em virtude da importância desta discussão para este estudo, bem como para o cenário sócio-econômico brasileiro, busca-se entender as possíveis limitações de micro e

pequenas empresas no processo de implementação de um planejamento estratégico. Sua relevância nacional se acentua dado que essas empresas constituem centros de emprego e responsáveis por boa parcela da produção nacional como apresentado nos resultados de pesquisa do SEBRAE (2014):

- No Setor de Serviços as MPE geraram, no período 2009/2011 em média, 36,3% do total do valor adicionado do setor; representavam 98,1% do número de empresas; empregaram 43,5% dos trabalhadores; e pagaram 27,8% das remunerações de empregados no período;
- No Setor de Comércio as MPE - geraram período 2009/2011 em média, 53,4% do total do valor adicionado do setor; representavam 99,2% do número de empresas; empregaram 69,5% do pessoal ocupado no setor; e, pagaram 49,7% das remunerações dos empregados do setor no período;
- No Setor Industrial as MPE – geraram período 2009/2011 em média, 22,5% do valor adicionado do setor; representavam 95,5% do número de empresas; empregaram 42% do pessoal ocupado no setor; e pagaram 25,7% das remunerações de empregados no período.

Apesar deste destaque das MPE's no cenário econômico e social, é elevado o seu índice de mortalidade, especialmente nos primeiros anos de vida (SEBRAE, 2014). Estudos, na busca das prováveis causas do fracasso, destacam que 55% das empresas não elaboram um planejamento estratégico ou uma gestão empresarial. Esses estudos objetivam ainda subsidiar os empresários na busca de uma orientação mais segura dos negócios, com vistas a aumentar o tempo de existência dos mesmos (SANTOS et al., 2015; SILVA, 2013; HENNING; DANILEVICZ; DUTRA, 2012).

Além desses obstáculos, está a falta de planejamento e de visão de futuro da empresa, o que pode ser entendido como altamente significativo para seu mau desempenho ou ainda, para a sua falência (SEBRAE, 2014).

Pode-se, assim, inferir que grandes barreiras dificultam o sucesso empresarial das MPE's quando não se valem de um processo de planejamento estratégico formalizado, tornando primordial, portanto, a elaboração de um planejamento eficiente composto por objetivos, estratégias, definição de público-alvo e formas de se manter no mercado com sucesso.

Diante desse cenário, são as seguintes as questões da pesquisa:

“Quais as principais especificidades das MPE’s relacionadas à adoção do planejamento estratégico?”

Na busca de resposta a este questionamento, esta dissertação se propõe investigar a questão proposta, aplicando-a a MPE’s presentes em um Arranjo Produtivo Local (APL), escolhido por ter sido esse tipo de aglomeração considerado *locus* privilegiado para a presença de empresas desse porte.

Nesse contexto, a pesquisa que dá suporte a esta dissertação foi desenvolvida por meio de um estudo multicase, utilizando roteiro prático adaptado de Terence (2002). Foram investigadas cinco MPE’s do universo do Arranjo Produtivo Local de semijoias de Limeira-SP, no cumprimento dos objetivos apresentados a seguir.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

- Identificar as principais especificidades das MPE’s relacionadas à adoção do planejamento estratégico nessas empresas, no universo do Arranjo Produtivo Local (APL) de Limeira SP.

1.2.2 Objetivos específicos

- Distinguir conceitualmente MPE’s de outros tipos de empresas, utilizando indicadores quantitativos e qualitativos.
- Situar e caracterizar o Arranjo Produtivo Local (APL) de Limeira – SP

1.3. Delimitação do universo da pesquisa e da amostra

Foi escolhido o Arranjo Produtivo Local de semijoias, localizado em Limeira-SP, nele, foram selecionadas cinco empresas dentre as 49 empresas da ALJ (Associação Limeirense de Jóias) que se configura como o principal centro produtor do País, composto por mais de 500 MPE’s e empregando cerca de um terço da população economicamente ativa do município (ALJ, 2012; SINDIJÓIAS, 2010).

O fato de abrigar todas as etapas da cadeia produtiva de folheados é um diferencial desse APL, o que justifica investigação de cinco das empresas nele localizadas como um estudo multicase.

1.4. Aspectos metodológicos

A pesquisa caracteriza-se, nos termos de Miguel (2007) e de Yin (2005), como um estudo multicase. É descritiva, em razão de seus objetivos e tem finalidade aplicada

(TURRIONI; MELLO, 2012), com abordagem qualitativa (MARTINS, 2010), com suporte teórico em bibliografia sobre MPE's, estratégica organizacional e planejamento estratégico.

Para o levantamento dos dados, sobre adoção do planejamento estratégico, foi aplicado um roteiro de entrevistas proposto por Terence (2002) com adaptações – conforme apêndices A e B e Anexos A e B – para levantar as informações sob aspectos formais de um planejamento estratégico em MPE's e como são realizadas as análises interna e externa, identificados fatores críticos de sucesso, definidas metas e objetivos. A análise das informações obtidas foi realizada considerando especificidades: organizacionais, decisoriais e individuais, propostas por Leone (1999).

1.5 Justificativa para a realização da investigação proposta

A investigação sobre desenvolvimento de planejamento estratégico em MPE se justifica, por um lado, em razão da relevância socioeconômica desse tipo de empresa. Por outro, diante da possibilidade de superação da fragilidade desse tipo de empresa mediante a utilização do planejamento estratégico. Soma-se a essa justificativa de caráter geral a contribuição que seus resultados poderão fornecer às empresas objeto da investigação e ao APL de Limeira-SP.

A investigação de empresas pertencentes ao APL de jóias de Limeira utilizou uma adaptação do roteiro proposto por Terence (2002), foi desenvolvida, diversamente do realizado pela autora do referido roteiro, com empresas presentes de um mesmo ramo de negócios, presentes em um mesmo ambiente, o APL de jóias de Limeira – SP. O fato de ter-se desenvolvido num mesmo pólo de negócios, conferiu uma dinâmica de trabalho diferente da adotada pela citada autora.

Partiu-se do pressuposto de que o estudo multicasos pudesse por em evidência aspectos semelhantes e diferentes das empresas investigadas em confronto com as especificidades atribuídas às MPE's. Esses aspectos, devidamente analisados, podem contribuir para o conhecimento da dinâmica e do entendimento dos benefícios decorrentes da utilização do planejamento estratégico por empresas com características semelhantes às do setor de semi jóias no APL de Limeira-SP, objeto desta investigação.

1.6 Estrutura da Dissertação

A Seção 1 está composta pela contextualização, problemática, questão da pesquisa, objetivos, delimitação do universo, enquadramento metodológico da pesquisa, justificativas e estrutura do trabalho.

A Seção 2 traz a revisão bibliográfica sobre planejamento, conceituando e apresentando a evolução desse conceito. Nela ainda estão apresentados os conceitos de estratégia, as etapas de elaboração e implementação do planejamento estratégico, além de expostos modelos e metodologias de planejamento estratégico, acompanhados de avaliação de sua eficácia.

A Seção 3 abrange: caracterização e classificação das MPE's, apresenta o papel social e econômico, bem como o nível de sobrevivência dessa modalidade de empresa e suas especificidades e particularidades de gestão.

Na Seção 4 é apresentada a metodologia da pesquisa que dá suporte à dissertação. É feito o enquadramento metodológico da pesquisa, em relação à sua natureza, à abordagem, aos objetivos e à estratégia de investigação, caracterizando a presença e a importância da MPE's no arranjo produtivo local de semijoias na Limeira-SP. Estão, ainda, indicadas as etapas da pesquisa, as empresas selecionadas, os instrumentos utilizados, os dados levantados e a forma de tratamento dos mesmos.

Na Seção 5 estão apresentadas as características gerais das cinco empresas investigadas, descrevendo seu histórico, sua estrutura organizacional, mercado de atuação e processo produtivo.

Na Seção 6 são expostos os resultados da aplicação do roteiro prático para pequenas empresas e são indicadas as particularidades indetificadas nas empresas investigadas.

Na Seção 7 são apresentadas as análises de resultados baseados nas especificidades das empresas e seus dirigentes, considerando os aspectos organizacionais, decisoriais e individuais.

Na seção 8 estão as considerações finais, estruturadas utilizando conceitos e caracterizações tratados na revisão sobre planejamento estratégico e MPE's e a avaliação dos resultados da pesquisa de campo, sintetizados à luz dos preceitos teóricos.

Compõem ainda o trabalho dois apêndices e dois anexos. Os apêndices A e B, respectivamente, A – Roteiro de entrevista para caracterização geral das empresas e B - Roteiro de entrevista: Investigação sobre o Planejamento Estratégico. Anexos: A -

Caracterização geral das empresas (TERENCE, 2002) e B - Planejamento estratégico na pequena empresa (TERENCE, 2002).

2 PLANEJAMENTO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Esta seção apresenta os conceitos de planejamento, de estratégia e de planejamento estratégico e apresenta as etapas da elaboração e implementação do planejamento estratégico, os questionamentos sobre a eficácia e as dificuldades de sua implementação como ferramenta de competitividade e os modelos de planejamento.

2.1 Conceitos de planejamento

A prática do planejamento contribui com as metas e os objetivos que uma empresa almeja alcançar. Nesse sentido, Albuquerque e Escrivão Filho (2007) ressaltam sua ligação íntima aos conceitos de eficiência (utilização de meios e recursos) e eficácia (desempenho da ação empreendida).

Segundo Maximiano (2006) as empresas utilizam o planejamento para administrar as relações com o futuro. Assim sendo:

- Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados.
- É definir meios para possibilitar a realização de resultados.
- É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo.
- É tomar no presente decisões que afetem o futuro, para reduzir sua incerteza. (MAXIMIANO, 2006, p. 175).

Para Drucker (1981, p. 131) "planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes". O conceito de planejamento, nesse sentido, é entendido de uma forma dinâmica. Considerado como primordial para a garantia da sobrevivência da empresa, a consonância de suas ações deve estar articulada com a realidade, ou seja, de acordo com a continuidade dos objetivos e futuro da empresa.

Em suma

O conceito que se ressalta é de que ninguém ganha dinheiro apenas porque é esforçado e faz certo seu trabalho. É preciso também saber dirigir os esforços para aquilo que traz resultado. Podemos dizer que as pessoas são eficientes ao desenvolverem bem um processo e eficazes ao alcançarem bons resultados (ALMEIDA, 2003, p.13).

Em outras palavras, essas pessoas planejam intencionalmente suas ações em função de objetivos específicos.

As definições de planejamento estratégico, tácito e operacional, descritos por Oliveira (2015) contribuem para a compreensão dessas ações nas empresas.

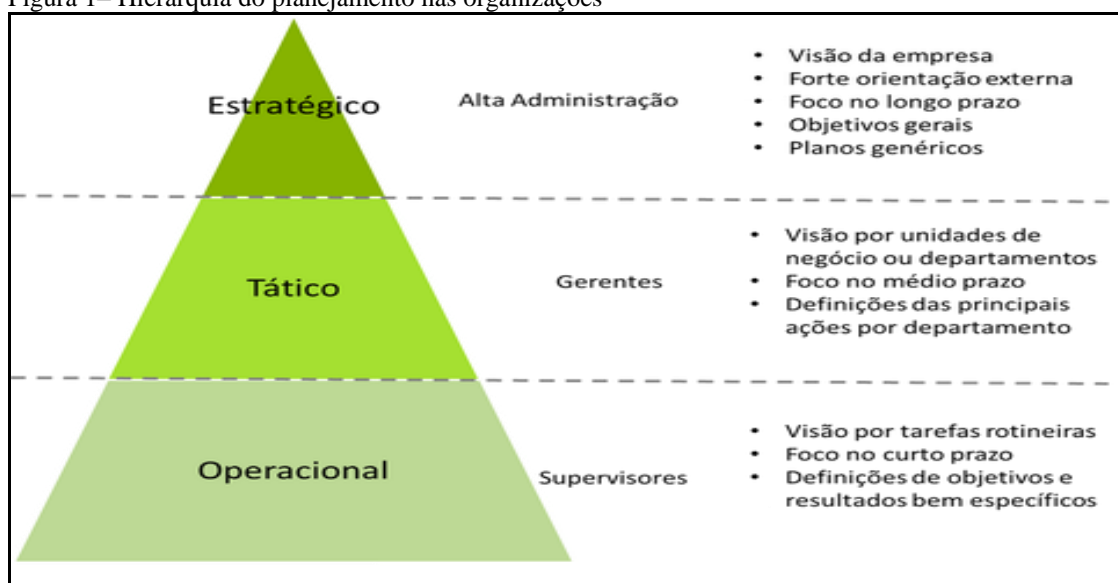
a) **Planejamento estratégico:** é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, definindo as estratégias de longo prazo, estabelecendo visão, missão e valores da organização, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente. Diz respeito tanto à formulação de objetivos e metas quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução. Normalmente, o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.

b) **Planejamento tático:** tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Com projeção para o médio prazo, abrange cada unidade da organização. Desse modo, trabalha com objetivos e desafios estabelecidos no planejamento estratégico. Seu principal objetivo é a utilização eficiente dos recursos nos departamentos e desdobramento destes em ações concretas para a consecução dos objetivos mais amplos.

c) **Planejamento operacional:** pode ser considerado como a formalização, por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos. Envolve cada tarefa de forma isolada, colocando em prática os planos de cada setor, criando condições para a realização mais adequada dos trabalhos diários.

A Figura 1 apresenta, em conformidade com Oliveira (2015), a hierarquia do planejamento operacional, do planejamento tático e do planejamento estratégico, nas organizações.

Figura 1– Hierarquia do planejamento nas organizações



Fonte: Oliveira (2015, p. 43).

No que se refere ao estabelecimento de metas, seriam necessários altos níveis de processamento de informação, a partir do diálogo entre os dados internos e externos à empresa. Esta tarefa cabe aos gestores da alta cúpula, os quais, a partir da análise da capacidade de mudança da organização, definem alternativas e ações a serem implementadas.

Para Ackoff (1974) o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto de decisões. Destacam-se alguns aspectos desse processo, sob cinco frentes:

Planejamento dos fins: definição da missão, propósito e objetivos;
Planejamento dos meios: proposição de caminhos para a empresa chegar aos objetivos;
Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para realizar os meios;
Planejamentos de recursos: dimensionamento dos recursos humanos e materiais;
Planejamento de implantação e controle: planejar o gerenciamento do planejamento; (ACKOFF, 1974, p. 4).

Os fatores apontados por Chafee (1985) e Hart (1992), possíveis de mensurar a efetividade do planejamento remetem-se à lucratividade e produtividade e estão organizados como: participação no mercado, lançamento de novos produtos, definição de novos negócios, aquisição ou fusão de negócios e diversificação de produtos, entre outros.

Conforme Lacombe e Heilborn (2003), planejar é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer. Nesse sentido, o planejamento pode ser visto como o direcionamento a ser seguido para alcançar resultados desejados ou determinar conscientemente os rumos futuros.

Meggison, Mosley e Pietri (1998) ressaltam que o ato de planejar ações em uma empresa proporciona o alicerce para prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais, tornando-se a base para integrar as funções de administração. Portanto, planejar é especialmente necessário para controlar as operações da organização.

Segundo Ocasio e Joseph (2008) o planejamento é considerado como um procedimento formalizado para produzir um resultado articulado num sistema integrado de tomadas de decisão. Os autores propõem três condições necessárias para sua efetivação:

- 1) A articulação de metas e objetivos para o planejamento;
- 2) O estabelecimento de uma divisão de autoridade e responsabilidade para implementação e controle do planejamento;

- 3) O desenvolvimento de procedimentos de planejamento padronizados (OCASIO; JOSEPH, 2008, p.250).

2.2 Conceitos de estratégia

Pode-se buscar a raiz do significado do conceito de estratégia na expressão grega *strategos*, utilizada há cerca de 500 anos, subentendendo a “arte da liderança”. Com o passar dos tempos foram a ela incluídas também habilidades militares e gerenciais e bastante aplicada às empresas. O conceito de estratégia só passou a ser utilizado efetivamente no campo das organizações empresariais após a II Guerra Mundial, por volta da década de 60 (MINTZBERG, 1994; PHILLIPS; MOUTINHO, 2014).

Desde então, o termo ampliou-se e passou a ser de uso comum no campo empresarial. Na Administração entende-se por estratégia o caminho que a organização irá seguir, no futuro, para atingir seus objetivos (OLIVEIRA, 2015; ALMEIDA; FISHMANN, 1991).

Segundo Porter (1996) uma boa estratégia dará vantagem competitiva sobre seus concorrentes, sendo fundamental para a organização identificar as forças que estão atuando no ambiente. Este fato permite à empresa entender o que é necessário fazer e o que não deve fazer para o seu bom andamento

Ansoff e McDonnell (1993) ressaltam que, comumente, a estratégia dentro de uma empresa pode ter um caráter bastante secreto, ou seja, ficar a cargo somente dos responsáveis pela gerência. Nesse sentido, o termo não pode ser entendido como um aprendizado por parte de todos, pois pode ficar restrito intencionalmente apenas a este grupo.

Segundo Biagio e Batochio (2005), a busca pelo melhor caminho está relacionada à estratégia da organização, isto é, ao processo de interação entre questões internas e externas à empresa, incluindo o dinamismo desse ambiente.

De acordo com Mintzberg (1987) a característica principal para o planejamento efetivo é a razão; somados ao entendimento dos pontos fracos e fortes da empresa, o controle racional, a análise sistemática dos concorrentes e mercados. O conjunto pode ser melhor entendido quando o termo estratégia pode ser explicado mediante 5 definições, às quais o autor denominou de “5 Ps”. Cada uma delas está apresentada no Quadro 1:

Quadro 1 – Definições de estratégia, seguindo 5 P's da estratégia

Estratégia	Definição	Características
Plano	Curso ou ação, diretriz.	Preparado previamente às ações. Desenvolvido consciente e deliberadamente.
Pretexto	Manobra específica.	Relacionada à estratégia como plano, com intuito de “manobrar” a concorrência.
Padrão	Consistência de comportamento.	Padrão relacionado à ação, com intenção. Pode haver um plano implícito atrás do padrão.
Posição	Posição em relação a uma referência.	Ponto de referência: ambiente, concorrente, mercado. Olhar para fora (posicionamento), relacionando à organização.
Perspectivas	Conceito da organização, visualizado internamente.	Perspectiva compartilhada. Olhar para dentro (perspectiva), relacionando à organização.

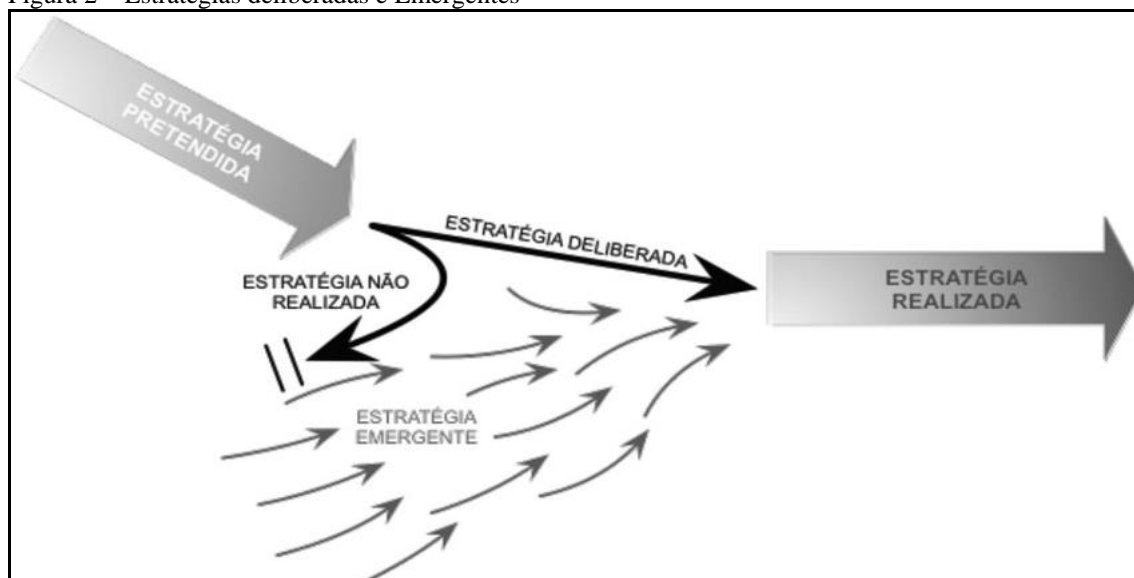
Fonte: Mintzberg e Quinn (2001. p. 58).

Atuando como facilitadores na compreensão das estratégias dentro das empresas, os “5 Ps” apresentam fundamentos importantes para a veiculação.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) dão o nome de estratégias deliberadas às intenções plenamente realizadas, contrariamente às estratégias não realizadas e de estratégia emergente aquelas que aconteceriam sem pretensão.

A Figura 2 demonstra o caminho percorrido por uma estratégia pretendida e os pontos em que ocorrem as interferências do ambiente.

Figura 2 – Estratégias deliberadas e Emergentes



Fonte: Mintzberg, Ashlstrand, Lampel (2000, p.19).

Dessa forma, pode-se entender que a estratégia realizada seria resultado da estratégia deliberada somada à estratégia emergente.

A estratégia é vital para o sucesso e a perpetuação de uma empresa ou negócio. Muitos pensadores debatem sobre como é o processo de formulação de uma estratégia. As conclusões são divergentes, porém, consoante a cada realidade, tornam-se complementares.

Mintzberg (2000) propôs uma divisão das dez escolas de estratégias em três diferentes categorias:

- 1 – Escolas Prescritivas: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento;
- 2 – Escolas Descritivas: Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural e Escola Ambiental;
- 3 – Escola Configurativa: Escola da Configuração.

Por fim, alguns estudiosos argumentam que o processo de formação formal da estratégia ainda é uma ferramenta sólida para uma eficaz atuação em um ambiente de negócios cada vez mais turbulento e competitivo (O'REGAN; GHOBADIAN, 2002).

2.3 Conceitos de Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico pode ser considerado como uma ferramenta essencial de gestão em uma organização que pretende definir sua direção e assegurar que os recursos apropriados estejam disponíveis em um lugar a tempo adequado para atingir os objetivos. Em grande parte, o planejamento estratégico está associado com a análise SWOT, que é a avaliação interna dos pontos fortes e fracos e a avaliação externa das oportunidades e ameaças que, quando ligados entre si, são fatores críticos de sucesso e competências distintivas na criação de estratégia (BLYTHE; ZIMMERMAN, 2004; ALDEHAYYAT, 2011).

Oliveira (2015) entende esse conceito como: "...estabelecimento de um conjunto de providencias a serem tomadas pelo empresário para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado" (OLIVEIRA, 2015, p. 33). "...um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente" (OLIVEIRA, 2015, p. 46).

O autor ainda completa que o planejamento estratégico não pode reduzir-se na formalização de metas sucessivas ano após ano, pois, conceber a estratégia de uma empresa seria bem mais que isso. Para ele deve-se questionar “a formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas da empresa e sua evolução esperada” (OLIVEIRA, 2015, p. 46). Ou seja, realizar ações em prol de objetivos futuros.

De acordo com Maximiano (2006, p. 203) “... a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir”.

Segundo Pereira (2010), ao utilizar o Planejamento Estratégico uma empresa passa a ter uma série de vantagens, como: possibilita o comportamento sinérgico das áreas de atuação; minimiza os recursos e o tempo que são dedicados a corrigir erros; contribui para a motivação dos membros; ajuda a ser proativa; agiliza o processo decisório; encoraja o pensamento positivo; desenvolve um processo descentralizado de planejamento; ordena as prioridades; estimula a abordagem cooperativa; chama a atenção da organização para as mudanças e permite ações em resposta a elas; permite que os gestores tenham uma clara visão do negócio; define seus objetivos; permite a obtenção de melhores resultados operacionais; aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram; e examina a estratégia e as táticas mais apropriadas para o alcance desses objetivos.

A partir dessas vantagens, aliado ao pensamento sistêmico, é possível que o planejamento estratégico passe a estar intimamente relacionado e coerente com todos os outros sistemas e subsistemas da organização (KICH et al., 2010).

Em suma o objetivo dessa ferramenta dentro de uma empresa não pode perder o foco de garantir o cumprimento da missão dessa empresa. Essa fase tem como produto final um conjunto de diretrizes estratégicas aprovadas de caráter qualitativo que visa orientar a etapa de planejamento operacional (CATELLI; PARISI; SANTOS, 2003).

Alday (2000) menciona o estreito vínculo deste conceito com a administração estratégica à medida que depende deste tipo de administração para alcançar maior sucesso.

Nesse sentido, o autor destaca que este colaboraria com as medidas positivas que uma empresa poderia tomar para enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades encontradas em seu ambiente, ou seja, o planejamento estratégico passa, então, a ser foco de atenção da alta administração das empresas.

O'Regan e Ghobadian (2002) explicam que o planejamento estratégico é fundamental para a eficácia do processo de gestão, mas pode variar entre organizações por uma série de razões, como o porte da empresa, o segmento econômico, entre outros. Ressaltam, ainda, que o planejamento estratégico pode ter natureza formal ou informal, e apontam alguns benefícios a serem assegurados:

1. O planejamento é inserido na agenda corporativa;
 2. O planejamento é realizado de maneira sistemática;
 3. Aumenta a participação dos funcionários no processo de gestão.
- (O'REGAN; GHOBADIAN, 2002, p.419)

Com tais benefícios assegurados pela liderança de uma organização, a empresa passa a ter maiores chances positiva diante do futuro que está por vir, ou seja, tornar-se mentalmente ágil o suficiente para analisar o futuro.

Sobre o planejamento estratégico formal, Armstrong (1982) o entende como uma forma de obter compromisso de todos aqueles que são afetados pelo plano, por meio de um planejamento com vistas a determinar objetivos da empresa, no longo prazo, procedimentos para gerar e avaliar estratégias alternativas e um sistema de monitoramento dos resultados a partir da implementação.

Conforme a UNESCO (2010), o planejamento estratégico não é apenas uma técnica que realiza os objetivos e ações futuros; tem também um propósito global, capaz de orientar *stakeholders* a fazerem escolhas diárias sobre que ações devem ser tomadas a fim de chegar aos resultados esperados.

Segundo Guerreiro e Souza (2015) são encontradas evidências de que há divergências significativas entre a percepção dos gestores operacionais e a percepção da alta administração sobre o grau de importância de todas as atividades questionadas. Os gestores operacionais atribuem maior valor às etapas de planejamento estratégico e controle, enquanto que a alta administração prioriza a execução das atividades. Para os autores, o processo de planejamento estratégico é composto por cinco etapas:

1. definição da missão, visão e valores da organização,
2. planejamento estratégico,
3. planejamento operacional,
4. execução
5. controle.

Rossi (2002) e Oliveira (2015) apontam que o planejamento estratégico deve contar com a participação dos gestores em conjunto com os envolvidos na execução,

neste sentido a capacitação estratégica é condição importante, tanto para o êxito da formulação quanto para a implementação dos planos estratégicos; a elaboração de cada etapa do planejamento estratégico é crucial para a boa performance do plano estratégico como um todo; a definição da missão, valores e objetivos, é essencial para a formulação dos planos estratégicos; o conhecimento construído pela teoria e prática de planejamento estratégico viabiliza a sua instrumentação; e, para perseverar como tecnologia de gestão em cada organização, o planejamento estratégico precisa melhorar os resultados destas organizações.

Outras definições foram formuladas para planejamento estratégico.

Segundo Tiffany e Perterson (1998, p.10): “Planejamento estratégico é um processo que prepara você para o que está por vir. O planejamento estratégico aumenta a probabilidade de que no futuro, sua empresa esteja no lugar certo na hora certa”.

Para Kotler (1992, p.63): “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Assim sendo, o objetivo do planejamento estratégico é orientar os negócios e produtos da empresa de modo que gerem oportunidades e resultados satisfatórios.

Para Oliveira, (2015, p.46):

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

Segundo Almeida (2003, p.13):

Planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar a visão do caminho que se deve seguir (Estratégia). Depois de ordenar as idéias, as ações que é a implementação do plano estratégico sem desperdício de esforço, continua na direção pretendida.

Pereira (2010) salienta a relevância do planejamento estratégico, visto que este uso determinaria as diretrizes estratégicas para direcionamento da organização da empresa, já que a finalidade do processo de gestão é assegurar o cumprimento da missão da empresa.

Ansoff e McDonnell (1993) concluem que se trata de um processo lógico e analítico de escolha da posição futura da empresa no ambiente. Ressaltando o que foi exposto anteriormente, quando foram tratadas as definições de estratégia, o processo de planejamento estratégico também deve incluir componentes tanto da formulação quanto da implementação da estratégia.

2.3.1 Etapas da elaboração e implementação do planejamento estratégico

No processo do planejamento estratégico são definidos valores, visão e missão da empresa, são averiguados seus fatores críticos de sucesso e são realizadas análises externa e interna. Pereira (2010) propõe etapas que estão apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Etapas para a implementação do planejamento estratégico

Etapa	<u>Descrição</u>
Declaração de valores	Elementos que a organização acredita que a sustenta, e que todos os funcionários devem abraçá-los.
Missão	Define o que a empresa é, e o que faz.
Visão	Indicação da direção na qual a organização está caminhando e aponta o caminho para o futuro.
Análise dos fatores críticos de sucesso	Condições que precisam ser cumpridas para que a instituição sobreviva, normalmente impostas pelo mercado.
Análise Interna	Definição dos pontos fortes e fracos da empresa
Análise Externa	Interpretação dos fatores externos à organização (Oportunidades e ameaças)

Fonte: Adaptado de Pereira (2010).

As seis etapas, apresentadas no Quadro 2, devem nortear o sistema do planejamento estratégico e as ações estratégicas.

Por fim, pode-se entender que o planejamento estratégico organiza o esforço dos administradores em coletar informações sobre uma dada oportunidade empresarial e especificar como tais informações serão utilizadas para se criar uma nova organização, capaz de explorá-la adequadamente (DELMAR; SHANE, 2003).

2.3.2 Questionamentos sobre a eficácia do planejamento estratégico e as razões para seu fracasso

Mintzberg (1994) ressalta que o planejamento estratégico não pode ser visto como uma formulação de estratégia. Segundo o autor, existem vários obstáculos para o uso dessa ferramenta de forma eficaz, tais como tendência à inibição da criatividade e do pensamento estratégico, inflexibilidade, desencorajamento de novas idéias e a geração de resistência a mudanças.

O autor ainda completa, chamando a atenção para as mudanças ambientais, as quais dificultam previsões sobre o futuro e a criação de estratégias. Para as empresas que atuam nos ambientes que mudam rapidamente, entende-se como inadequada a implantação do planejamento estratégico.

O'Regan e Ghobadian (2002) identificam algumas dificuldades para o uso do plano estratégico, tais como: baixa capacitação dos empregados, períodos de crise, comunicação inadequada, falta de entendimento dos objetivos da empresa, demora na implantação do plano, deficiência na coordenação, além de outros problemas não previstos.

De acordo com Tiffany e Peterson (1998), as razões para a ausência de um de planejamento estratégico nas MPE's podem ser os seguintes:

- Ausência de uma visão de longo prazo;
- Incapacidade de definir metas e objetivos claros;
- Compreensão equivocada do que os clientes querem;
- Visão subestimada da concorrência;
- Planejamento financeiro inadequado;
- Procedimentos e sistemas ineficazes;
- Incapacidade de mudar;
- Incapacidade de comunicar o plano aos demais membros da organização.

Na busca de neutralizar os fatores mencionados, Tiffany e Peterson (1998) sugerem a participação de todos os proprietários e gerentes na elaboração dos planos; obter as informações mais precisas sobre os clientes e concorrentes; levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa em relação às oportunidades e riscos; relação das ações que a empresa pode desenvolver para agregar valor ao cliente; elaboração de cenários diferentes para o futuro da empresa.

Frente ao exposto, pode-se entender que não se deve compreender o planejamento estratégico como uma ferramenta que, por si só, garanta a melhor estratégia para a empresa ou mesmo melhor emprego e desenvolvimento de seus recursos e habilidades atuais. Trata-se de uma ferramenta que pode auxiliar a organização a identificar e operacionalizar estratégias.

2.4 Metodologias de planejamento estratégico

Os processos propostos pela literatura de implementar o planejamento

estratégico, demonstram a diversidade de métodos requeridos para a execução das atividades inerentes no processo. Nesse sentido, é possível verificar que a literatura sobre planejamento estratégico é bastante abrangente, apresentando diversas abordagens e metodologias no que tange as atividades do planejamento que, por sua vez, são revistas em função de novas idéias (PEIXE, 2015).

Os modelos de planejamento estratégico, apresentados a seguir, são de: Almeida (2010), Daft (1999) e Terence (2002).

2.4.1 Metodologia na visão de Almeida

Para Almeida (2003) o planejamento estratégico consiste na ordenação de idéias com foco na identificação do caminho a ser seguido pela empresa, sendo a ferramenta administrativa que guia a construção dos fatos e idéias.

Almeida enfatiza a discussão da missão da empresa para que seja executada em forma de processos, conforme demonstrado na figura 3.

Figura 3: Processo de planejamento estratégico



Fonte: Almeida (2003, p.42).

A metodologia apresentada pelo autor baseia-se em quatro atividades que, ao serem desenvolvidas, conduzem à estruturação da estratégia da empresa:

1. Análise dos aspectos internos;
2. Análise do ambiente;

3. Comparação da missão com o campo de atuação;
4. Estabelecimento da estratégia vigente;

Almeida (1994) optou preliminarmente pela elaboração das estratégias e somente depois estabeleceu os objetivos, uma vez que as estratégias são formuladas mediante as quatro atividades: Análise de aspectos internos, análise do ambiente, comparação da missão com o campo de visão e estabelecimento da estratégia; o objetivo não pode vir antes da estratégia, mas sim ter coerência com ela. Essa opção traz benefícios para o empresário da pequena empresa, pois seus objetivos estarão de acordo com as expectativas relacionadas aos pontos fortes e fracos da empresa, como também às oportunidades e ameaças que podem existir em seu ambiente.

Almeida (1994) conclui que a estratégia de uma pequena empresa não deve ser restrita apenas a aspectos internos, mas deve abranger concorrentes, fornecedores e clientes. Salaria ainda que seja possível elaborar um plano estratégico para um grupo de pequenas empresas usando-se a sistemática de reuniões conjuntas e de preenchimento de planilhas.

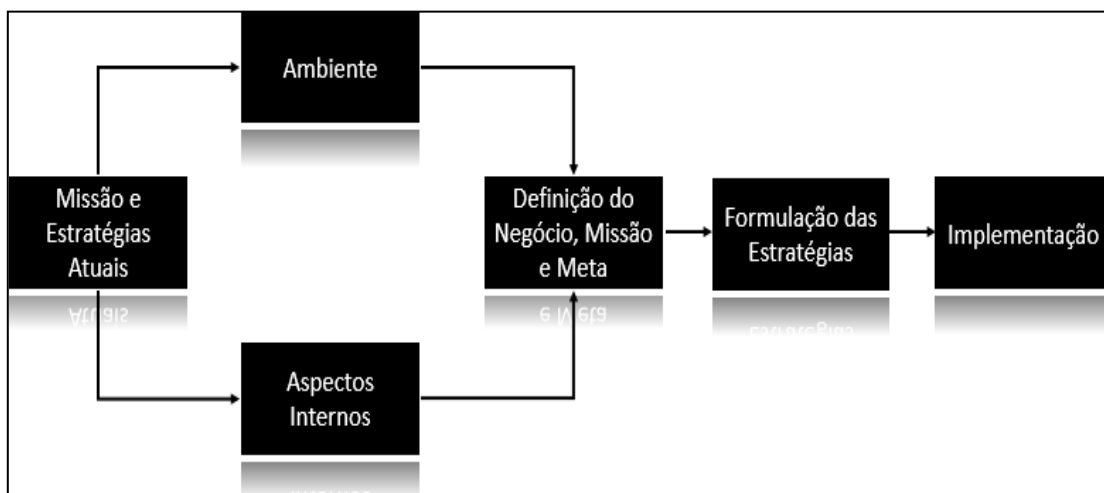
2.4.2 Metodologia na visão de Daft

Na visão de Daft (1999), o processo de elaboração de estratégias consiste no plano geral do atingimento de metas de longo prazo. O autor as define como conjunto de decisões e ações utilizado para formular e implantar estratégias, as quais fornecerão um ajuste competitivamente superior entre a organização e seu ambiente para atingir metas da organização. Daft enquadra as estratégias gerais em três categorias: crescimento, estabilidade e redução.

Executivos à frente da organização e da formulação da estratégia devem construir uma estratégia de modo a comunicar de forma clara e objetiva aos integrantes da organização a alocação de recursos e atividades em âmbito global para gerenciamento do ambiente e atingimento de metas ambicionadas pela organização.

O processo de administração estratégica na visão de Daft (1999) é representado por meio da figura 4:

Figura 4: O processo de administração estratégica.



Fonte: Daft (1999, p.151).

• **Análise do cenário atual, missão e estratégias:**

Esta fase resume-se na avaliação de missão, metas e estratégias vigentes, assim como posicionamento de mercado da organização.

• **Análise de aspectos internos:**

Avaliação de pontos fortes e fracos, habilidades e recursos existentes, para conhecimento de competências essenciais e fatores de destaque da organização frente a seus concorrentes.

• **Análise do ambiente:**

Análise da indústria na qual a empresa está inserida, concorrentes, fornecedores, clientes, governo, sindicatos etc., em resumo, grupos com possibilidade de influência no desempenho da organização.

• **Definição de nova missão:**

Neste momento, define-se a razão de ser da organização, representada por sua missão, propósitos e valores básicos.

• **Formulação de estratégias:**

As estratégias são formuladas com base no apanhado de informações adquiridas ao longo das etapas anteriores, sendo classificadas em:

- I. Estratégia corporativa: ações relacionadas a combinação de unidades de negócio e produtos.
- II. Estratégia de negócios: ações com o objetivo de reforçar a posição da empresa dentro de cada unidade de negócio e linha de produtos.
- III. Estratégia funcional: implementada por áreas funcionais da empresa,

visando apoiar a estratégia de negócios.

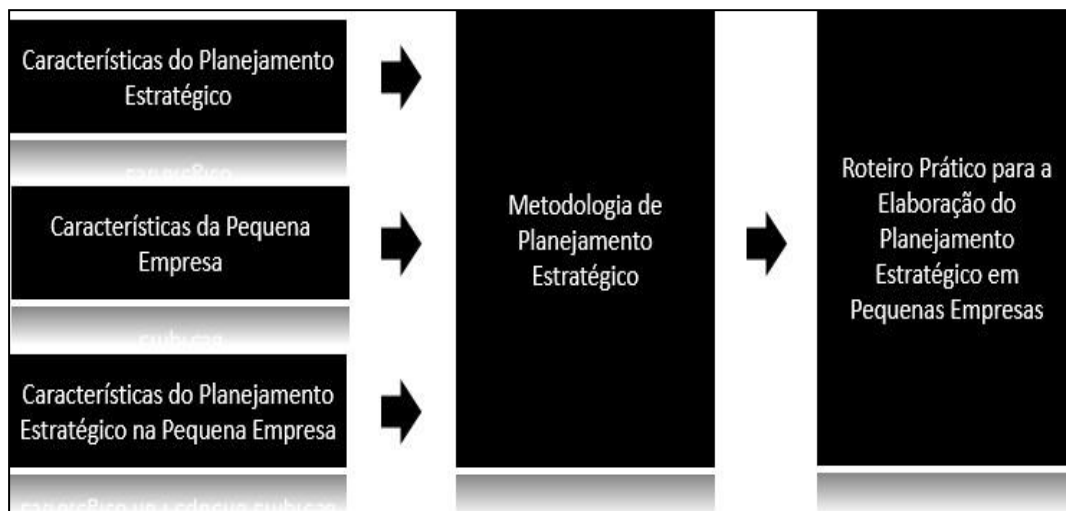
- **Implementação:**

Esta etapa é essencial para uma administração estratégica eficiente. Para seu desenvolvimento, são apresentadas como ferramentas essenciais: liderança, projeto estrutural, sistemas de controle, sistemas informacionais e recursos humanos, lembrando que uma implantação ineficiente tenderá ao fracasso.

2.4.3 Metodologia na visão de Terence

Terence (2002) desenvolveu um roteiro com foco em pequenas empresas, partindo da análise de características do planejamento estratégico, características das pequenas empresas e características do planejamento estratégico moldado para o atendimento às pequenas empresas, conforme pode ser observado na figura a seguir:

Figura 5: Estruturação do roteiro prático.



Fonte: Terence (2002, p. 86).

São apresentadas as seguintes etapas:

- **Primeira etapa:**

Apresentação da técnica e conscientização do empresário, esclarecendo eventuais dúvidas e informando as vantagens da utilização da ferramenta.

- **Segunda etapa:**

Visão geral da empresa, quando são estabelecidos missão, visão e valores. Identifica-se onde a empresa quer chegar, tomando conhecimento do interesse dos empresários.

- **Terceira etapa:**

Diagnóstico estratégico, quando são realizadas as análises externa, interna e são estabelecidos os fatores críticos de sucessos.

- **Quarta Etapa:**

Elaboração da estratégia, identificando a estratégia atual da empresa e definindo período, projetos e investimentos que serão necessários para atingir os objetivos definidos.

- **Quinta etapa:**

Definição de metas, objetivos e ações que sejam condizentes com a realidade da empresa e que proporcionem a concretização das metas, considerando as ações da concorrência.

- **Sexta etapa**

Apresentação da estratégia e plano para toda a empresa e demonstração da importância do engajamento de todos para o sucesso da empresa.

2.4.3.1 Autores que utilizaram o roteiro de Terence

A existência de um roteiro simplificado e direcionado ao dirigente de pequena empresa é essencial para iniciar a implantação do planejamento estratégico, pois os empresários não estão habituados com a linguagem administrativa ou mesmo com reflexões sobre a empresa.

O roteiro de Terence (2002) tem o intuito de auxiliar na elaboração do planejamento estratégico e ser um facilitador que direcione o empresário no processo, pois as características das MPE's são peculiares e o roteiro pode inibir as atividades exigidas e/ou potencializar a sua aplicação e elaboração. Assim sendo, autores que utilizaram o roteiro, incluída a própria elaboradora dele, apresentam algumas dificuldades enfrentadas e resultados alcançados.

Verga, Terence e Albuquerque (2010, p. 11) consideram que, no que diz respeito à sua aplicação, “apesar de ser concebido com o propósito de se adequar às necessidades da pequena empresa, a formalização e estruturação do processo gerou resistência e desconfiança por parte dos sócios da empresa.”

Segundo Benze e Escrivão Filho (2003, p. 975):

[] a maior dificuldade destacada pelo empresário foi a quantidade de tarefas das quais ele deveria se encarregar a cada fase da elaboração do planejamento. Acredita-se que esta dificuldade esteja ligada a um problema comum em pequenos empreendimentos: o proprietário, normalmente, deve

cuidar de todos os aspectos do negócio, inclusive, de questões operacionais, não lhe restando tempo para lidar com questões estratégicas. Visando amenizar o problema, propõe-se uma subdivisão do roteiro.

Para Helal (2014) “Com relação à elaboração da estratégia, que é ápice da etapa de elaboração do planejamento estratégico, notou-se também ausência de informações ou perguntas que poderiam guiar no estabelecimento de estratégias”. Nos termos da mesma autora:

Poderiam ser incluídos no roteiro alguns exemplos de respostas e perguntas de análise interna e externa, ou mesmo uma explicação simples do tipo de resposta que se espera. Essa sugestão se dá devido ao fato do empresário da MPE não estar habituado à linguagem administrativa ou mesmo reflexões sobre a empresa e o ambiente externo, o que pode tanto dificultar o processo quanto desmotivar o empresário (HELAL, 2014, p.74).

Na avaliação de Moura et al. (2014, p. 39): “Notou-se também a necessidade de um planejamento estratégico mais sintetizado, focado na realidade da micro e pequena empresa, que, em geral, é carente de: recursos, pessoal qualificado e tempo disponível principalmente dos gestores”.

Outras avaliações expressam experiências positivas e que demonstram a facilidade de aplicação do roteiro:

Verga, Terence e Albuquerque (2010, p. 11) consideram que: “A aplicação do roteiro foi uma experiência valiosa para os dirigentes à medida que houve a superação da barreira do medo e da insegurança aliada à esperança de continuidade da empresa para os seus sucessores”

Segundo Helal (2014, p.74): “com relação ao roteiro prático, observa-se que foi muito útil e didático a forma como as etapas e passos estavam dispostos, mas que, no entanto, algumas sugestões podem ser feitas”.

Para Luna et al. (2014, p.124):

Com o pouco conhecimento adquirido sobre planejamento, os empresários pesquisados foram unânimes em afirmar que consideram importante para qualquer empresa a elaboração do planejamento estratégico, pois este serviria para nortear as ações da empresa, dando uma visão de “onde” e “como” ela estará em longo prazo ”.

Para Benze e Escrivão Filho (2003, p. 977), “a conscientização, mais que a metodologia em si, é um fator determinante para a utilização ou não da estratégia pelas pequenas empresas”.

O roteiro prático, proposto para auxiliar na elaboração do planejamento estratégico, requer preparação do entrevistador/pesquisador para sanar as dúvidas dos entrevistados e explicitar conceitos a fim de que a elaboração ocorra de forma natural, considerando aspectos administrativos e teóricos, não deixando dúvidas para os empresários, a fim de não comprometer o desenvolvimento da aplicação.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Essa seção trata da caracterização e das classificações das MPEs, sob diferentes perspectivas; do papel econômico e social das empresas com esse porte; das especificidades de gestão e dos fatores de sobrevivência das MPE's.

3.1 Classificação e Caracterização das MPE's

A classificação para microempresas ou ainda pequenas empresas, ainda é alvo de muitas discussões, as quais nem sempre resultam em um consenso teórico. Alguns autores, como Longenecker, Moore e Pretty (1997) dizem que estes conceitos chegam a confundir-se, daí a importância de se levar em conta diferentes critérios, como por exemplo o volume de seu faturamento, número de funcionários e fatores qualitativos.

A classificação das MPEs, com base no Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, está de acordo com a Lei Complementar 123/2006, vigente até 31/12/2011. Essa lei foi alterada pela Lei Complementar nº 139 de 10 de novembro de 2011, que elevou o teto de faturamento bruto anual das MPE's a partir do dia 01/01/2012, com base na classificação utilizada pelo SEBRAE. Com a alteração da Lei 123/2006 pela Lei Complementar nº 139/2011, o Governo Federal procurou incentivar as MPE's, fortalecendo a representatividade desse porte de empresas para o país, contribuindo para o aumento da competitividade desse porte de empresa.

O Quadro 3 apresenta a classificação das MPE's por faturamento bruto anual, base esta adotada no presente estudo.

Quadro 3– Classificação das MPE's por faturamento bruto

Porte	A partir de 01/01/2018
MEI – Micro Empreendedor Individual	Até R\$ 81.000,00
Microempresa	De R\$ 81.000,01 até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	E3 R\$ 360.000,01 até R\$ 4.800.000,00

Fonte: SEBRAE (2018).

Os critérios quantitativos dão uma imagem estática da empresa, são classificações a partir de critérios econômicos, e são os predominantes. Possibilitam a oportunidade de análises estatísticas de medidas temporais e comparativas entre as

empresas, além de ser de uso corrente entre todos os setores. As classificações de maior frequência na utilização são por número de empregados e faturamento anual. (ALBUQUERQUE, 2013)

Para o SEBRAE (2008), a classificação de microempresa e empresa de pequeno porte é diversificada e varia de acordo com a região, o porte econômico-financeiro, o ramo de negócio e a forma jurídica.

Segundo Drucker (1981), o parâmetro mais comum utilizado para diferenciar micro, pequena, média e grande empresa é o de número de funcionários, já que à medida que a empresa aumenta o número de seus funcionários, sofre uma modificação de estrutura e comportamento administrativo, especialmente da alta administração.

Embora seja um parâmetro relevante, esse critério, por si só, não pode ser determinante, já que existem empresas com poucos funcionários e com características de grande empresa, assim como há empresas com número elevado de funcionários, mas características de pequena empresa.

O número de empregados é critério utilizado conforme o quadro a seguir.

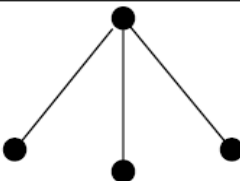
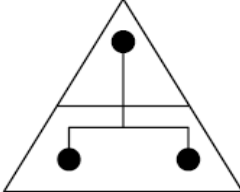
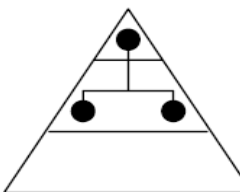
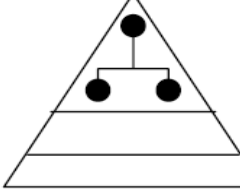
Quadro 4 – Classificação das MPEs segundo o número de empregados

Porte	Setor	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	Acima de 500	Acima de 100

Fonte: SEBRAE (2018).

Drucker (1981) propõe uma classificação com quatro estágios de tamanho de empresas que tem sido objeto de atenção de diversos autores dentre os quais (ALBUQUERQUE, 2013) conforme é mostrado na Figura 6.

Figura 6– Classificação e características das empresas segundo a estrutura administrativa

PORTE	REPRESENTAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Micro		Não existe separação de níveis hierárquicos. O dirigente utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais do empreendimento. O restante do tempo é utilizado em funções do empreendimento (compras, contabilidade etc.).
Pequena		A empresa já necessita de uma organização administrativa, exige um nível administrativo entre o “chefe” e os trabalhadores. O dirigente acumula as seguintes funções: a maior parte do tempo é utilizada em áreas funcionais (finanças, vendas, compras, etc.) e o restante do tempo é direcionado à função de direção e a tarefas operacionais.
Média		O cargo de cúpula exige dedicação em tempo integral e os objetivos empresariais globais não podem ser estabelecidos pelo ocupante deste cargo. A inaptidão, na resolução dos problemas de organização administrativa, é uma das causas mais freqüentes e graves de dificuldades deste estágio.
Grande		A função de direção suplanta a capacidade de uma pessoa, dividindo-se em coordenação de níveis médios e estabelecimento de objetivos empresariais.

Fonte: Albuquerque (2013, p. 30).

A classificação por critérios qualitativos apresenta uma imagem mais real das MPE's, pois esses critérios tocam no estilo de gestão e organização, “Oferecem uma visão mais de movimento, mais de ação gerencial, por isso mesmo, mostram a empresa em funcionamento, fazendo movimentar seus bens materiais e humanos, operando com fornecedores e clientes” (LEONE, 1991, p. 58).

Quadro 5 – Critérios qualitativos para classificar a pequena empresa.

DUTRA e GUAGLIARD (1984)	LEONE (1991)	RATTNER (1984)
<ul style="list-style-type: none"> • Usam o trabalho próprio ou de familiares; • Não possuem administração especializada, • Não pertencem a grupos financeiros; • Não tem produção em escala; • Apresentam condições peculiares; • São organizadas de forma rudimentar; • Apresentam menor complexidade do equipamento produtivo; • São receptoras de mão de obra rural; • É o campo de treinamento de mão de obra especializada e de formação do empresário; 	<ul style="list-style-type: none"> • Estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, os clientes e os fornecedores; • Dificuldade para obter créditos, mesmo em curto prazo; • Falta de poder de barganha nas negociações de compra e venda; • Integração bastante estreita na comunidade local a que pertencem seus proprietários; 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca especialização dos cargos administrativos; • Organização e administração tradicional, concentradas nas funções do proprietário-gerente e dos membros de sua família; • Relações internas e externas essencialmente pessoais; • Elemento humano pouco qualificado; • Dificuldade para obtenção de financiamento, agravada pela escassez de recursos próprios; • O tipo de participação no mercado consumidor, concorrente e fornecedor;

Fonte: Albuquerque (2013, p. 29).

No que se refere ao ponto de vista microeconômico, as MPE's são mais flexíveis quando comparadas às grandes empresas, por serem menos burocratizadas, permitindo respostas mais rápidas e muitas vezes até mais adequadas ao ambiente, pois estas estão mais próximas a ele.

3.2 Papel econômico e social das micro e pequenas empresas

As MPE's absorvem uma parcela significativa da força de trabalho em todos os países e são as maiores geradoras de emprego por capital investido. Além disso, são capazes de gerar, em épocas de crise, maiores oportunidades de empregos (SEBRAE, 2016).

Apesar de pagarem salários inferiores aos das grandes empresas e, de forma geral, apresentarem condições de trabalho comparativamente piores, representam, para

um grande contingente de pessoas, a possibilidade de inserção no mercado de trabalho (SALOMON, 1989).

Longenecker, Moore e Petty (1997) baseiam-se na necessidade econômica e salientam, ainda, que as pequenas empresas colaboram para o bem-estar da nação, produzindo uma grande parte do total dos bens e serviços e possuem algumas qualidades que acabam oferecendo contribuições excepcionais, à medida que:

- Geram muitas oportunidades de emprego em uma economia em crescimento. Enquanto as grandes empresas estão se modernizando e demitindo funcionários, as pequenas continuam a gerar empregos mesmo ao saírem de sua categoria de MPE's, ou seja, novos empregos são decorrentes de sua expansão.
- Introduzem inovações. A atividade inovadora tende a diminuir conforme o nível de concentração em um setor se eleva, daí a confirmação da importância da inovação nas pequenas empresas, que estimula a produtividade, fornecendo melhores produtos e métodos de produção.
- Desempenham algumas funções com eficiência, auxiliando e complementando as grandes empresas, nas funções de distribuição, ligando produtores e clientes. A função de fornecimento permite que elas atuem como fornecedores e sub-contratantes e, assim, colaboram para o sucesso das grandes empresas;
- São menos afetadas por estruturas complexas que inibem a flexibilidade, produzem bens e serviços com eficiência e demonstram que ser maior não é necessariamente ser melhor. Como são menores, não são afetadas por burocracias que tendem a inibir a produtividade; assim conseguem ser mais eficientes. Além disto, a existência de um grande número de MPE's leva à menor concentração de mercado e induz à melhor distribuição de renda, favorecendo a estabilidade socioeconômica, permitindo um maior dinamismo da economia e reduzindo os riscos inflacionários decorrentes de oligopólios que tenham poder de majorar arbitrariamente os preços no mercado.

Segundo dados do SEBRAE (2014) as MPE's no período de 2009 a 2001, foram as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil com 53,4% do PIB deste setor. Na indústria, a participação das micro e pequenas é de 22,5% já se aproxima das médias

empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios. Estes dados demonstram a importância de serem submetidas a constantes incentivos e qualificações. Isoladamente, uma empresa representa pouco, mas juntas, elas são decisivas para a economia e não se pode pensar no desenvolvimento do Brasil sem elas.

As MPE's vêm adquirindo, ao longo dos últimos 30 anos, uma importância crescente no país, pois é inquestionável o relevante papel socioeconômico desempenhado por essas empresas como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição e Evolução do Valor Adicionado pelas MPEs pelos principais setores produtivos nos anos 1985, 2001 e 2011.

% DO VALOR ADICIONADO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	Anos		
	1985	2001	2011
Serviços	5,87%	8,3%	10,0%
Comércio	5,9%	6,8%	9,1%
Indústria	9,3%	8,1%	7,8%
MPE's	21%	23,2%	27%

Fonte: SEBRAE (2014).

As MPE geraram, em 2011, 27,0% do PIB, como podemos ver a participação das MPE's na economia vem aumentando nos últimos 30 anos; Serviços e comércio representaram, em 2011, 19% do valor adicionado, enquanto a indústria totalizou 7,8%.

Em relação ao número de empresas as MPE representaram, em 2011, nas atividades de serviços e de comércio, respectivamente, 98% e 99% do total de empresas Formalizadas (SEBRAE, 2014), e em relação ao emprego 43,5% dos empregos formais em serviços, e aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio.

Apesar da importância das MPE's na atualidade, ainda muitos empresários não planejam o mercado em que vão atuar, o que tende a diminuir as chances de sucesso do negócio. Dados do SEBRAE (2014) obtidos em pesquisa realizada com 1846 empresas como início das atividades na cidade de São Paulo entre 2007 a 2011 informam que:

- 46% não sabiam o número de clientes que teriam e os hábitos de consumo desses clientes.
- 38% não sabiam o número de concorrentes que teriam.
- 39% não sabiam qual era o capital de giro necessário para abrir o negócio.
- 37% não sabiam a melhor localização.
- 33% não tinham informações sobre fornecedores.

- 32% não conheciam os aspectos legais do negócio.
- 31% não sabiam o investimento necessário para o negócio.
- 18% não levantaram a qualificação necessária da mão de obra.

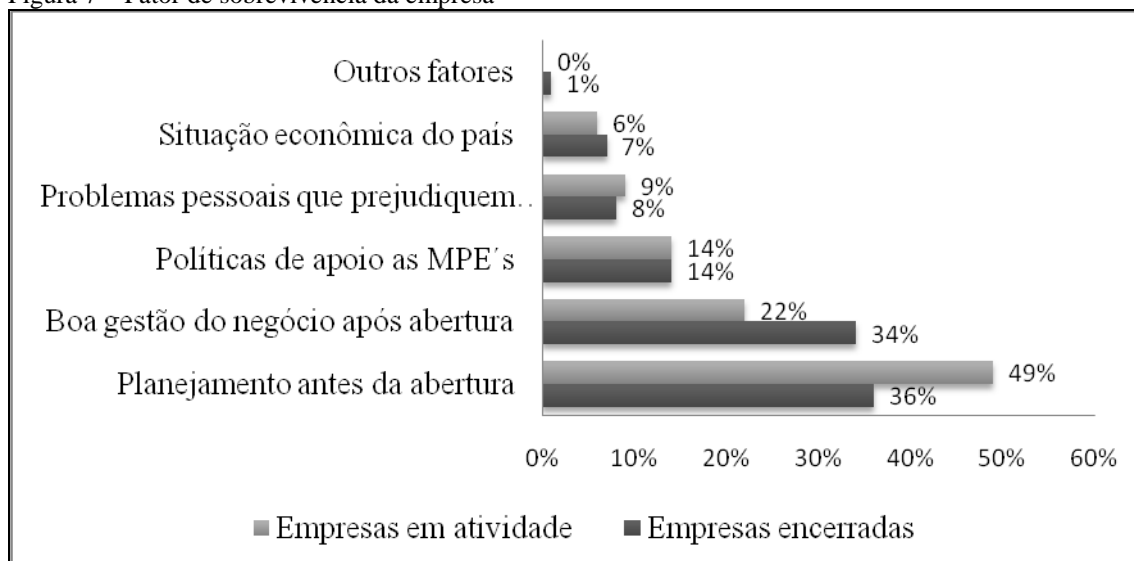
Mais da metade não realizou o planejamento de itens básicos antes do início das atividades da empresa, como:

- 50% não definiram estratégia para evitar desperdícios.
- 50% não determinaram o montante do lucro pretendido.
- 42% não calcularam o nível de vendas para cobrir custos e gerar o lucro pretendido.
- 38% não identificaram necessidades atendidas pelo mercado.
- 21% não identificaram o público-alvo do negócio.
- 61% não procuraram ajuda de pessoas ou instituições para abertura do negócio.
- 55% não planejaram como a empresa funcionaria sem a presença do sócio (p. ex.: férias)
- 55% não elaboraram um plano de negócios.

3.3 Sobrevivência das micro e pequenas empresas.

Apesar da grande importância no PIB nacional e relevância social, o fator mortalidade das MPE's ainda é elevado. Em estudos que realizou, o Sebrae-SP (2015) demonstrou que o principal fator identificado após o fechamento da empresa como o mais importante para o empresário é um bom planejamento antes da abertura dela, seguido de uma boa gestão após a abertura, conforme o apresentado na Figura 7.

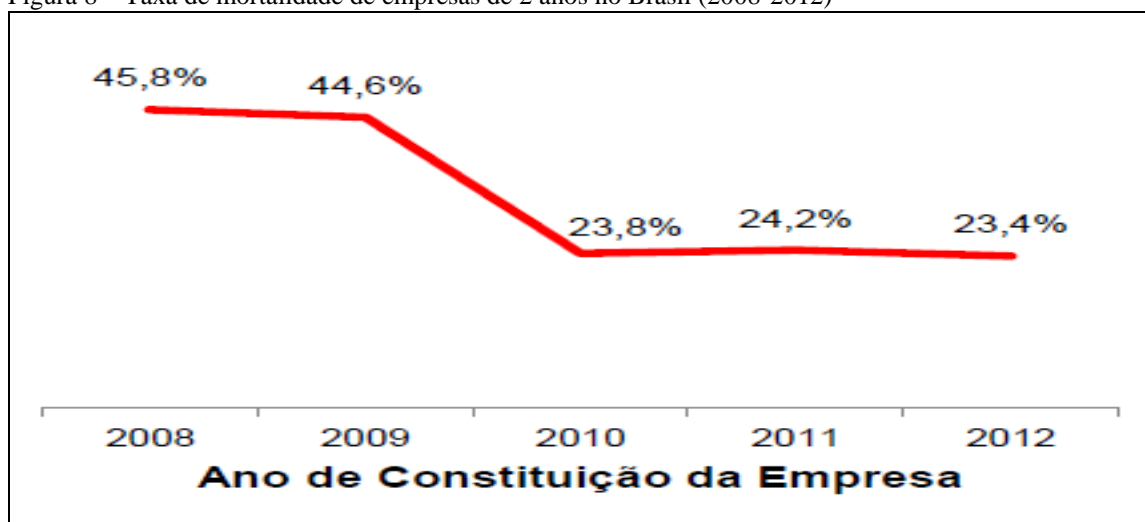
Figura 7 – Fator de sobrevivência da empresa



Fonte: SEBRAE (2014).

O Brasil, no período de 2008 a 2012, viveu um momento econômico de expansão do PIB, queda no desemprego, queda de juros além da expansão do rendimento médio. Com isso a taxa de mortalidade das empresas com 2 anos de fundação teve uma queda substancial segundo o estudo do SEBRAE (2015) apresentado na Figura 8, saindo de 45,8% em 2008 para 23,4% em 2012.

Figura 8 – Taxa de mortalidade de empresas de 2 anos no Brasil (2008-2012)



Fonte: SEBRAE (2015).

Entre 2009 a 2016 foram criados 6 milhões de estabelecimentos de micro empresários individuais (MEI), empresas essas que, com o amadurecimento dos seus produtos e serviços, tendem a crescer e se tornar MPE's (SEBRAE, 2015).

Em relação às atividades com maior taxa de sobrevivência nos primeiros 2 anos

de vida, destaca-se a indústria com 59%, seguida pelo comércio com 56% e serviços com 52% (SEBRAE, 2015).

Em estudo do SEBRAE (2016) com 2000 empresas ativas e inativas constituídas entre 2011 e 2012, foram buscados fatores que afetaram diretamente a sobrevivência e o fechamento das empresas no Brasil. O Quadro 7 destaca o comportamento do empreendedor e o planejamento prévio como as principais causas do sucesso ou fechamento das empresas.

Quadro 6 – Perfil das empresas ativas e inativas

	Empresas Sobreviventes	Empresas fechadas
Antes da abertura	Era empregado no mesmo ramo	Estava desempregado
	Abriu por oportunidade	Abriu por necessidade
	Desejava ter o próprio negócio	Abriu por exigência do cliente/fornecedor
Planejamento/ Recursos	Planejou por mais tempo (11 meses) e com mais qualidade	Planejamento deficiente (8 meses)
	Negociou prazos com fornecedores	Não negociou prazos com fornecedores
	Obteve empréstimos em bancos	Não obteve empréstimos em bancos
Gestão do negócio	Aperfeiçoava produtos com frequência	Não aperfeiçoava produtos
	Investia na capacitação da mão de obra e dos sócios	Não investia na capacitação da mão de obra e sócios
	Estava sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do setor	Não se atualizava
	Acompanhamento rigoroso receitas/despesas	Não fazia acompanhamento rigoroso receitas/despesas
	Diferenciava produtos e serviços	Produtos sem diferencial
Capacitação	Fez curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa	Não fez nenhum curso sobre gestão do negócio

Fonte: SEBRAE (2015).

Para Albuquerque (2013), nenhum fator isoladamente pode explicar a mortalidade precoce das MPE's. Em seus estudos constatou que os fatores mais estudados sistematicamente e que são apontados com maior frequência são: planejamento formal; fatores relacionados às áreas funcionais (marketing, finanças, recursos humanos e produção); condições econômicas; mercado consumidor e concorrência. O autor ainda destaca que para uma melhor compreensão dos fatores responsáveis pela mortalidade é necessário reconhecer as especificidades da pequena empresa, fato já destacado nesta seção.

3.4 Especificidades na gestão das MPE's

Autores como McAdam (2000), Wiklund e Wiklund (2003) descrevem que as decisões gerenciais nas MPE's são tomadas pelo proprietário devido à centralização das atividades, sendo ainda guiadas mais pela sua sensibilidade e intuição, do que por ferramentas da administração. Percebe-se, que a grande questão para a sobrevivência e o aumento da competitividade das pequenas empresas se relaciona à estratégia (YUSOF; ASPINWALL, 2000).

De acordo com Leone (1999), estudos sobre as MPE's sobre os métodos utilizados na sua gestão demonstram que durante muito tempo pensou-se que as pequenas e médias empresas deveriam utilizar, em menor escala, os mesmos princípios de administração usados pelas grandes empresas, porém a condição particular deste segmento demonstrou a necessidade de novos métodos de gestão.

Essas características das pequenas empresas foram denominadas especificidades por Leone (1999) e podem ser classificadas em três tipos: organizacionais (referem-se às características específicas da estrutura organizacional desse segmento), decisórias (referem-se às características específicas do processo de tomada de decisão) e individuais (tratam das características do próprio dirigente sendo o único indivíduo predominante na organização).

Quadro 7 – Especificidades da pequena empresa.

Especificidades organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Maior centralização, com estrutura organizacional simples, necessitando de quantidade menor de unidades ou funções; • Menor controle sobre seu ambiente externo; • Administração monolítica forçada pela incerteza ambiental; • Baixo nível de maturidade organizacional: processo de planejamento pouco formalizado e quantificado; • Estratégia intuitiva e pouco formalizada: a mudança de direção é explicada pelo dirigente, isto é, sua visão estratégica é declarada no momento adequado; • Sistema de informações externo simples; • Personalização da gestão na pessoa do proprietário-dirigente.
Especificidades decisórias	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário-dirigente; • O sistema de valores do proprietário-dirigente marca, sensivelmente, as tomadas de decisão e a definição das políticas de sobrevivência e desenvolvimento do próprio negócio; • O poder de direção é central e localizado; • Os dados necessários à tomada de decisão nem sempre estão disponíveis; • As decisões do proprietário-dirigente são baseadas na racionalidade econômica, política e familiar.
	<ul style="list-style-type: none"> • Papel predominante de um só indivíduo; • Os objetivos da empresa são uma extensão dos objetivos do dirigente; • O papel do dirigente é baseado na propriedade da empresa; • Simbiose entre patrimônio social e do dirigente: o patrimônio pessoal é,

Especificidades individuais	<p>normalmente, posto a serviço da empresa;</p> <ul style="list-style-type: none"> • O funcionamento da empresa depende das competências do dirigente; • O dirigente tem mais o perfil de um estrategista que corre risco do que de um administrador que procura aplicar uma estratégia para minimizar os riscos; • O comportamento do dirigente é paternalista.
-----------------------------	---

Fonte: Leone (1999) adaptado por Albuquerque (2013, p. 32).

A dimensão da organização da MPE's cria uma condição particular que a distingue das empresas de maior porte e, faz se necessário entender o enfoque diferente de sua gestão. A heterogeneidade é fator comum que se destaca como característica das MPE's, além das especificidades organizacionais, decisórias e individuais, que estão demonstradas por Leone (1999).

Tendo em vista as características das empresas de pequeno porte, Golde (1986, p.9) propõe as seguintes etapas para o planejamento delas:

[...] 1º examinar as características básicas destas organizações; 2º analisar a forma pela qual estas características inibem o processo de planejamento; 3º estudar alguns métodos para eliminar, ou pelo menos reduzir, os obstáculos ao planejamento.

Para Terence e Escrivão Filho (2007):

[...] é necessário avaliar, em um primeiro momento, a realidade das organizações de pequeno porte, bem como suas características e limitações ao planejamento, para se propor aos empresários uma forma mais adequada para o desenvolvimento de estratégias (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2007, p.36). As pequenas organizações [...] possuem características específicas que exercem influência na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão. Bem exploradas e administradas, estas especificidades podem constituir vantagem competitiva, de modo que não se pode deixar de considerá-las no processo de gestão das pequenas empresas (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2007, p.38),

As especificidades de gestão da pequena empresa que influenciam o processo estratégico podem se agrupar em três categorias:

1. **Comportamentais:** relacionam-se aos aspectos pessoais do empresário, refletindo seus valores, suas ambições e ideologias, sua visão e outras;
2. **Estruturais:** mais citadas na literatura referem-se a aspectos internos, decorrentes da divisão do trabalho, da departamentalização e da interação entre as pessoas na pequena empresa;
3. **Contextuais:** referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e refletem no processo estratégico, mas não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001, p. 38).

Escrivão Filho e Moraes (2006) destacam as especificidades como sendo as mais comumente encontradas nas MPE's, que caracterizam seu ambiente específico:

- Usam comumente o trabalho próprio ou de familiares;
- Dificilmente contratam administração especializada, embora tenham nível de maturidade organizacional baixo;
- Não apresentam produção em escala;
- Representam um campo de treinamento de mão de obra especializada e da formação de empresários;
- possuem estreita relação pessoal do proprietário tanto com empregados quanto com clientes e fornecedores;
- Têm forte dependência dos mercados e de fontes de suprimentos próximas;
- Os empresários procuram oportunidades em setores já conhecidos;
- A direção é pouco especializada e a administração é essencialmente pessoal, pois quanto menor o negócio, mais informal será, e seus recursos comerciais e pessoais se confundem;
- As pequenas empresas fazem investimentos em curto prazo, dependendo de rápidos retornos sobre seus investimentos;
- Há grande heterogeneidade entre as pequenas empresas, dificultando os estudos e as pesquisas;
- As pequenas empresas possuem dirigentes com grande tenacidade econômica, caracterizada por muitas horas de trabalho, disposição para enfrentar tempos difíceis, grande energia pessoal e com forte capacidade de iniciativa. (ESCRIVÃO FILHO; MORAES, 2006, p. 126).

Muson (2004) ressalta que as MPE's possuem particularidades administrativas que precisam ser levadas em conta como, por exemplo, suas características e limitações quanto à adoção do planejamento.

Os resultados do trabalho de Yusuf e Saffu (2005) mostraram que não existe uma relação positiva entre o aumento das vendas e o grau de sofisticação do planejamento nas pequenas empresas. Por outro lado, Wijewardena et al. (2004) consideraram que o critério vendas é uma opção coerente para relacionar vendas e planejamento estratégico, pois existe, sim, uma relação positiva entre esses dois temas.

Além disso, são relacionados possíveis pontos de análise resultantes de vieses comportamentais que devem ser evitados para não resultar em decisões equivocadas pelos gestores da MPE. Este processo gera uma maior confiabilidade nas decisões estratégicas da MPE, uma vez que todos estão participativos e envolvidos nas tomadas de decisões. (BOTANA et al., 2015).

Uma das características marcantes das MPE's é que o empresário é normalmente a figura mais importante e muitas vezes centraliza o poder, o que frequentemente pode influenciar ou impor características pessoais na empresa como um todo, incluindo aos funcionários (ALMEIDA, 2003).

Nesse contexto, Boechat (2008) diz que o administrador na MPE utiliza a intuição como principal base para a tomada de decisão e, como acumula muitas funções, pode acabar voltando-se para os problemas do dia a dia e deixar de refletir sobre o

planejamento da empresa. Longenecker, Moore e Petty (1997) chama a atenção para o fato de que, assim como as grandes empresas as MPE exigem um processo gerencial para dirigir e coordenar as atividades de trabalho, o qual ao se apresentar deficiente pode comprometer a produtividade e a lucratividade.

Como já dito, nas MPE's o foco do empresário normalmente concentra-se em tarefas do cotidiano, porque muitas vezes os conhecimentos necessários para a proposição de um planejamento estratégico não se encontram disponíveis. Assim, a falta de tempo e de conhecimento técnico impossibilitam o desenvolvimento de um planejamento estratégico, o que pode ser fatal para muitas empresas.

4 MÉTODOS DE PESQUISA

Esta seção abrange: enquadramento metodológico da investigação; caracterização do universo da pesquisa e seleção das empresas entrevistadas; procedimentos e instrumentos para a coleta de dados sobre planejamento estratégico nas empresas e análise de dados. É caracterizado o roteiro proposto por Terence (2002) com adaptações, e aplicado em cinco empresas selecionadas, que pertencem ao APL de semijoias na cidade de Limeira-SP.

A escolha do roteiro proposto pela autora se justifica devido ao destaque de sua pesquisa junto a estudos acadêmicos, pois é a dissertação com mais acessos da área de engenharia de produção da USP, desde 2002 até o dia 02 de abril de 2018 e com 140 citações descritas no Google acadêmico.

4.1 Enquadramento Metodológico da pesquisa

Quanto à natureza, a pesquisa é aplicada, pois “caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados imediatamente na solução de problemas que ocorrem na realidade” (TURRIONI; MELLO, 2012, p. 80).

Quanto aos objetivos é descritiva, pois “descreve as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta dados: questionário e observação sistemática” (TURRIONI; MELLO, 2012, p. 81). Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, que segundo o referido autor “... tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave”. A interpretação dos dados qualitativos visa compreender o fenômeno estudado favorecendo a flexibilidade na análise.

Quanto à abordagem: é qualitativa, uma vez que considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (MARTINS, 2010; TURRIONI; MELLO, 2012).

Quanto ao tipo de pesquisa: é um estudo de multicasos. “O estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se

permita o seu amplo e detalhado conhecimento” (TURRIONI; MELLO, 2012, p. 81). Segundo Miguel (2007) o estudo de caso utiliza da investigação de fenômenos contemporâneos, do cotidiano, dentro de um contexto real. Para YIN (2005) estudo de caso é o método adequado e a estratégia a ser escolhida quando se examinam acontecimentos contemporâneos e quando não se podem manipular comportamentos.

A lógica de utilização do método de estudo de multicasos diz respeito, conforme aponta Yin (2001, p. 69), à replicação e não amostragem, ou seja, não permite generalização dos resultados para a toda a população, mas sim a possibilidade de previsão de resultados similares (“replicação literal”) ou a de produzir resultados contrários por razões previsíveis (“replicação teórica”), de modo semelhante ao método de experimentos.

Nos estudos de multicasos não existe “[...] necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa, o pesquisador pode ter a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações etc.”(TRIVIÑOS, 1987, p.136). Esses estudos visam analisar um objeto de estudo de maneira singular, mesmo que, posteriormente, tenham sido observadas semelhanças com outros casos, retratando a realidade de forma completa e profunda.

Os estudos multicasos têm sido bastante utilizados nas investigações desenvolvidas nas áreas de Administração e de Engenharia de Produção. (GATTI JUNIOR, YU, 2017; OLIVEIRA, 2017; MENDONÇA, TERRA, 2017; ECKERT, ORSSO, 2017; RIBEIRO, 2017).

4.2 Caracterização do setor de semijoias

O setor de semijoias foi considerado um dos negócios mais promissores do ano, segundo a pesquisa do IBGM em 2015, devido à diversidade do público consumidor, proveniente de diferentes classes socioeconômicas. A classe A e, principalmente a classe B, vêm se mostrando interessadas em trocar o mercado de jóias pelo de semijoias (SEBRAE, 2015). A desaceleração econômica enfrentado pelo Brasil e, conseqüentemente, o aumento no custo de vida, foram os principais fatores para essa mudança. Além disso, o crescimento do poder aquisitivo das classes C, D e E mostrou-se um importante fator para o aquecimento desse setor. Outra mudança importante foi o aumento de vendas para o segmento masculino, que está cada vez mais interessado em pulseiras, correntes, abotoaduras etc.

Apesar da crise que atinge o setor em nível nacional, o número de estabelecimentos formais vem apresentando crescimento como se pode verificar:

Tabela 2 – Número de estabelecimentos oficiais existente no Brasil

CNAE 2.0 Classe	2011	2012	2013	2014
Fabricas de bijuterias e Artefatos Semelhantes	1.211	1.327	1.450	1.479

Fonte: IBGM (2015).

A Tabela 3 demonstra a importância do segmento para o Brasil e apresenta os principais países exportadores, com os valores obtidos em milhões de dólares no ano de 2014 e 2015, e também demonstra o volume de produção em toneladas/ano fabricado pelos países.

Tabela 3 – Principais exportadores de folheados

	Países	Valor / 2014 *	Volume	Valor / 2015*	Volume
1	China	U\$\$ 5.182.943	467	2.723.439	368
2	Canadá	U\$\$ 153.396	135	708.064	679
3	EUA	U\$\$ 797.811	119	609.781	23
14	Brasil	42.844	52	33.600	47

Fonte: IBGM (2015).

O grande diferencial da produção nacional no mercado mundial é o seu *design* e a qualidade. O estilo e as pedras usadas nas jóias brasileiras evocam uma imagem de dinamismo e sensualidade inerente à cultura associada ao Brasil. (IBGM, 2015).

O município de Limeira, que abriga o APL de semijoias, possui uma população de 298.701 habitantes (IBGE, 2016). Sua economia assentava-se na citricultura nos anos 60, na fabricação de equipamentos agrícolas e máquinas ferramenta na década de 90. O declínio nessas últimas atividades proporcionou um impulso à indústria de semijoias, uma vez que o mercado de trabalho possuía farta mão de obra, hábil na produção de equipamentos e de máquinas e ferramenta.

A atividade com semijoias teve início em 1938, com uma oficina de conserto de jóias e, atualmente, conta com mais de 500 micro, pequenas e médias empresas, representando a atividade mais importante da cidade e empregando cerca de um terço da população economicamente ativa. Do total de 500 empresas do segmento instaladas na localidade, 300 produzem peças brutas (base do folheado) e 200 fazem o tratamento de superfície (banho de ouro, prata, ródio) (FIESP, 2008). A cidade de Limeira-SP é o

principal pólo produtor do País, seguido por outros dois pólos existentes que são Guaporé –RS e Juazeiro do Norte – CE.

A produção inclui brincos, anéis, pingentes, correntes e gargantilhas, responde por 60% de toda a produção nacional desse segmento e destina seus produtos para países da América Latina, América do Norte, África e Europa (FIESP, 2008).

O processo produtivo da semijoia é relativamente simples: primeiro é confeccionada a base do folheado, chamada de bruto (fundido ou estampado), produzido com latão, que depois de cortado e montado passa pelo processo de galvanoplastia (banho, com ouro, prata ou ródio), que gera a jóia folheada. O metal fixa-se à superfície da peça por meio de corrente elétrica e em poucos minutos a bijuteria transforma-se em folheado.

Todos os elos da cadeia estão agrupados no APL de Limeira, compreendendo: insumos (matéria-prima, produtos químicos, acessórios, máquinas e ferramentas); design; prestação de serviços (galvanoplastia, montagem, solda, usinagem, estamparia, fundição, ferramentaria, foto corrosão); fabricação de peças brutas e acabadas; diversos canais de comercialização para o mercado nacional ou internacional de peças brutas ou acabadas, tais como lojas de fábrica, vendas diretas, catálogos e centros de vendas (ALJ-LIMEIRA, [s/d]).

A estrutura do setor é composta por uma associação empresarial local (Associação Limeirense de Jóias – ALJ), pelo sindicato local de trabalhadores (Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Jóias) e pela Associação empresarial estadual da indústria (Sindicato das Indústrias de Jóias – Sindijoias). Além desses, pode-se acrescentar o Sindicato Patronal das Indústrias e do Comércio das Firms de Bijuterias, Folheados, Semijoias, Galvanoplastia, Brutos e Acessórios de Limeira e Região (SINDIBIJU).

A gestão da ALJ é realizada a partir da experiência profissional dos respectivos empresários, segundo os diretores da ALJ, a produção da cidade é frequentemente canalizada para varejistas e “sacoleiros”, que utilizam sua sensibilidade, adquirida pelo contato direto com os clientes, para a escolha e oferta de produtos.

4.2.1 Seleção das empresas

De início pretendia-se coletar dados e informações básicos sobre as empresas que compõem o APL, cadastradas na Associação Limeirense de Jóias (ALJ) para, em

seguida, a partir dos resultados obtidos, selecionar 5 empresas para realização de estudo multicaseos.

Com as respostas dos empresários pretendia-se fazer recortes na quantidade de empresas por ano de fundação, uma vez que, no levantamento inicial, constatou uma idade média dos associados industriais superior a 15 anos. A proposta foi de com as devolutivas dos questionários, selecionar as empresas de forma intencional pelo seu ano de fundação, para conseguir ter a forma mais diversificada e representativa do conjunto das empresas.

Assim sendo, a primeira etapa do trabalho consistiu em mapear e enviar um e-mail para as 49 indústrias da ALJ com um questionário que visava conhecer melhor a organização e a utilização do planejamento estratégico nessas empresas.

A relação para seleção das empresas de semijoias foi feita através dos associados da Associação Limeirense de semijoias (ALJ), composta por 71 empresas (abril de 2017). As indústrias foram, desde o início, alvo da pesquisa, pois, segundo o SEBRAE (2014) apresentam maior longevidade frente a outros setores.

Sendo assim as empresas foram selecionadas pelo código CNAE principal, sendo o código 32.11.6-02 - Fabricação de artefatos de joalheria e ourivesaria com 16 empresas, complementadas pelo código CNAE 32.12.4-00 Fabricação de bijuterias e artefatos semelhantes com 33 empresas. Portanto as 49 indústrias foram o alvo desta pesquisa.

Foi encaminhada uma carta, acompanhada de um questionário (Apêndices C e D), via e-mail, para 49 empresas, escolhidas a partir de informações sobre tempo de instalação e características gerais, de forma a abordar a diversidade do setor. Passados 20 dias após a remessa e sem nenhum retorno, deliberou-se contato com algumas empresas que, sugeridas por lideranças locais, se dispuseram a participar da pesquisa.

O pesquisador buscou selecionar empresas com representatividade no setor de semijoias considerando-se: experiências dos sócios e mais de 10 anos de fundação. Foram objeto de contato inicial e objeto das entrevistas 5 empresas que aceitaram participar das entrevistas.

Foi desenvolvido estudo de multicaseos, pois aumenta a representatividade das empresas do setor de semijoias na pesquisa, não se limitando a dados restritos a particularidades de uma única unidade empresarial. Diante ao tempo planejado para a pesquisa de campo e a quantidade de empresários dispostos a contribuir, o número de cinco empresas foi considerado suficiente.

Em razão do cuidado, no sentido de garantir, nesse processo, que as identidades dos entrevistados, bem como das respectivas organizações fossem preservadas e mantidas em sigilo, as empresas selecionadas estão identificadas como: Empresa A (E1), Empresa B (E2), Empresa C (E3), Empresa D (E4) e Empresa E (E5). As entrevistas ocorreram com o consentimento dos empresários, após demonstrado o objetivo da pesquisa e esclarecido a eles que, mesmo tendo aderido à investigação, teriam a liberdade e a flexibilidade de deixar de responder algum questionamento.

4.3 Roteiro para a coleta de dados sobre planejamento estratégico nas empresas

O modelo a seguir, utilizado pela investigação que deu suporte à presente dissertação e que foi aplicado nas cinco empresas selecionadas do APL de semijoias de Limeira, foi proposto por Terence (2002) como um roteiro prático de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa.

Terence (2002) desenvolveu um roteiro em seis etapas com o intuito de superar os obstáculos e explorar as facilidades existentes no processo de planejamento estratégico em MPE's.

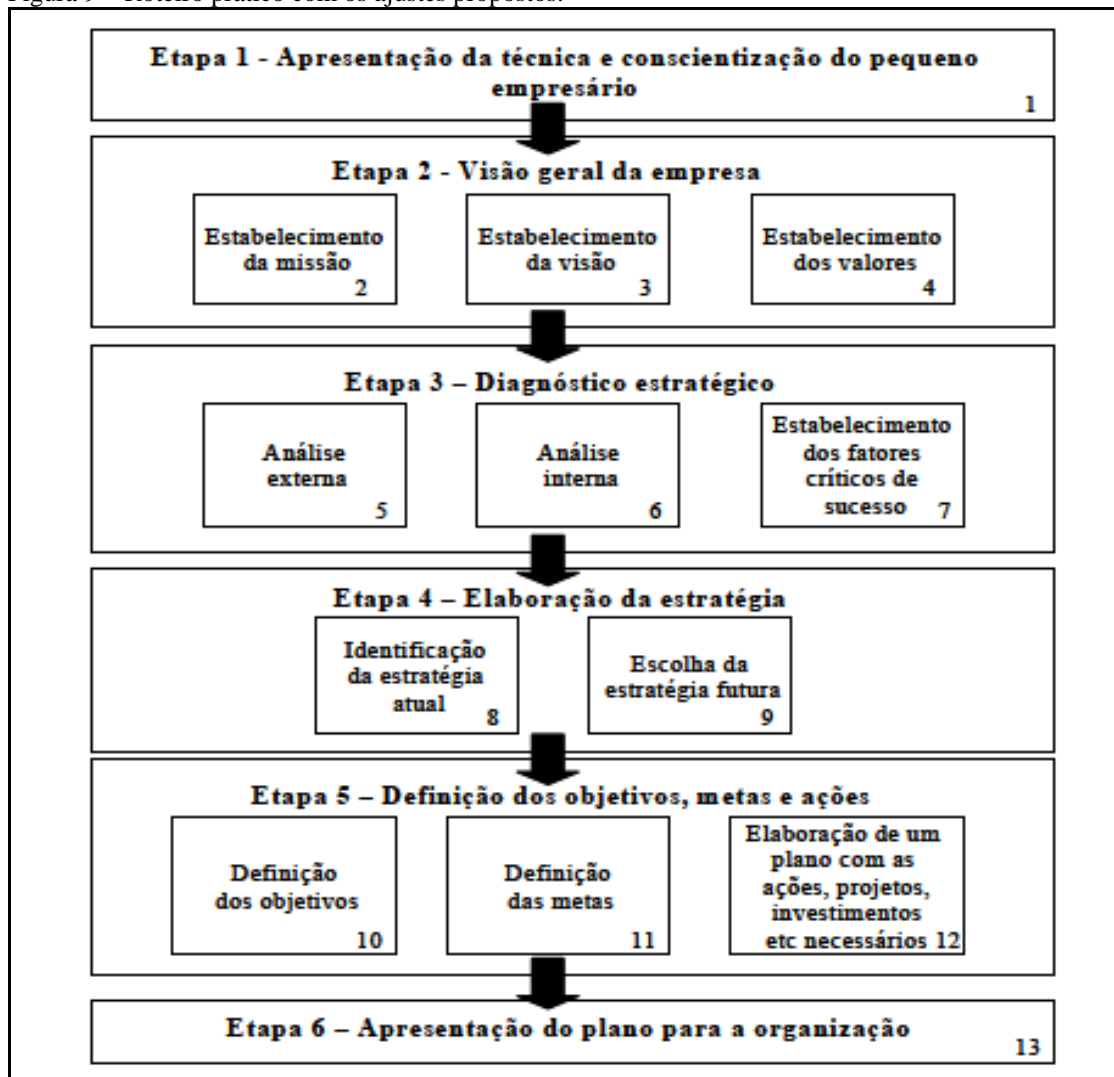
Desta maneira, as seis etapas para a elaboração do planejamento estratégico são:

- (1) apresentação da técnica e conscientização do empresário;
- (2) estabelecimento da visão geral da empresa, composta pela missão, visão e valores;
- (3) elaboração do diagnóstico estratégico, ou seja, a análise externa e interna e, fatores críticos de sucesso;
- (4) elaboração da estratégia a partir da identificação da estratégia atual e escolha da estratégia futura;
- (5) definição dos objetivos, metas e ações;
- (6) apresentação do plano para a organização (TERENCE, 2007, p. 39).

O roteiro foi estruturado a partir das metodologias de planejamento estratégico, apresentadas por autores da área e compreende atividades de elaboração do planejamento estratégico.

A Figura 9 apresenta as etapas que a autora propõe para identificar a visão geral da empresa, estabelecendo um diagnóstico estratégico, a fim de elaborar os objetivos para o plano de organização:

Figura 9 – Roteiro prático com os ajustes propostos.



Fonte: Terence (2002, p.193).

De acordo com o planejamento do presente estudo, para melhor desempenho das atividades, o roteiro foi aplicado em duas reuniões presenciais. A inicial, considerada preparatória, foi realizada com o intuito de conscientizar o empresário e prepará-lo para o processo de elaboração do planejamento estratégico.

Dessa forma, tem-se idéia de que a partir do momento em que o dirigente da pequena empresa se conscientiza da importância do planejamento e se dispõe a utilizar parte de seu tempo nessa atividade, o roteiro prático tem condições de ser aplicado.

Assim o roteiro para elaboração do planejamento estratégico partiu das proposições de Terence (2002), desenvolvido com adaptações.

Quadro 8 apresenta as informações sobre as fases da elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa, não considerando, portanto, as etapas de implementação, controle e avaliação (TERENCE,2002).

Quadro 8 – Roteiro para elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa

ATIVIDADE	PASSOS
Apresentação da técnica: conscientização do pequeno empresário	Realizar uma apresentação da técnica do planejamento ao pequeno empresário, esclarecendo eventuais dúvidas e informando as vantagens e desvantagens da utilização desta ferramenta.
Estabelecimento da missão	Definir o que é a empresa a partir das seguintes questões: Qual é o negócio da empresa? Onde a empresa está? Quais são os clientes? Quais são os produtos/serviços oferecidos? Quais são as necessidades dos clientes? Qual é o diferencial em relação à concorrência? Qual é a imagem da empresa?
Estabelecimento dos Valores	Identificar as crenças e os princípios a partir: - da verificação dos valores que o dirigente considera mais importantes para a empresa; - do levantamento dos interesses e das expectativas dos agentes
Estabelecimento da visão	Identificar onde a empresa quer chegar, tomando conhecimento da expectativa e do interesse do dirigente e dos agentes da empresa.
Análise Externa	Análise da economia, do mercado potencial, do mercado total e do setor da indústria. A partir da análise acima, identificar as ameaças e oportunidades.
Análise Interna	Análise da forma de atuação vigente, a partir da performance dos produtos, da participação do mercado, do desempenho financeiro, da definição sobre o resultado da estratégia atual. Levantamento dos pontos fracos e fortes.
Estabelecimento dos fatores críticos de sucesso	Os fatores críticos de sucesso são específicos e dependem de cada empresa e de cada setor, pois estão diretamente relacionados com as análises ambientais. Identificar a partir de algumas categorias, quais seriam os fatores mais relevantes para a empresa.
Definição de objetivos	Definir os objetivos de acordo com a dinâmica do setor de atuação da empresa, missão e análise ambiental.
Definição de metas	Definir o período de tempo determinado para as metas. Estabelecer os procedimentos para monitorar as metas.
Identificação da estratégia atual	Levantamento das principais ações, de investimentos e decisões tomadas no último ano.
Escolher uma estratégia	Realizar a análise exaustiva das atividades anteriores. Selecionar a estratégia de atuação que seja condizente com sua realidade, proporcione a concretização das metas e dos objetivos e considere as ações dos concorrentes.
Elaborar um plano para suportar a Estratégia e atingir os objetivos e as Metas	Identificar ações, projetos, investimentos etc. que serão necessários para atingir os objetivos propostos através da estratégia selecionada.
Apresentar a estratégia e o plano para toda a organização	Realizar uma reunião com a equipe para comunicar a estratégia e a importância do engajamento de todos os funcionários para o sucesso da empresa.

Fonte: Terence (2002, p. 191).

A primeira reunião foi previamente agendada com a equipe gestora da empresa e teve como instrumento norteador o formulário de caracterização geral da empresa (Anexo A). Foram coletados: a estrutura organizacional, o mercado de atuação, as linhas de produtos e o processo estratégico vigente.

Na segunda reunião, foi aplicado o roteiro do planejamento estratégico na

pequena empresa, seguindo o anexo B, com o qual serão levantadas informações sobre como é realizado o planejamento na empresa e informações sobre a análise interna e externa, além dos fatores críticos de sucesso, metas e objetivos.

O roteiro prático demonstra sua praticidade e importância, a partir da adequação às especificidades da pequena empresa.

4.4 Técnica de Análise de dados

A análise de dados foi realizada com embasamento nos conceitos coletados na revisão bibliográfica, com interpretação das informações obtidas empiricamente e tratadas de forma nas especificidades: organizacionais, decisórias e individuais, propostos por Leone (1999) e Terence (2002) baseado nas etapas propostas: primeiramente na apresentação da técnica e conscientização do dirigente; seguida pelo estabelecimento da visão, missão e valores da empresa; análise externa; análise interna; definição de objetivos e metas e por fim a identificação da estratégia atual e futura.

5 APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Nesta seção estão apresentadas informações sobre as cinco empresas selecionadas. Os dados foram coletados no sítio de busca das empresas e por meio de entrevistas com sócios proprietários, obtidas a partir dos Apêndices A e B, caracterizando os históricos das cinco empresas selecionadas, apresentando a estrutura organizacional delas, seu mercado de atuação e seu processo produtivo.

As cinco empresas selecionadas, para manutenção do sigilo, foram designadas empresas A, B, C, D, E.

5.1 Empresa A

Fundada em 1994, suas atividades tiveram início no ramo de bijuterias, tendo como principal objetivo a fabricação de produtos brutos. É especializada na fabricação de peças em latão, baixa e alta fusão, fundição e eletro formação.

A família na direção da empresa é tradicional no setor, pois irmãos e primos também atuam no ramo de semijoias e são integrantes das primeiras indústrias nessa atividade na cidade, ajudando a formar arranjo produtivo local.

Devido à crise do setor e à forte participação de produtos chineses no mercado local, vem apresentando reduções de faturamento nos últimos três anos. Com isso se adaptou à nova dinâmica do mercado, reduzindo custos fixos e operacionais e terceirizando processos de menor especialização.

Está localizada num de terreno de 1260 m² e área construída de 900 m², sendo estrutura própria construída adequadamente para empresa e setor, onde 15 funcionários se revezam na produção e embalagem dos produtos.

A empresa possui dois sócios, que são casados e estão no setor desde 1988, sendo o capital social igualmente dividido (50%) entre eles. O diretor industrial possui formação na área técnica em processos de produção e com cursos profissionalizantes e a diretora administrativa e financeira é formada em design de interiores.

5.1.1 Histórico

A empresa se iniciou quando o atual sócio ainda jovem começou na empresa da família a adquirir experiência no ramo de ouro. O pai era ourives há muitos anos na cidade e como as técnicas são bem próximas às das semijoias, sendo apenas o metal a

grande diferença, o filho iniciou a própria empresa em sociedade com o pai em 1994, como estamparia em prata.

Em 1996 ocorreu a mudança na sociedade, com o casamento entre os sócios atuais. O grande momento de crescimento, apontado pelos sócios, esteve associado ao desenvolvimento de um pingente em forma de globo terrestre, que foi uma sensação no mercado local e iniciou o processo de exportação da empresa.

A empresa iniciou suas atividades como estamparia em prata, migrando depois de cinco anos para baixa fusão e após sete anos passou a produzir em alta fusão. Segundo relato, no início do mercado de semijoias era comum uma empresa lançar em torno de cinco peças por ano, mas atualmente necessita de 40 peças ao mês para ter novidades e manter-se no mercado.

Devido à facilidade e experiência adquiridas, o desenvolvimento de peças sempre foi o carro chefe dessa empresa. Sua expectativa é de, em 2018, focar em mercadorias em pronta entrega, o que resultaria em um diferencial competitivo, dado que o mercado está moldado em produtos via encomenda e com isso ela se posicionaria à frente de outras empresas.

O empresário entrevistado é natural de Limeira e vê o arranjo produtivo local como um diferencial de mercado atualmente e diz ser essencial estar localizado no pólo devido às facilidades encontradas no APL.

5.1.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é composta por 15 funcionários, sendo um no cargo administrativo e 14 no processo de produção. O processo de terceirização utilizado é volátil, dependendo do tipo de serviços e sazonalidades temporais, chegando a ter, em momentos de alta demanda, 50 equipes externas terceirizadas. O proprietário se concentra nas atividades industriais e divide com o filho a responsabilidade de desenvolvimento de produtos, melhorias na produtividade e acompanhamento da qualidade dos produtos acabados. Desenvolve também atividades na área comercial, realizando visitas a grandes clientes em conjunto com os vendedores externos que atuam na região sul e norte do país.

A empresa está se reestruturando com auxílio de uma consultoria na área administrativa, que atualmente é administrada pela sócia que também atua na área financeira.

5.1.3 Mercado de Atuação

A empresa apresenta no portfólio pingentes e anéis, mas tem como foco principal a fabricação de brincos devido à especialização no produto, que hoje representa 60% do faturamento da empresa.

Atualmente atua com a produção via encomenda em 80% do faturamento, mas o empresário pretende, nos próximos meses, mudar o foco e iniciar a produção para entrega imediata, pois vai iniciar visitas às Região Norte e Nordeste do país e necessita de produto disponível no momento da visita. Acredita que esta abordagem representará um diferencial de mercado.

A empresa atualmente não realiza exportações e tem uma carteira pulverizada de clientes, tendo angariado, recentemente, alguns atacadistas da capital paulista e distribuidores nas regiões Norte e Sul que juntos, representam 70% das vendas em carteira. Mantém, também, sociedade com outra empresa que atua como atacadista na cidade de Limeira-SP e concentra muitas de suas vendas.

Segundo o empresário, o mercado está competitivo devido à grande facilidade de importação de produtos chineses e à informalidade do setor. Apontou que obteve a certificação ISO-9000 em 2010 que, no entanto, não constituiu um diferencial de mercado, conforme havia sido esperado.

5.1.4 Processo Produtivo

Atualmente a empresa desenvolve mais de 40 novos produtos por mês e possui mais de 1.000 peças em seu catálogo de vendas, pois a exclusividade peças, segundo o empresário, é o diferencial de mercado.

A empresa apresenta a mesma característica do setor quanto à terceirização e tem necessidade de terceirizar a solda, cravação em alguns casos, montagem e embalagem. Os fornecedores estão concentrados em Limeira devido ao pólo setorial e, com isso, a empresa ganha em agilidade e baixo estoque, devido à facilidade de reposição.

5.2 Empresa B

A empresa B foi fundada em 1986 e passou, nos últimos anos pelo processo de sucessão aos dois filhos, que se dividem com responsabilidades na área operacional e administrativa. Buscam nas inovações um diferencial ao mercado, sendo a empresa

especializada em estamparia para bruto (latão e prata).

Está localizada no atual endereço há 12 anos, tendo a mudança ocorrido devido à necessidade de crescimento da área industrial e para estar mais próxima aos principais pontos comerciais da cidade. Ocupa área de 450m² e realizou recentes investimentos em equipamentos modernos, para evitar desperdícios, aumento de produtividade e redução de custos. Conta atualmente com 19 funcionários.

A empresa afirma olhar para o futuro com a certeza do comprometimento e rumo ao crescimento junto aos seus parceiros. “Todos os nossos investimentos em tecnologia, gestão e pessoas têm apenas um foco: excelência no atendimento aos nossos clientes”.

5.2.1 Histórico

A empresa iniciou suas atividades com um professor do SENAI e outro sócio em 1986, moradores da cidade de Limeira, que iniciava o mercado de semijoias, com técnicas advindas do setor de jóias e muitas das quais de conhecimento de professores do SENAI. Com isso os dois sócios iniciaram o funcionamento da empresa, no fundo do quintal da casa de um dos sócios, devido à falta de recursos. A empresa só trabalhava com estamparia e, em 1989, iniciou o processo de fundição em prata, que logo foi desativado em 1990 devido à baixa procura. Em 1998 iniciou o processo de galvanoplastia (banho) e fundição que permaneceu até 2001, quando também foi desativado, mantendo-se somente estamparia conforme o início da empresa.

Em 2004, deu-se início ao processo de sucessão aos filhos que iniciaram as atividades na empresa. Com a dinâmica de mercado, os novos sócios, em 2011, iniciaram readequação na empresa. Fizeram uma reestruturação da indústria implantando novos métodos de trabalho, iniciando a implantação da ferramenta 5S e Kaizen (adaptado à realidade da empresa).

Essas mudanças, advindas de conhecimentos técnicos dos sócios e de consultoria, propiciaram melhoria na produtividade e diminuição de retrabalhos. Com isso, a empresa que possuía 34 funcionários em 2011, no fim do processo de implantação estava com 24 funcionários e com 15% de aumento na produção.

Os atuais sócios entendem ser difícil não estar em Limeira devido às facilidades de mão de obra, fornecedores, clientes, além da tradição da empresa e histórico familiar dos sócios com a cidade.

5.2.2 Estrutura Organizacional

Atualmente a empresa possui 19 funcionários, sendo quatro na área administrativa e vendas, que são coordenados pela sócia e 15, no processo de produção, coordenados pelo sócio. O processo de terceirização é realizado no momento de excesso de demanda, pois a empresa possui todos os processos internos, mas devido à alta sazonalidade, necessita de equipes de terceiros para realizarem os processos de cravação, solda, montagem e estamparia leve.

Os sócios relatam que na terceirização e/ou contratação de novos funcionários não encontram dificuldades devido às baixas qualificações necessárias, pois não há necessidade de formação específica e, quando contratados, são treinados na própria empresa por outros funcionários no dia a dia. Segundo a sócia o *turnover* é baixo e o tempo médio de casa é de oito anos. Em níveis especializados, a empresa possui um funcionário com conhecimento específico que atua como torneiro mecânico e ferramenteiro e está na empresa há 22 anos.

Quanto aos terceiros, estimam possuir vinte equipes externas trabalhando em conjunto no dia a dia, estes serviços são realizados na própria residência dos contratados e os pagamentos são realizados por produtividade e agilidade, consolidando-se quinzenalmente.

5.2.3 Mercado de atuação

A empresa possui *expertise* em pingentes que estão no portfólio desde a fundação e é o carro chefe da produção e vendas. Também estão no processo fabril brincos, anéis, braceletes, broches, correntes e pulseiras, todos realizados no método de estamparia.

A área comercial iniciou-se em 2016, estando a loja da fábrica na mesma sede da indústria, na busca da aproximação com o cliente final, pois sempre atendeu com vendedores externos divididos por todas as regiões do país. A produção se caracteriza sob encomenda, pois 90% da produção diária é de produtos com prazos específicos de entrega e não costumam ter estoques relevantes, devido ao alto custo e risco dos produtos se tornarem obsoletos pela mudança na moda

O empresário aponta o mercado como muito competitivo e deixa evidente que produtos chineses importados são as grandes ameaças do mercado, intensificadas pela informalidade, característica deste setor. Aponta também que as cidades de Guaporé no RS e São Paulo capital, além de Limeira são os grandes pólos e mercados de semijoias

no Brasil.

A empresa possui atualmente três grandes clientes que representam 70% do faturamento da empresa, e os outros 30% divididos em 300 clientes ativos. Os sócios apontaram o grande risco desta concentração de faturamento, mas dizem que devido à crise, que afetou o país nos últimos três anos, não conseguiram mudar esta forma de atuação e que se planejam para diminuir esta dependência e minimizar os riscos.

O fato de estarem inseridos no APL de semijoias traz os seguintes benefícios segundo os sócios:

- Facilidade de Mão de obra;
- Pesquisa ágil e efetiva sobre a concorrência;
- Fornecedores de matéria prima na cidade;
- Agilidade na percepção de mudança de mercado;

Mas também apontaram as dificuldades que são:

- Concorrência próxima;
- Falta de união do setor (dados de produtividade, produção, processos, clientes);
- Presença marcante de produtos importados da China;
- Facilidade de novos entrantes no mercado (Ex-funcionários);

5.2.4 Processo Produtivo

O principal produto da empresa são pingentes, sendo que a exclusividade de peças é a grande diferenciação do mercado, mas a sócia responsável pela área comercial demonstrou que os produtos tradicionais são os mais vendidos. Segundo ela, algumas peças estão no *portfólio* de produtos há mais de dez anos e ainda são de grande comercialização, sendo o faturamento atual focado em peças tradicionais. São mais de 500 modelos de peças disponíveis para fabricação, pois os lançamentos atingem a moda atual e são de substituição rápida.

Os sócios classificam os equipamentos da produção como adequados e sem necessidades de melhorias. Ressaltam que recentemente investiram em uma impressora 3D para aumento da precisão e qualidade no lançamento de peças.

Os principais fornecedores estão localizados em Limeira e esta facilidade faz com que o estoque se mantenha baixo, devido à agilidade na reposição de mercadorias. No entanto, o empresário complementa que devido ao grande porte desses fornecedores,

encontra dificuldades em negociação de prazos e preços.

5.3 Empresa C

A empresa surgiu há 38 anos na cidade de Limeira e possui sede própria com 1500m² de terreno e 600 m² de área construída. A estrutura organizacional é composta por dois sócios e por 47 funcionários, sendo 8 administrativos e 39 na produção. Apresenta peças com *design* exclusivo como diferencial e possui a certificação ISO 9001-2000.

Fabricante de semijoias brutas em estamparia, todos os processos de criação, desenvolvimento e produção são feitos dentro da empresa. Tem como um dos diferenciais estratégicos proporcionar um prazo de entrega menor que o do mercado (das outras empresas na cidade) e oferecer um produto de alta qualidade.

Existem no portfólio mais de 2.000 modelos exclusivos, dentre eles brincos de todos os tamanhos e faixas de preço, anéis de pedra, zircônias, falanges, colares, pingentes.

5.3.1 Histórico

Um dos sócios iniciou-se no ramo como auxiliar de ourives na cidade de Limeira. Devido às facilidades encontradas no APL, em 1990 migrou para o mercado de semijoias que estava em expansão na cidade e, deste o início até o momento, se dedica à fabricação de peças na forma bruta em estamparia, nunca se dedicando a outros processos de produção da semijoia.

A experiência desse sócio foi a grande motivação para iniciar as atividades, além das facilidades devidas ao APL de semijoias e de ser a cidade natal dos sócios. O sócio entrevistado nunca pensou em ter a empresa em outra localidade e não acha viável esta possibilidade devido às facilidades encontrada no APL.

Da fundação até hoje houve apenas uma mudança societária, quando ocorreu a sucessão dentro da família e os sócios transferiram suas cotas da sociedade para os filhos, que possuem formação técnica que está sendo utilizada para implementação de melhorias na gestão da empresa, associada à experiência dos pais no setor.

A empresa busca desenvolver seus funcionários com treinamentos específicos de acordo com a necessidade detectada pelos sócios. Cabe salientar que a empresa, segundo os sócios, apresenta uma baixa rotatividade de mão de obra, devido a

treinamentos oferecidos pela empresa, muitos deles realizados *in company*.

A empresa passou por uma queda muito acentuada em seu faturamento nos últimos três anos e teve em 2014 o período mais agudo desta queda. O momento de maior crescimento de faturamento foi em 1994 quando iniciou a parceria comercial com o principal cliente atual, que representa 70% de todo o faturamento da empresa, portanto a empresa atua quase que com exclusividade para este atacadista.

5.3.2 Estrutura Organizacional

A estrutura empresarial está composta pelas áreas administrativa e de produção que conta, respectivamente, com oito e 39 funcionários. Devido à sazonalidade de mercado a empresa necessita terceirizar processos, que realizam serviços de solda, montagem e cravação de pedras, processos estes que não necessitam de um treinamento muito elaborado e possui dez equipes terceirizadas (60 no total), estas terceirizações são informais e prestadas por pessoas físicas.

Os processos realizados na empresa são de baixa especialização e qualificação, com isso quando integrado um novo funcionário o mesmo é treinado especificamente na própria empresa com ajuda de outro profissional que já atua no setor, além da cidade possuir facilidade na contratação nos setores mais simples da produção devido a grande quantidade de empresas no mesmo perfil.

A empresa possui funcionários com ensino superior nas áreas de recursos humanos e administrativo, e também são destinados treinamentos específicos com *coach* de acordo com as necessidades estabelecidas pela empresa.

5.3.3 Mercado de atuação

Os brincos representam 90% de toda a produção da empresa devido à sua especialidade, mas a empresa também produz pingentes, anéis e pulseiras. A empresa se especializou em brincos devido à necessidade de seus três grandes clientes que juntos representam 95% do faturamento da empresa.

A empresa possui estoque muito baixo de produtos acabados, pois toda a produção é sob encomenda. Devido à atuação concentrada em poucos clientes, a empresa possui uma parceria dinâmica não comum ao mercado, pois com um dos clientes tem um sistema integrado de compras e acompanhamento de produção.

Com o APL em Limeira, a concorrência é muito forte e o diferencial da empresa para enfrentar sempre foi a qualidade de seus produtos, pois o principal cliente que

representa aproximadamente 70% do faturamento possui parceria há mais de 20 anos, e o sócio acredita que a qualidade é o segredo do sucesso da parceria.

Com a APL na cidade o empresário apontou como dificuldades a cópia de modelos e *design* de peças, alta concorrência e empresas similares em termos de produção e facilidades de novos entrantes devido a ex-funcionários trabalharem como autônomos, em empresas não formalizadas. Apontou, também, que os benefícios deste APL são o pólo de compras e a facilidade de abordagem de novos clientes, fornecedores próximos e mão de obra com especialização e em grande quantidade.

Como a empresa atua apenas como fabricação de peças brutas, não possui atendimento aos atacadista e varejista na cidade e a forma de atuação está concentrada nestes três clientes. O sócio, esporadicamente, realiza visitas pontuais a potenciais clientes em outras regiões do país, mas a pulverização de clientes não é foco da empresa no momento.

5.3.4 Processo Produtivo

O *design* de peças é realizado exclusivamente pela empresa, que possui uma funcionária exclusiva neste setor, com acompanhamento da sócia que, em conjunto, desenvolvem e lançam ao mercado 100 novas peças mensais. Ainda contam com uma impressora 3D para auxiliar na elevação de produtividade e menor tempo de lançamento do produto.

Os equipamentos da indústria são apontados como adequados e sem necessidade de melhorias. O sócio entrevistado aponta que o método de estamparia utilizado pela empresa tem processo manual e os equipamentos mais modernos não trariam ganhos de escala e produtividade representativos.

Segundo o sócio, a empresa não possui uma ferramentaria e este setor muitas vezes causa atrasos na entrega de moldes para a produção e, com isso, atrasos nas entregas do produto final. Por esta razão, está em análise este investimento no curto prazo.

Os fornecedores estão concentrados nas cidades de Limeira e São Paulo e dizem não ter dificuldades na cotação e entrega de matéria prima, devido às proximidades e quantidades de empresas na cidade.

5.4 Empresa D

Há mais de 30 anos no ramo de semijoias, a empresária entrevistada iniciou sua atividade como vendedora na loja da família, onde adquiriu experiência e conhecimentos técnicos. Há 19 anos iniciou a sua própria empresa, no ramo de comércio varejista de semijoias e há 15 anos também na área industrial, confeccionando suas próprias peças, sendo responsável por todos os produtos comercializados na loja.

O foco da empresa é a comercialização das peças na forma bruta (sem banho) e os processos realizados são os de baixa fusão, alta fusão, foto corrosão, montagem, solda, prototipagem e *design* das peças. A empresa tem como principais produtos brincos, pingentes, anéis, gargantilhas e acessórios para roupas.

A parte comercial da empresa hoje está dividida em: loja da fábrica, na cidade de Limeira-SP, onde recebe muitos clientes do exterior, principalmente de países da América do Sul; atua também com representantes com mostruários em todas as regiões do Brasil, mas com foco principal nas regiões Sudeste e Sul do país, sendo na sua maioria atacadistas do setor.

A empresa possui uma equipe com dois diretores e 15 empregados, com funções divididas entre as atividades administrativas, de produção e de comercialização.

5.4.1 Histórico

A empresa iniciou seu funcionamento há 19 anos, com quatro funcionários na área de produção. Com uma carteira muito grande de clientes e a experiência da sócia, iniciou-se, no fundo do quintal da residência da família, uma pequena fábrica, da qual o marido (sócio) era responsável pela produção e a sócia manteve-se na loja, mudando o foco de mercado varejista e iniciando o atacadista para comercializar os produtos fabricados (peças brutas).

No início era apenas o comércio varejista, mas com a expansão do consumo, a empresa investiu em equipamentos modernos e em treinamento de funcionários. Nos últimos anos, e com a mudança de cenário econômico, a empresa conseguiu manter-se no mercado, usufruindo dos investimentos anteriores, dado que a queda de consumo afetou diretamente vendas e lucros da empresa.

A empresária entrevistada entende que a China vem causando esta mudança no cenário de semijoias em Limeira, pois não existe nenhuma proteção a este mercado e nenhuma barreira alfandegária. Relata ainda que, na cidade, existiam há cinco anos

apenas duas empresas que realizavam as importações destes produtos e que, atualmente, diversas já utilizam esses produtos que, segundo a empresária, são de ótima qualidade e com *design* bem próximo do produto nacional.

5.4.2 Estrutura Organizacional

Atualmente a empresa possui 15 funcionários, sendo 12 na área de produção e três em cargos administrativos. Além dos funcionários diretos a empresa também terceiriza parte dos processos, como montagem, cravação de pedras e solda e, para isso, conta com equipe de dez pessoas.

A empresária entrevistada aponta a facilidade de contratação de mão de obra e rápida reposição na indústria, devido à baixa qualificação necessária. Devido ao fato de estar localizada em um pólo de semijoias, não ocorrem dificuldades para contratação. O gerente da fábrica está com os sócios há mais de 14 anos, tem diversos cursos do SENAI e cursos específicos do setor. Ainda aponta que um dos diferenciais em relação a funcionários é que a empresa tem baixa rotatividade e as funcionárias da área administrativa estão na empresa há mais de dez anos e conhecem todo o processo de vendas e clientes; com isso a relação de confiança é mais estreita e melhora o desempenho da empresa.

5.4.3 Mercado de atuação

O carro chefe da empresa são brincos, mas também produzem pingentes, gargantilhas, pulseiras, anéis. A carteira é bem diversificada, atuando com a loja de fábrica como carro chefe das vendas no atacado e vendedores externos em diversas regiões do País. A empresa não concentra suas vendas em grandes magazines ou atacadistas, devido à estratégia de mercado dos proprietários.

Os principais concorrentes estão localizados na cidade de Limeira-SP – na Avenida Costa e Silva - local onde se concentram as galerias de comércio exclusivo do ramo de semijoias. São 22 galerias, com média de 20 lojas por galeria, nas quais são encontradas as lojas de fábrica com atendimento para varejo e atacado. A grande maioria, 80% das indústrias de semijoias e lojas de fábrica são seus competidores diretos na cidade de Limeira; os outros 20% estão em Guaporé e São Paulo.

Segundo a empresária entrevistada, há alguns anos os produtos chineses estavam presentes principalmente na cidade de São Paulo. Atualmente, em Limeira estão diversos representantes e isso vem mudando o cenário de semijoias. Nos últimos dois

anos, segundo a entrevistada, diversas indústrias mudaram o foco para apenas intermediar a compra e venda de produtos importados, com isso deixando as indústrias da cidade mais frágeis. A empresária entende que deveriam existir algumas barreiras para esses produtos, gerando proteção das empresas pertencentes ao pólo que, devido à alta carga tributária, não conseguem competir com os produtos chineses.

5.5 Empresa E

A empresa iniciou as atividades em 1995, com a mesma sociedade atual, pois um dos sócios está no ramo desde 1979, quando iniciou as atividades na empresa do pai, que foi o precursor das indústrias de jóias de Limeira, pois era professor de ferramentaria no SENAI dessa localidade.

Em 1995 a empresa atuava apenas como prestadora de serviço de banho (galvanoplastia) de semijoias. Com a *expertise* do sócio, com formação em mecânica e em razão das oportunidades de mercado, em menos de dois anos também começou a atuar na fabricação de peças brutas, nos modos de foto-corrosão, baixa fusão e estamparia.

A empresa vem passando por uma reestruturação para se adequar ao mercado. Atualmente possui um parque industrial com 2900m² de área construída, no qual abriga todas as fases do processo fabril da semijoia. Tem como principais produtos fabricados: brincos, correntes e pingentes. A empresa possui profissionais capacitados para desenvolvimento de produtos sob encomenda e personalizados.

5.5.1 Histórico

A empresa iniciou suas atividades em 1995 como uma galvanoplastia. Em 1998 atuou com estamparia, em 2001 iniciou o processo de fundição e fotocorrosão e em 2012 o comércio para atendimento ao público.

Com a mudança de foco da empresa, desde 2016, terceirizou quase todos os processos de fabricação e está focada no mercado atacadista. O empresário entrevistado está no setor há mais de 30 anos. Iniciou suas atividades ainda muito jovem, acompanhando os familiares na empresa.

A principal mudança na empresa foi há 20 anos, quando conquistou o principal cliente, que chegou a representar 80% no faturamento. Hoje essa grande empresa de catálogos não faz mais parte do portfólio de clientes e assim, desde 2017, a empresa E

mudou seu foco, iniciando a venda direta ao cliente final em novo ponto comercial.

O empresário entrevistado aponta a mercadoria importada da China como o grande “vilão” desse mercado, pois o baixo custo dos produtos chineses interfere na margem de lucro e constitui obstáculo para a continuidade da produção no Brasil.

O empresário entende que a indústria poderia estar localizada em outra cidade da região de Limeira, pois não acredita que a distância de Limeira possa trazer alguma dificuldade na aquisição de matéria-prima ou contratação de funcionários especializados no setor. Entende, porém, ser necessário possuir um ponto de venda na cidade de Limeira, pois a capital da jóia folheada recebe diariamente milhares de clientes e não poderia ficar longe deste público alvo.

5.5.2 Estrutura organizacional

A empresa conta com dez funcionários, sendo sete no processo de embalagem e entrega e três nas áreas de vendas e administrativa, pois atualmente terceirizou todo o processo produtivo que contava, há dois anos, com quarenta e seis funcionários. A terceirização abrange a produção nas áreas de galvanoplastia, fundição e montagem dos produtos.

O entrevistado apontou que a alta carga tributária e a facilidade de atuação de empresas prestadoras de serviços, envolvendo produtos acabados – em razão da inserção no APL de semijoias - o levaram a mudar o foco da empresa, terceirizando todo o processo produtivo. Relata, ainda, que a empresa chegou a realizar todos os processos da cadeia produtiva da semijoia, no qual envolvia cerca de 150 funcionários diretos em 2013. Apontou que está nos planos para o segundo semestre de 2018 a retomada do processo de produção na área de foto-corrosão, devido à grande experiência acumulada, mas com um volume de funcionários “enxuto” e com produção de peças com *design* exclusivo.

5.5.3 Mercado de atuação

O brinco é o carro chefe da empresa, mas também são produzidos pingentes, anéis, gargantilhas. O foco está em brincos, devido à experiência operacional do sócio em foto-corrosão e estamparia.

A empresa não possui o processo de produção e se concentra em atendimento a atacadista na loja de fábrica, com estoque suficiente para entrega imediata de alguns produtos.

Mantém a marca própria que está no mercado há 25 anos. Com isso, mesmo com a mudança de estratégia, mantém os clientes tradicionais da empresa, que estão segmentados em cinco grandes magazines e atacadistas que representam 60% do faturamento mensal. Os demais 40% estão pulverizados em sacoleiras e clientes do dia a dia da carteira de clientes.

Os fornecedores estão concentrados na cidade de Limeira, devido à facilidade, apontada pelo empresário, de agilidade e preços competitivos.

O empresário ainda relata que seus principais concorrentes estão localizados em Limeira, devido à extensa quantidade de empresas com produtos similares e também a grandes importadoras de produtos chineses, que nos últimos três anos transformaram o mercado local.

6 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO ROTEIRO PRÁTICO PARA PEQUENA EMPRESA

O roteiro elaborado por Terence (2002) foi aplicado individualmente em reunião do pesquisador com cada entrevistado em dezembro de 2017 e janeiro de 2018, na busca de identificar os obstáculos na adoção do planejamento estratégico nas MPE's selecionadas, abrangendo as dificuldades e possibilidades na utilização do referido roteiro.

6.1 Empresa A

Na empresa A, a aplicação do roteiro pelo pesquisador foi realizada com um dos sócios, responsável pelo desenvolvimento e gerenciamento da empresa e que centraliza todas as decisões. Não houve a participação da esposa, que também é proprietária e atua na área administrativa e financeira.

A empresa está passando por um momento de readequação dos métodos de trabalho e número de funcionários, devido à crise enfrentada nos últimos três anos. Com isso a técnica de planejamento estratégico ficou em segundo plano, mas o empresário aponta que conhece a técnica e já fez este trabalho junto a treinamentos ministrados pelo SEBRAE, na cidade, focados no setor de semijoias.

Segundo o entrevistado, a falta de tempo e a necessidade de resultados rápidos, para reverter a situação financeira da empresa, ocasionaram a falta de acompanhamento e realinhamento das estratégias, deixando o planejamento de metas e objetivos desatualizado com a realidade do momento.

6.1.1 Visão geral da empresa

Na primeira reunião o empresário deixou evidente que a empresa possui missão, visão e valores estabelecidos, conhece a importância do planejamento estratégico, embora tenha relatado que o estabelecimento dos direcionadores tenha sido realizado há algum tempo. Apontou a necessidade ser revisto e relatou que desenvolveu o planejamento em um curso realizado pelos sócios.

Missão: "Desenvolver modelos de bijuterias com as mesmas características de uma jóia."

Visão: "Sermos referência na fabricação de bijuterias."

Valores: "Buscar o máximo de satisfação dos clientes, através de *design* e qualidade de nossos produtos."

O proprietário relatou a dificuldade de um planejamento estratégico devido à instabilidade do mercado. Segundo ele, o dinamismo faz com que o foco da empresa se altere com rapidez e, com isso, o planejamento de médio e longo prazo se apresenta ineficiente. Afirmou tentar fazer um plano de vendas dentro do mês, mas sem utilizar dados passados e históricos de vendas, para se balizar no mês planejado. Também disse não conseguir se planejar no médio prazo, devido ao mercado estar muito concorrido. Ainda afirmou buscar o ponto de equilíbrio, utilizando dados estatísticos, mas não demonstrou ter esse indicador muito claro até para o outro sócio. Declarou dispor apenas de uma estimativa de custos e de quanto necessita de vendas para atingir o equilíbrio.

O gerenciamento da empresa não possui metas diárias e segue o dia a dia, não possui um acompanhamento da produção e dos gastos diários; o outro sócio tem as estimativas não formalizadas e sem demonstrativos de receitas e despesas.

A coleta de informações vem da experiência dos sócios e da loja de atacado que a empresa possui em conjunto com outros empresários na avenida de semijoias da cidade de Limeira. Portanto, a grande fonte de informações vem de necessidades de clientes e de reuniões com os sócios da loja de atacado.

A empresa não participa atualmente de feiras e divulgações em escala, devido a dificuldades financeiras e entende não serem mais atrativos esses métodos de abordagem, mas relata que participou por mais de 10 anos da feira ALJ na cidade de Limeira.

Sobre o mercado, o sócio não realiza uma análise da concorrência de forma sistêmica e objetiva, apenas semanalmente visita algumas lojas de atacado para obter idéias para lançamento de novas peças. Também não faz análises mais efetivas sobre ambientes tecnológicos, econômico, dos fornecedores, de forma que possam ser destacados, pois relata que está muito sobrecarregado com a diminuição dos funcionários devido à crise que a empresa está passando.

Não possui metas estabelecidas por áreas e setores da empresa, mas apenas estimativas de vendas, realizadas pelo outro sócio, que afirma que necessita vender R\$ 250 mil mensais para chegar ao ponto de equilíbrio, mas sem nenhum acompanhamento claro e demonstrativo.

O empresário, principal entrevistado, relata que os clientes buscam a novidade

em *design*, e este é o grande fator de sucesso da empresa, pois lançam por volta de 40 modelos de peças por mês, na busca diferenciar suas mercadorias.

Afirma não possuir uma análise formal ou acompanhamento dos aspectos internos. Devido à forte queda de faturamento viu a necessidade de demissão de funcionários, que em 2014 foram 52 e atualmente são 15. Desde 2014 não é desenvolvido nenhum acompanhamento de produtividade individual. A empresa está planejando a terceirização de grande parte do processo produtivo para se dedicar exclusivamente à comercialização dos produtos acabados, destinando à pronta entrega como o diferencial de mercado. Esta decisão foi tomada devido ao alto grau de informalidade do setor e às dificuldades de concorrer com os preços praticados.

A empresa não vem apresentando grandes investimentos nos últimos anos e, quando necessário, a decisão é realizada em conjunto pelos sócios de acordo com o cotidiano da empresa.

Está em estudo pelo sócio e outras duas indústrias parceiras a unificação do processo produtivo com o intuito de redução de custos, mas ainda nada claro como vai ser esta fusão entre as empresas.

6.1.2 Particularidades identificadas:

- Apresentação da técnica e conscientização do dirigente: Ocorreu a mudança de estrutura da empresa, com isso o sócio está com falta de tempo para aplicar a ferramenta; há necessidade, no curto prazo, de resultados, gestão intuitiva, improvisação na gestão do dia a dia.
- Estabelecimento da missão, visão e valores: A empresa possui estabelecidos missão, visão e valores, conforme apresentado pelo empresário, mas devido ao longo período em que foi realizado não estão alinhados com a realidade atual da empresa e o entrevistado entende não ser interessante neste momento investir tempo para repensar esses aspectos.
- Análise externa: A empresa não realiza nenhuma pesquisa de mercado de forma sistêmica, gerando históricos. Apenas são realizadas pelo sócio, com frequência, visitas a algumas lojas de atacado de semijoias da cidade, para obter idéia de novos modelos de peças para desenvolvimento. A empresa não possui estimativas de vendas do setor nem sobre mudanças tecnológicas e/ou aspectos econômicos, que afetariam a empresa. O sócio utiliza o parceiro comercial que é atacadista na cidade de Limeira, para conseguir algumas informações do setor mesmo que de

forma mais pontual.

- Análise interna: com a redução, em 2014, de 52 funcionários para 15, em 2017 a empresa mudou o foco para a terceirização de grande parte dos serviços. Mesmo atuando mais na área comercial, a empresa ainda não possui um acompanhamento dos aspectos internos, não cria relatórios de produtividade e falhas operacionais, e não utiliza nenhuma ferramenta que possa auxiliar na elaboração de indicadores para uma gestão mais assertiva. A intuição e experiência são os fatores utilizados para as tomadas de decisões.
- Definição de objetivos e metas: A empresa não possui objetivos e metas estabelecidos no dia a dia, e não utilizada média histórica de faturamento. Apenas foi apontado pelo sócio que R\$ 250 mil mensais seria o ponto de equilíbrio da empresa, mas o entrevistado não soube expressar como chegou a este número e que dados utilizou para indicar esse parâmetro; também nenhum outro funcionário ou sócio sabia desse número.
- Identificação da estratégia atual e futura: Estratégia intuitiva, sem divulgação e/ou formalização para os funcionários ou sócios. O empresário apontou que pretende mudar o foco da empresa para pronta entrega de mercadorias, pois desta forma acredita gerar um diferencial de mercado. No entanto, não fez nenhuma pesquisa de mercado, para ver se realmente essa elevação de custos vai ser compensada por aumento de faturamento. Nenhum outro membro da empresa, mas apenas o sócio sabe das projeções individuais. A empresa não possui nenhuma estratégia definida, atualmente, por meio da qual todos consigam saber o caminho a ser seguido; também, não há estratégias futuras.

6.2 Empresa B

O roteiro foi aplicado pelo pesquisador e desenvolvido em conjunto com os dois sócios. Nas duas reuniões em que os dois estiveram presentes, as respostas sempre foram complementares, demonstrando estarem alinhados com as diretrizes da empresa. Um sócio é responsável pelos departamentos administrativo e financeiro e a outra sócia pelo departamento comercial e de vendas.

A empresa possui o planejamento estratégico formalizado e divulgado a todos os funcionários. Em diversos setores está demonstrada em cartazes a política de missão, visão e valores da empresa e, conforme apontado pelos sócios, a carta de valores com

frequência é entregue aos funcionários com o intuito de reforçar as diretrizes da empresa.

6.2.1 Visão geral da empresa

Na recepção na sede da empresa, já ficou evidente o planejamento estratégico empresarial formalizado, pois em vários ambientes estavam destacados visão, missão e valores. Os sócios demonstraram facilidade de discorrer sobre a ferramenta e relataram que durante ao curso de *MBM – Master Business e Management*, realizado pelos sócios, em 2013, teve início também uma consultoria externa que auxiliou a iniciar o pensamento estratégico. Com isso foram estabelecidos os atuais direcionadores da empresa, definidos da seguinte forma:

Visão: “Ser empresa de referência, reconhecida pela qualidade de nossos produtos, serviços e relacionamento”.

Missão: Excelência no atendimento. Inovação em produtos e serviços. Geração de riqueza de forma competitiva.

Valores: Integridade, Comprometimento, Inovação e Clareza

Quadro 9: Carta de valores da empresa B

Respeito	<ul style="list-style-type: none"> • Saber ouvir e falar quando solicitado; • Não fazer piadas e não colocar apelidos; • Ter bom senso; • Tom de voz; • Amar ao próximo; • Ser humilde; • Manter o ambiente de trabalho limpo
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> • Horário; • Crachá; • Uniformes; • Com o próprio trabalho; • Limpeza; • Meio ambiente;
Honestidade	<ul style="list-style-type: none"> • Ser transparente; • Ser verdadeiro; • Ser Amigo; • Assumir erros;
Otimismo	<ul style="list-style-type: none"> • Insistir antes de desistir; • Ser confiante;
Espírito de equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Trocar experiências • Colaboração/União • Integração/acolhimento de novos colaboradores
Dedicação	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse pelo novo; • Boa vontade; • Disponibilidade;

Fonte: O autor.

Atualmente o planejamento está dividido entre as áreas comerciais e produtivas e segue as premissas definidas, sendo mensurado e acompanhado dentro do planejado o faturamento necessário para o ano, com revisões semestrais, caso necessário. Após o fechamento de cada mês é realizada uma reunião entre sócios e consultor para rever os parâmetros e os números entregues do mês anterior.

No início do processo do planejamento estratégico as dificuldades foram conseguir estimar sazonalidades de mercado, falta de assertividade e agilidade na elaboração e ajustar as “brigas” entre áreas comerciais e da produção. Com isso foi elaborada uma curva ABC para diversas áreas da empresa para buscar auxiliar nas formatações e tomadas de decisões, tudo com auxílio de um consultor externo.

Os sócios costumam visitar feiras mas, atualmente, não participam como expositores, por entenderem não ser mais um diferencial de mercado. Já participaram em Belo Horizonte, São Paulo e Limeira, há mais de sete anos. Foram associados da ALJ/Sindijóias- nada atuante e entendem não ser interessante essas associações. Sobre as consultorias externas, já tiveram a participação do SEBRAE e tentaram consultoria, mas não gostaram.

Os empresários formalizam e divulgam a todos os funcionários as métricas e o desempenho da empresa. Com esse procedimento, os sócios entendem que melhorou a agilidade nas decisões, o embasamento das reuniões em dados históricos e todos estão conhecendo melhor a empresa. Obtiveram ganhos em previsibilidade e qualidade de gestão e, com isso, quebraram paradigmas de eficiência e alto custo de treinamento.

O ambiente externo é analisado com ajuda de uma consultoria, há seis anos prestando serviços na empresa. São realizadas reuniões mensais para discutir dados do mercado sobre área de finanças, vendas, economia, fornecedores, entre outros. Costumam fazer visitas aos concorrentes mais influentes na cidade para ver as novidades em peças e tendências. Devido à alta informalidade, os empresários alegam sofrer com falta de dados seguros do setor.

O ambiente interno é analisado com metas individuais e acompanhamento diário, levando em consideração o histórico de produção da área e do profissional. As coletas de informações são realizadas em sistema desenvolvido e formatado de acordo com a necessidade da empresa, baseado no método de custeio ABC (baseado na atividade), que inicia o processo de produção com as vendas na área comercial, totalmente integrada nos departamentos da empresa.

O monitoramento da concorrência é realizado através de visitas de pesquisa de preço na avenida das semijoias na cidade de Limeira-SP, mas sem embasamento de faturamento de empresas similares do setor.

Os orçamentos propostos não estão sendo alcançados nos últimos dois anos, sendo que, em 2016 ficou 20% e em 2017 40% abaixo do orçado. Os sócios acreditam que o planejamento anual projetado não está sendo atingido devido à falta de previsibilidade do setor, muito sensível às mudanças econômicas e à crise, em razão de seus produtos serem considerados “supérfluos”. Consideram, porém, que o planejamento estratégico resulta na demonstração de caminho a ser percorrido, agilidade na tomada de decisões, demonstração de as diretrizes da empresa e base de dados para tomada de decisões mais coerentes.

Sobre as metas e objetivos para 2018, os empresários relatam que o mercado necessita de alguns ajustes e esperam que melhorem: o incentivo ao setor, a carga tributária, a adequação às barreiras alfandegárias para a China e diminua a informalidade do setor.

6.2.2 Particularidades identificadas:

- Apresentação da técnica e conscientização do dirigente: A empresa possui o planejamento estratégico formalizado e com visão de médio prazo no plano empresarial.
- Estabelecimento da missão, visão e valores: processo já elaborado há mais de seis anos e revisto anualmente; a empresa demonstra claramente que segue as diretrizes e que o planejamento estratégico está alinhado com os funcionários.
- Análise externa: Ocorre com o auxílio da consultoria externa, sendo realizadas reuniões mensais para discutir tendências, economia, fornecedores e finanças. A empresa tinha uma visão subestimada da concorrência antes da consultoria e dificuldade de conseguir dados precisos.
- Análise interna: A empresa possui sistema integrado em todas as áreas para diminuir incertezas nas tomadas de decisões. Com isso ocorreu ganho de agilidade e qualidade da gestão em todos os níveis hierárquicos; decisões gerencias com maior assertividade e lastreadas em dados históricos sobre determinada rotina operacional.
- Definição de objetivos e metas: São realizadas reuniões mensais para

acompanhamento de metas e revisão de objetivos e, no final de cada ciclo anual, são elaborados os orçamentos, divididos mensalmente, levando em consideração as sazonalidades e a capacidade produtiva. A empresa tem definidas as metas mensais de despesas e faturamento por setor e o acompanhamento da produtividade acontece individualmente, por funcionário.

- Identificação da estratégia atual e futura: A empresa possui suas metas mensais e objetivos anuais definidos, que são apresentados mensalmente a todos os funcionários, em reuniões setorizadas. Quando não ocorre o faturamento mensal estabelecido, as reuniões com a consultoria e sócios são para revisão de possíveis realinhamentos das estratégias atuais. Os sócios acreditam que o caminho está correto e que as estratégias atuais vão ser o fator de sucesso deste próximo orçamento.

6.3 Empresa C

6.3.1 Visão geral da empresa

A empresa tem um planejamento operacional anual formulado pelo sócio com parâmetros que são revisados bimestralmente e que a cada 6 meses são realizados balanços de meta e objetivos alcançados.

Os filhos que também são sócios possuem conhecimento da técnica e já foram iniciadas as discussões para implantação do planejamento estratégico. No entanto, como a gestão ainda está centralizada nos pais, os mesmos ainda entendem não ser interessante, neste momento, este tipo de planejamento. Cabe ressaltar que o sócio (filho) possui outra empresa no ramo de fundição e nesta empresa foi instituído o planejamento estratégico.

A empresa tem planejado faturamento e despesas mês a mês. Com o faturamento instituído, as metas são divididas por setor e distribuídas por funcionário, o acompanhamento é feito no fechamento do expediente do dia.

A empresa não possui planejamento nas áreas de marketing, logística e vendas, pois, como é extremamente concentrada em alguns clientes, o sócio entende que não necessita de muita atenção nessas áreas.

A grande dificuldade, na visão dos empresários, para a utilização do planejamento estratégico é a previsão dos dados da empresa e mercado, pois iniciam o mês com os pedidos em carteira, mas dependem da entrega para o faturamento.

Algumas peças, durante o processo produtivo, são mais trabalhosas do que o previsto, devido a serem, com frequência, novos modelos e, com isso, ocorrem excessos de prazos na entrega. Portanto, previsibilidade é um ponto de insegurança dentro do planejamento.

Os pedidos de compras são integrados com o grande parceiro comercial, que está localizado na cidade de São Paulo, e as solicitações são feitas *on-line*, diariamente, com prazos de entrega estabelecidos.

A empresa é dividida em setores de solda, classificação (revisão, montagem, cravação e embalagem), produção, estamparia, compras, almoxarifado e acabamento. Todos esses setores possuem metas específicas diárias.

A empresa não participa e não tem interesse em participar de feiras e órgãos de classe, devido às suas características e ao desinteresse dos sócios.

As decisões da empresa são tomadas de acordo com as compras do principal cliente. Não são realizadas análises externas, havendo apenas planejamento da produção para entrega. Dado que está concentrada em alguns clientes, não analisa os concorrentes com frequência, apenas monitorando preço, pois seus produtos são reconhecidos como produtos de fino acabamento, característica avaliada como o fator de sucesso da empresa, mesmo que seus produtos tenham um valor agregado maior que o da concorrência.

Sendo assim, os métodos de avaliação do mercado se concentram em pesquisas informais com outros parceiros e seguindo os parâmetros e expectativas do cliente que é um dos grandes *players* do mercado.

Devido à concentração de faturamento, os sócios estão iniciando uma nova atividade com um novo CNPJ, para criar novas oportunidades em relação a clientes mais pulverizados. Avalia-se que bons resultados poderão ser alcançados, com menor valor agregado nas peças e maior ligação com a moda feminina cotidiana, uma vez que a empresa atual trabalha com produtos mais clássicos.

No fator tecnologia, a empresa possui impressora 3D que é apontada como um diferencial de mercado, devido à agilidade na prototipagem e lançamento de novos produtos, que atualmente chegam a cem novos ao mês.

Quanto a fatores internos, a empresa possui um acompanhamento efetivo no desempenho de produtos. Dispõe de itens clássicos, que estão na produção há mais de 15 anos e ainda têm seu apelo comercial e também realiza lançamento de muitos produtos, mensalmente, para manter o nível de vendas; a *performance* desses produtos é

analisada a cada mês, avaliando-se a compensação de sua produção. No fator mercado a empresa se concentra em lançamentos de produtos exclusivos e de produtos similares aos de grandes marcas mundiais.

Com relação ao acompanhamento de produtividade de funcionários, ocorre a medição de produtividade individual no final de cada dia, via registros individuais no sistema da empresa, que atua de forma integrada entre todos os departamentos e são feitos *feedbacks* individuais a cada ciclo mensal, para alinhar orçado x realizado. Mensalmente ocorrem treinamentos com funcionários de cada setor com baixa produtividade em conjunto com funcionários recém contratados.

Quanto a atendimentos aos clientes, a empresa possui vinte clientes ativos sendo que três deles representam 95% do faturamento. Assim sendo, não são realizadas visitas presenciais com frequência.

Atualmente os sócios não realizam uma análise da concorrência de forma sistematizada e também não têm definidas ações futuras nas áreas de marketing, recursos humanos, logística e compras.

Durante a entrevista foi ressaltado que houve uma diminuição de 25% no faturamento, atribuída à recessão econômica que o país está enfrentando; as projeções para o ano de 2018 estão melhores, acredita-se na retomada de crescimento do faturamento, em patamares anteriores.

A definição de objetivos e metas não é explicitada e formalizada, mas há parâmetros norteadores no setor de finanças/faturamento que são acompanhados anualmente, com revisões bimestrais, elaborados a partir do ponto de equilíbrio da empresa. No setor de compras a empresa apresenta metas mensais de redução em consumo e os contratos de terceirização são revistos com frequência. No setor de estoques, a empresa possui estoque de matéria-prima para quarenta dias aproximados, prazo esse devido à necessidade de entrega com agilidade ao seu cliente principal; a empresa busca manter estoque quase zero, de produtos acabados e mantém em estoque apenas produtos clássicos que são de fácil comercialização.

O empresário acredita que poderia investir mais em treinamentos aos funcionários e vem aprimorando essa necessidade, pois contratou um treinamento de *coaching* na empresa que está realizando treinamentos específicos para cargos de liderança.

Outro ponto destacado pelo empresário é a longevidade no tempo de serviço junto à empresa. Dos 47 funcionários, apenas um tem menos de dois anos de empresa,

sendo a média de oito anos de trabalho. Com isso, o clima organizacional e a confiança nos proprietários são considerados pontos de relevância.

6.3.2 Particularidades identificadas:

- Apresentação da técnica e conscientização do dirigente: A empresa não possui planejamento estratégico formalizado, apesar do conhecimento da ferramenta pelos sócios, mas apresenta formalizadas as estratégias operacionais em curto e médio prazo.
- Estabelecimento da missão, visão e valores: O sócio não vê ganho de produtividade e desempenho com o estabelecimento desse processo; imediatismo de resultado e valores muito próximo dos sócios são fatores apontados.
- Análise externa: O sócio aponta não realizar análise de concorrentes e do mercado de forma freqüente, mas apenas pesquisas pontuais quando necessário.
- Análise interna: É realizado acompanhamento sistematizado na produção com projeções diárias, mensais e anuais. Mas ainda existe a intuição em processos e a centralização das decisões no sócio.
- Definição de objetivos e metas: A empresa não tem formalizadas as metas e os objetivos por setores e não são divulgadas as metas de faturamento, mas há necessidade de entrega de peças por funcionário que realizam o acompanhamento diário de produtividade.
- Identificação da estratégia atual e futura: O sócio entrevistado entende que a estratégia de atuar concentrada em um cliente é adequada e não há perspectivas de grandes mudanças nesse cenário; dificuldade de mudanças e conservadorismo são características do empresário.

6.4 Empresa D

6.4.1 Visão geral da empresa

Na entrevista, a empresária evidenciou que o mercado está dinâmico com as grandes mudanças no cenário econômico recente. Afirma não conseguir planejar o futuro e também não utilizar dados passados para se basear nas decisões sobre o futuro (dados como faturamento). Recentemente ampliou a quantidade de produtos para dar mais opções de vendas.

As vendas estão concentradas na loja de fábrica, e a experiência da sócia em mais de trinta anos no ramo, em atendimento, é fundamental para o desenvolvimento de novas peças que são produzidas de acordo com solicitação dos clientes e a demanda de mercado. O planejamento da empresa está focado na produção, buscando manter um estoque adequado para entrega imediata de alguns produtos que são carro chefe da empresa.

Na área operacional, uma preocupação que a sócia deixou evidente foi a de realizar manutenção preventiva nos equipamentos para evitar atrasos na entrega aos clientes, o que constitui um grande desafio para a empresa. O quadro de funcionários deve estar apto a atender, com agilidade, as demandas diárias e a manutenção/disponibilidade dos equipamentos que, apesar de declarados como modernos, quando ocorre alguma necessidade de manutenção imediata acabam gerando atrasos nas entregas e aumento de custo, devido a horas extras de funcionários.

A área de vendas está focada no atacado (sacoleiras e pequenos atacadistas) e não pretende atender o varejo, pois a sócia possui experiência nesse setor e avalia que resultados com esse tipo de venda não se mostram satisfatórios.

A grande mudança no mercado, nos últimos anos, se deveu à chegada de produtos chineses, criando insegurança para investimentos de médio e longo prazos. Com a atual dinâmica de mercado, a empresa não está mantendo estoque, pois se torna obsoleto com muita facilidade.

O fator de sucesso apontado pela proprietária é a velocidade no lançamento de peças, que seguem a moda de atrizes de novela e blogs, consultoras de moda, de *design* e a exclusividade no lançamento de produtos, totalmente ligados à moda. A empresa possui impressora 3D para prototipagem, para ganhar velocidade no lançamento de peças.

A empresária busca fazer modelos similares a marcas como H.Stern, Vivara, Pandora, entre outros modelos de lançamentos globais de marcas tradicionais, além de seguir a moda via blogs especializados e encomenda de público específico, via *whatsapp*, que constituem os maiores públicos atendidos pela empresária.

A sócia não participa de feiras atualmente, mas já participou de duas feiras em Guadalajara/México há mais de cinco anos e sócios estiveram também em Hong Kong/China em 2016, para pesquisa de mercado. A sócia não vê benefícios em participar de feiras nacionais, mas participou de algumas edições da feira realizada na cidade de Limeira.

A sócia possui formação acadêmica em administração de empresas, assim conheceu a ferramenta de planejamento estratégico e logo percebeu os ganhos que poderia ter, aplicando em sua empresa. A empresária iniciou a aplicação com a aplicação da curva ABC para calcular o consumo de cada tipo de material, usado na fabricação. Também fez a análise SWOT, para analisar os ambientes e pontos fortes e fracos, mas não possui formalizados a missão, a visão e os valores, nem a matriz SWOT, como mencionado.

A empresária entende não ser necessária a formalização de alguns itens do planejamento estratégico como missão, visão e valores da empresa, assim como metas e objetivos. Por isso nunca formalizou, mas tem conhecimento da técnica e dos possíveis benefícios.

As informações do ambiente externo das empresas concorrentes são pesquisadas através de Blog, visitas presenciais a concorrentes (na cidade de Limeira), que estão inseridas, na maioria, em galerias na avenida Costa e Silva em Limeira. Também monitoram as tendências de mercado em entrevistas informais com os clientes, para alinharem compras futuras. A loja da fábrica é o termômetro da empresa e toda a produção é realizada através de pedidos feitos via loja de fabrica, pois a indústria só processa a produção sob encomenda.

Ainda quanto a aspectos externos, a empresária acredita que a alta carga tributária atrapalha o setor e os microempresários. As recentes mudanças econômicas, com a queda da taxa de juros, incentivam novos investimentos, mas podem servir, também, para readequar as dívidas existentes a juros mais atrativos à realidade do mercado atual. Quanto aos fornecedores, aponta que busca não realizar mudanças devido à parceria de muitos anos e às condições propostas, dentre as quais não foca apenas em preço e sim na qualidade dos produtos e na agilidade nas entregas. A empresária acredita que a fidelidade a alguns fornecedores cria, no longo prazo, melhores condições de negócio.

O planejamento de vendas não está dentro dos objetivos propostos, está com 30% abaixo da expectativa de fechamento anual. Não foi formalizado nenhum investimento para o próximo ano. Pretende se, no médio prazo, a modernização da loja de fábrica para atrair mais clientes.

A empresária realiza avaliação de desempenho frequentemente com os empregados, sem base de dados de vendas e outros fatores, quando desenvolve

treinamentos específicos para cada setor. A empresa busca ter uma remuneração adequada ao mercado e ter funcionários com muito tempo de empresa.

Atualmente, o caixa da empresa está equilibrado, com fluxo de caixa planejado e com pequeno passivo financeiro, utilizando recursos bancários em casos de fechamento de grandes volumes de vendas para suprir pequenos prazos de descaixe ou em casos de investimentos necessários para aumento da capacidade produtiva. A empresa busca fornecedores regionalizados, principalmente em Limeira, pois a cidade é bem abastecida de fornecedores para atender à cadeia produtiva de semijoias. A agilidade na entrega da matéria-prima e a disponibilidade de compras fracionadas, de acordo com a demanda, fazem com que as compras sejam sempre realizadas de maneira bem “enxuta”, fidelizando a empresária a fornecedores que estão dispostos a estas características.

Um diferencial estratégico da empresa, frente à concorrência, é atender os principais clientes com pronta entrega, em alguns itens na loja da fábrica.

A empresa trabalha com o estoque mínimo de matéria-prima na indústria, possui estoque suficiente na loja da fábrica para atender às demandas semanais de coleções de lançamento e produtos que são os “carros chefe”. Em caso de produtos mais específicos, a empresa trabalha por encomenda.

6.4.2 Particularidades identificadas:

- Apresentação da técnica e conscientização do dirigente: Apesar do conhecimento da sócia da ferramenta de planejamento estratégico, a gestão é informal e baseada na improvisação, aliadas com a gestão intuitiva, baseada na experiência dela.
- Estabelecimento da missão, visão e valores: No entendimento da sócia, não trariam ganhos de produtividade e melhoras operacionais. Devido ao processo enxuto de produção, aponta que os valores empresariais são lastreados nos dos sócios.
- Análise externa: Com a falta de informações precisas e relevantes, aliada à falta de tempo da sócia para elaboração de um estudo da concorrência, a empresa não mantém um padrão de dados históricos. A empresária utiliza a loja de fábrica para levantar informações com clientes atacadistas e se vale de reuniões informais com outros empresários.
- Análise interna: A empresa possui funcionários com 14 anos de experiência, atuando nela. A entrevistada informa que realiza o acompanhamento dos

processos de produção, mas a informalidade ainda é relevante e não possui sistema de gestão que auxilie nas tomadas de decisões, na busca de serem mais assertivas as ponderações, baseadas em técnicas de gestão.

- Definição de objetivos e metas: Não possui objetivos nem metas mensais, apenas estimativas de necessidade de vendas para atingir o ponto de equilíbrio, mas que não são divulgadas aos funcionários e estão centralizadas na sócia, que aponta que a falta de tempo e a necessidade de resultados em curto prazo são fatores que comprometem a gestão.
- Identificação da estratégia atual e futura: Os valores e estratégia da empresária são os mesmos das empresas: a informalidade e a subjetividade nos processos não deixam claro aos funcionários as necessidades e estratégias da empresa.

6.5 Empresa E

6.5.1 Visão geral da empresa

A empresa vem passando por uma mudança de foco empresarial. Durante mais de 20 anos teve um parceiro comercial de catálogos mundiais como seu principal cliente que demandava quase 70% de todo material produzido. Devido a essa parceria, o empresário acredita ter deixado um pouco do mercado local atacadista de lado, para um atendimento quase que exclusivo ao principal cliente. Com isso, o processo de planejamento esteve mais focado na área de produção, na qual a empresa era auditada, com frequência, por este cliente. Nas áreas administrativas não ocorria um planejamento formal ou com algum registro de métodos para vendas, financeiro e administrativo, e os históricos não eram utilizados para realizar planejamentos futuros. A empresa possuía todos os processos de fabricação: desenvolvimento de peças, produção em baixa e alta fusão e galvanoplastia (banho), além da logística. Com a mudança de foco da empresa de catálogos, principal cliente, o faturamento diminuiu drasticamente, levando a empresa a uma nova dinâmica, focando em pequenos atacadistas e vendas diretas a sacoleiras.

Hoje a empresa está comercializando apenas peças brutas, nos métodos de foto corrosão e baixa fusão. Conforme relato do empresário, o novo cenário econômico e as dificuldades de lançamento de peças exclusivas, com grande apelo de venda, devem ser enfrentados. Trata-se de área muito dinâmica e o fator de sucesso da empresa, neste momento, devem ser os lançamentos. Aponta também para a informalidade do setor, de

90%, que restringe o nível decisão.

A empresa não utiliza dados históricos para análise futura. O empresário cita que possui diversos familiares e amigos no setor e que, com frequência, ocorrem reuniões informais para discussão de métodos e projeções para o setor. Cita também que monitora o mercado na cidade de São Paulo, analisando preços e *design* de peças, além de monitorar o mercado local com visitas periódicas a outros estabelecimentos.

Historicamente a empresa sempre participou da feira na cidade de Limeira e esporadicamente em cidades como São José do Rio Preto e Ribeirão Preto. No entanto, com o mercado dinâmico, as feiras não são mais um diferencial para a empresa. Aponta que o custo da feira não traz um retorno satisfatório e os investimentos em divulgação não são recuperados. Enfatiza, ainda, que o mercado está muito mais criativo, sendo feiras e revistas pouco atrativas.

O principal cliente foi o grande balizador das vendas e, com isso, a empresa não possuía um planejamento sistematizado das áreas administrativas. A empresa se certificou com a ISO 9001 no ano de 2013, mas depois desse período não achou interessante a continuidade da mesma, devido a não efetivação de atendimento de forma global uma grande empresa de catálogos mundiais. O planejamento esteve muito foi voltado para a área de qualidade, pois seu foco foi conquistar a empresa de forma global e distribuir para todo o mundo, mas, não conseguindo esse objetivo, descontinuou a certificação ISO.

A empresa não possui missão, visão e valores declarados e não possui metas e objetivos claros e nem formalizados.

Quanto aos fornecedores, a empresa está fidelizada às empresas que são da cidade de Limeira, sempre com foco em preço, devido aos produtos serem similares no mercado. Já nos produtos químicos e acessórios, o foco está na qualidade da matéria prima, pois há grandes diferenças nos produtos oferecidos no mercado.

Quanto a fatores tecnológicos, a empresa vem pesquisando formas de produção em alta definição, com impressoras em 3D, que estão dentre os próximos investimentos para o médio prazo da empresa, pois seus principais concorrentes já estão utilizando esta tecnologia.

Nos fatores ambientais, a empresa possui além de todas as certificações da companhia ambiental do estado de São Paulo - CETESB, também busca ser uma empresa com responsabilidade social e exemplo na área para outras empresas, pois reutiliza toda a água do processo produtivo.

O empresário aponta a informalidade como grande problema para informações de dados externos do setor e de outras empresas e afirma encontrar muita dificuldade para desenvolver um planejamento com dados precisos.

Nos estudos dos fatores internos, ficou evidente a mudança de cenário para o empresário, que empregava aproximadamente cento e cinquenta funcionários há quatro anos, tinha área de RH, equipe de vendas, químico exclusivo e planejamento sempre focado no processo produtivo. Neste momento a empresa está se readequando ao novo cenário e focando apenas a produção de peças brutas, com 100% de terceirização nos processos de produção, ficando somente com a comercialização e a logística e, com isso reduzindo para oito funcionários seu quadro de empregados mais os dois sócios.

As informações são coletadas de forma informal e a empresa não possui registros de produção individual ou de necessidade diária de venda e entrega. Tudo é planejado no dia e com a demanda atual da loja que atende somente o atacado.

Não são utilizadas informações históricas de vendas ou de produtos de sucesso de vendas como carro chefe. Os sócios, diariamente, buscam lançar produtos diferenciados para atrair os clientes.

Além de ter mudado a sede da empresa para a principal avenida da cidade que tem o foco em semijoias, em relação a ações futuras da empresa, o planejado é aumentar o número de representantes em diversas regiões do país e o sócio visitar os principais clientes, na busca de estreitar o relacionamento.

As finanças estão estáveis e o empresário afirma que pretender fazer novos investimentos somente com recursos próprios e que não possui passivos bancários que causem problemas no fluxo de caixa. Não estão definidas estratégias para marketing, recursos humanos, finanças. O empresário possui funcionários que fazem visitas às galerias de semijoias de Limeira para monitorar preço e peças.

O empresário não possui definido de forma clara as metas mensais, mas disse que esperava faturar por volta de R\$ 250 mil mensais. Cabe ressaltar que o faturamento está abaixo do esperado nos últimos cinco anos.

Não há formalização nem projeções de metas e objetivos. O entrevistado apenas apontou que pretende voltar a produzir peças brutas em meados de 2018, iniciando a redução da terceirização de produção e focar também no *design* de peças exclusivas. Com esses procedimentos projeta dobrar o faturamento até o final de 2019. Em 2018 está focando um faturamento de R\$ 500.000/mês e, para isso, será retomado o processo produtivo que atualmente está 100% terceirizado. Não mais se pretende atender grandes

atacadistas globais, como foi no passado, e sim pequenos clientes, pulverizando o faturamento.

Pretende-se um processo de gestão mais próximo e com acompanhamento de desperdícios. Considera-se que investir em tecnologia de ponta, como impressora 3D, se ganha em escala e qualidade do produto acabado.

A China é o grande vilão do mercado atual, de setor sem proteção e incentivos quem assim se torna alvo fácil diante de produtos importados. Também foi apontado que o APL conta com pouco apoio do SEBRAE e da Prefeitura Municipal sendo o SENAI visto como parceiro com muitos cursos importantes para o setor.

O entrevistado utiliza a experiência no setor para se reunir com empresários locais para troca de informações, informalmente e declara sentir falta de dados reais, fornecidos por entidades de classe e pela Prefeitura Municipal, mas declara não encontrar apoio nesse sentido.

O empresário utiliza os 38 anos de experiência no setor e 20 anos na atual empresa para desenvolver o dia a dia da empresa, e coletar as informações de mercado na informalidade com amigos também experientes no setor.

6.5.2 Particularidades identificadas

- Apresentação da técnica e conscientização do dirigente: O empresário entende como uma ferramenta que pode ajudar na gestão da empresa. No entanto, em razão da mudança de foco, ocorrida nos últimos meses, não possui disponibilidade de tempo para instituir a ferramenta, devido à necessidade de gerar caixa no curto prazo; gestão intuitiva; e improvisação na gestão do dia a dia.
- Estabelecimento da missão, visão e valores: O empresário não demonstrou ter conhecimento e nem interesse no estabelecimento da ferramenta, pois entende não obter ganhos de produtividade e aponta que nunca desenvolveu dentro de sua empresa nesses 30 anos de mercado.
- Análise externa: O empresário aponta a informalidade do setor de semijoias e a falta de uma associação forte e integrada na cidade, como pontos que poderiam auxiliar os empresários com dados mais precisos. Informa utilizar informações obtidas em reuniões informais com outros empresários da cidade e por meio de visitas às galerias existentes no ramo de semijoias, para buscar tendências e captar mudanças de mercado.
- Análise interna: A empresa não possui um sistema de gestão ou registros que possam auxiliar nas decisões diárias. Com isso, os históricos de vendas, de produção

individual, margens de produtos e sazonalidades do setor não são utilizados, deixando a intuição e a experiência dos sócios como fatores de decisão na empresa.

- Definição de objetivos e metas: O sócio apontou que espera faturar R\$ 250 mil de média mensal em 2017, e que para 2018, depois da volta para a produção própria, estima faturamento de R\$ 500 mil/mensais. No entanto, não realiza nenhum acompanhamento diário e/ou mensal, e apontou que nos últimos cinco anos não está conseguindo alcançar o faturamento necessário para a empresa. As metas e os objetivos estão “disponíveis” somente com o sócio e ninguém possui acesso às informações.
- Identificação da estratégia atual e futura: A estratégia atual da empresa foi de terceirizar toda a produção e atuar somente na comercialização de produtos, utilizando da marca já existente há 30 anos no mercado. Focar em sacoleiras e pequenos atacados regionalizados.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são analisadas especificidades das empresas e seus dirigentes, obtidas por meio das entrevistas do pesquisador com os sócios, considerando os aspectos organizacionais, decisoriais e individuais, utilizando características apontadas por Leone (1999).

7.1 - Empresa A - Análise das características e especificidades

- **Especificidades organizacionais:**

Com uma estrutura enxuta, simples e familiar, os sócios são marido e mulher e atuam nas áreas estratégicas da empresa. A estratégia intuitiva e de baixa formalização constituem fatores comuns a esta empresa, com a centralização das decisões no sócio, devido à experiência de 30 anos no setor e à negociação diária com fornecedores e clientes. O sócio também desenvolve novos modelos de peças que serão colocadas no mercado.

A sócia responsabiliza-se pela área financeira e administrativa e o filho, que está na empresa há mais de cinco anos, atua na área de processos de produção. Muitos dos procedimentos adotados pelos administradores, em suas áreas, são informais. Com isso, os próprios sócios têm dificuldades de acompanhar os procedimentos adotados pelo outro dirigente, pois os processos são muito operacionais e com baixo tempo de análise para tomada de decisões.

- **Especificidades decisoriais:**

A empresa não realiza um acompanhamento de históricos operacionais, financeiros e de desempenho de produtos. As decisões são tomadas diante de necessidades de curto prazo e aspectos formais e econômicos não são levados em consideração na tomada de decisão, realizadas de forma intuitiva.

O sócio deixou claro que, devido ao processo de reestruturação pelo qual a empresa está passando, o planejamento estratégico não está claro para os funcionários e para os próprios sócios, por falta de tempo deles e em razão da ausência de dados necessários, para possíveis tomadas de decisões mais assertivas, que não estão disponíveis para a empresa, de forma organizada.

O sócio acredita que dados formais, sobre históricos da empresa, poderiam contribuir para a tomada de decisões e auxiliar no dia a dia. No entanto, a redução do quadro de funcionários e a falta de um sistema de gestão integrado, aliados à falta de procedimentos padronizados, dificultam a mudança desse modo de administração, que está pautado em decisões sem qualquer procedimento formalizado.

- **Especificidades individuais:**

Os sócios não fazem as retiradas mensais de salário padrão e nem o filho. Com isso, as despesas pessoais e as da empresa são conjuntas, deixando o ambiente mais informal e sem controle dos gastos. Outro aspecto verificado diz respeito aos objetivos do sócio serem os mesmos que os da empresa. Os outros familiares que administram não participam das decisões chave da empresa e, com frequência, ocorrem mudanças de rota na empresa, influenciada exclusivamente pelo sócio que centraliza todas as decisões.

7.2 Empresa B - Análise das características e especificidades

- **Especificidades organizacionais:**

A empresa possui uma estrutura simples na hierarquia e enxuta, sendo administrada por dois irmãos que se dividem nas áreas gerencias e tomadas de decisões e contam com apoio de uma consultoria externa. A empresa possui um sistema de informação formatado à sua realidade. Realiza-se o acompanhamento da produtividade individual de cada funcionário e os sócios apontam que, com isso, ganham na assertividade na correção de rota durante o mês. Quando as metas mensais não são entregues pela empresa, conforme o planejado, ocorre no início do mês posterior, uma reunião entre sócios e consultor para reverem parâmetros e correções. Apesar da estrutura simples, a empresa possui um acompanhamento bem próximo das necessidades de entrega mensal e demonstra uma maturidade de gestão. Com uma gestão descentralizada e baixa dependência da intuição como forma de gestão, pois ficou claro nas entrevistas os acompanhamentos do dia a dia e que são parametrizados com históricos da própria empresa.

- **Especificidades decisórias:**

A empresa utiliza dados históricos, como faturamento e produtividade, para

realizar o planejamento estratégico. Com isso, as metas mensais são mais realistas, indicam as sazonalidades encontradas no setor, além de se proceder ao acompanhamento diário de produtividade individual de cada funcionário, o que permite que as decisões gerenciais sejam realizadas com dados e maior racionalidade, diminuindo a necessidade de decisões pautadas nas experiências dos sócios.

Os sócios apontam que a consultoria externa e o apoio de um sistema de gestão formatado para a realidade da empresa são aspectos fundamentais para conseguir melhorar a gestão, pois apesar da formação técnica dos sócios, alguns aspectos do planejamento estratégico ainda não estavam no dia a dia da empresa.

Com isso os sócios realizam mensalmente reunião para demonstrar o desempenho nos setores sobre os quais têm responsabilidade, para possíveis correções de estratégia em relação à entrega do orçamento anual. A empresa possui bem definidos os objetivos mensais, semestrais e anuais e, com isso os sócios e funcionários têm suas metas de entrega por setores demonstradas, com mais dinamismo.

- **Especificidades individuais:**

Com o atual nível de gestão implantado na empresa há mais de cinco anos, os sócios recebem seus salários e bônus anuais e não ocorre nenhuma interferência de recursos entre sócios e empresa, deixando a empresa mais autônoma e realista no seu dia a dia, não misturando patrimônios entre eles. Os funcionários estão em média há oito anos na empresa, isso demonstra que valoriza a carreira, mas ao mesmo modo não deixa a empresa ser dependente de uma pessoa em áreas específicas, pois realiza rotatividades entre setores para evitar a dependência de um profissional. Outro ponto a ser destacado na gestão da empresa, é que não existe patrimônio entrelaçado entre empresa e sócios, deixando bem definidos os bens de cada membro.

7.3 - Empresa C - Análise das características e especificidades

- **Especificidades organizacionais:**

A empresa possui administração familiar com marido, mulher e filhos na sociedade, mas a gestão está concentrada no sócio (marido) e as decisões ainda são tomadas muitas vezes, de forma intuitiva. No entanto, a empresa apresenta um processo formal de planejamento em algumas áreas estratégicas, mas sempre ligadas à produção, com a presença de metas e objetivos individuais, estabelecidos com frequência diária,

mensal e anual. Devido à experiência do sócio e à confiança adquirida junto a um grande cliente, muitas decisões são tomadas em conjunto com o próprio cliente, responsável por 70% de todo o faturamento. A empresa utiliza de dados históricos para tomadas de decisões e os sucessores estão presentes nas reuniões frequentes para adquirir experiência e apresentar novas idéias ao planejamento realizado pelo sócio.

- **Especificidades decisórias:**

Devido à produção da empresa ser quase que exclusiva para um único cliente, o planejamento sempre é realizado a médio prazo e com estimativas de vendas apontadas por este cliente. Esta atipicidade, não comum ao mercado, gera um conforto no planejamento, mas também suscita a necessidade de atenção, devido à volatilidade de compras que estão concentradas. A empresa possui processo de acompanhamento de custos e de treinamento de funcionários muito desenvolvido, que constitui segundo o entrevistado o fator de sucesso para a empresa.

- **Especificidades individuais:**

Apesar de ser uma empresa familiar, a identidade de bens patrimoniais dos sócios e da empresa é bem desenvolvida e não ocorre a fusão de bens. No entanto, apesar desta divisão ser bem estabelecida, sob outros aspectos, como as ambições e projeções do sócio, ainda são muito influentes as características da empresa, que está há mais de 20 anos atuando como quase terceirizada de um grande cliente e não possui perspectiva de mudança de estratégia.

7.4 - Empresa D - Análise das características e especificidades

- **Especificidades organizacionais:**

A estrutura da empresa é enxuta e com os dois sócios no comando de produção e vendas, a gestão está centralizada na sócia, devido à experiência de 30 anos no setor e do conhecimento adquirido com a loja da fábrica. No entanto, não possui históricos de vendas por período e produto, atua com uma gestão intuitiva e não formalizada, não possui sistema de apoio para gestão e/ou tomada de decisões embasadas em aspectos históricos.

- **Especificidades decisórias:**

Devido ao imediatismo de resultados e à ausência de dados históricos formalizados, para auxílio nas decisões, a intuição e a experiência da sócia constituem fatores relevantes nas tomadas de decisões, além da condição de autonomia para alterar processos e atender às necessidades de clientes. Com esse grau de informalidade, muitas das distribuições de informações também são informais, podendo deixar dados importantes sem o devido registro, comprometendo resultados futuros.

- **Especificidades individuais:**

A empresária não pratica retiradas mensais de forma sistematizada e o patrimônio pessoal e empresarial, em alguns momentos, é tratado em conjunto. A empresa está diretamente posicionada de acordo com as perspectivas da sócia, que se comporta de forma altamente concentrada no seu dia a dia, possui baixo nível de formalização das estratégias. Pode-se avaliar que essa informalidade pode gerar dados dispersos na empresa.

Ficou evidente a grande parceria entre a sócia e duas funcionárias que atuam na loja da fábrica e que trabalham juntas há mais de quatorze anos. Este comportamento paternalista é característico de pequenas empresas.

7.5 - Empresa E - Análise das características e especificidades

- **Especificidades organizacionais:**

A empresa E, atualmente, está com uma estrutura enxuta, pois já teve 150 funcionários há quatro anos, e hoje são dez. É administrada por marido e mulher, ficando a sócia com atribuições nas áreas financeira e administrativa e o sócio com as áreas: comercial e de produção. Não existe um processo de controle dos processos e procedimentos em todas as áreas e os sócios não têm conhecimentos específicos do setor de atuação do outro. As informações são limitadas e baseadas nas experiências dos sócios e, com isso, a tomada de decisões é feita de acordo com o cotidiano da empresa.

Os funcionários executam apenas as solicitações dos empresários e não possuem conhecimento das necessidades de vendas e das estratégias da empresa. Também, das metas de vendas não estão claras e disponíveis.

- **Especificidades decisórias**

As decisões estã em grande parte baseadas na experiêcia do sócio, pois ele e seus familiares iniciaram o setor na cidade. Como a empresa não utiliza dados históricos para análise nas tomadas de decisões, que, caso utilizadas poderiam tornar as decisões mais assertivas, a intuiçã do sócio e os dados informais sã as informações utilizadas para a decisã na empresa. O empresãrio apontou que a empresa estã com necessidade de geraçã de caixa no curto prazo, mas para isso não estã utilizando margem de lucro e vendas históricas nas análises, apesar de reconhecer que esses dados poderiam ajudar nas decisões. Dada a falta de tempo do empresãrio, que atualmente estã responsãvel pela produçã e pela ária de vendas, planeja-se contratar uma consultoria para auxiliar na gestã dos negócios.

- **Especificidades individuais**

Os sócios não possuem retiradas mensais de salãrios e bônus e o patrimônio empresarial e o individual não estã computados em separado, gerando um descontrole de gastos em termos individuais e dificuldade de caixa na empresa. Outro fator característico apontado, as aspirações dos sócios e empresa serem similares, gerando uma confusã natural, sendo assim casos pontuais com os sócios muda as expectativas da empresa muito rapidamente. Este ambiente informal gera incertezas aos funcionãrios e a também aos sócios.

7.6 - Análise geral das empresas e comparaçã entre as especificidades

As empresas pesquisadas estã no mercado há pelo menos dezoito anos, tendo a mais longeva trinta e dois anos de fundaçã. Essas características se apresentam relevantes para a análise, pois esses empresãrios já passaram por diversas instabilidades econômicas, políticas e sociais e sua experiêcia no setor e na administraçã de seus negócios tem um significado a ser compartilhado na avaliaçã de MPE's.

No Quadro 10 estã apresentadas as principais características das cinco empresas pesquisadas, que compõem o segmento de semijoias de Limeira-SP.

Quadro 10 – Caracterização geral das empresas A, B, C, D, E

Características das Empresas	Empresas				
	A	B	C	D	E
Ano de Fundação	1994	1986	1980	1999	1995
Número de sócios (2018)	2	2	2	2	2
Número de funcionários (2018)	15	19	47	15	10
Terceiriza serviços e/ou atividades relacionados à produção	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Principal produto “carro chefe”	Brinco	Pingente	Brinco	Brinco	Brinco
Possui loja de fábrica	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Processo de sucessão familiar	Não	Sim	Sim	Não	Não
Clientes pulverizados (P) ou concentrados (C)	P	C	C	P	P
Consultoria externa	Não	Sim	Não	Não	Não

Fonte: O autor.

Pode-se perceber que o número de funcionários de quatro empresas entrevistadas são similares, pois estão entre dez e dezenove, diante de uma produção muitas vezes artesanal e que demanda muita mão de obra, demonstrando uma característica marcante deste setor que é a terceirização. Todas as empresas partem da mesma estratégia de trabalho que é em focar muitas vezes na força da marca, fidelização de clientes e *design* exclusivos.

Outro ponto marcante é o carro chefe de quatro empresas serem brincos. Devido a características de mercado, são os produtos com maiores variedades de modelos e maior aceitação de mercado, aliados a pingentes e colares que seguem tendências de moda com maior facilidade.

A empresa C não possui loja de fábrica justifica tal fato como sendo uma característica de ser “terceirizada” de um grande grupo empresarial que representa 70% em seu faturamento, e não conseguir atender a outras demandas e também não ser o foco da empresa.

A empresa A também não possui loja exclusiva, devido a atuar em parceria com outras lojas de atacado na cidade de Limeira, diferentemente das outras três empresas, que possuem lojas exclusivas. A presença de lojas de atacado constitui uma característica desse mercado, em razão da atuação de “sacoleiras” e do fato de o mercado atacadista estar presente na cidade devido ao pólo de semijoias.

Quanto a clientes pulverizados e/ou concentrados, diante das entrevistas não ficou demonstrado ser uma característica de mercado e sim da estratégia de cada empresa. As duas empresas que apresentam vendas concentradas demonstraram preocupação com o risco de perder esse grande parceiro comercial. As dificuldades de mudança de foco foram apontadas pela empresa E, que atuava com concentração de

suas vendas para uma grande empresa mundial de catálogos e, nos últimos dois anos, iniciou a mudança do foco comercial para vendas para novos clientes, de forma pulverizada.

Quadro 11 – Características do planejamento estratégico na prática das empresas

Conscientização do planejamento estratégico	Empresas				
	A	B	C	D	E
Conhece a ferramenta planejamento estratégico					
Realiza o planejamento estratégico					
Possui Missão, Visão e valores estabelecidos					
Identifica fatores críticos de sucesso					
Realiza análise dos ambientes (interno e externo)					
Possui Metas e Objetivos claros e divulgados					

Fonte: O autor

Após as entrevistas seguindo o roteiro sobre planejamento estratégico (Apêndice B), pôde-se constatar que a formalização da ferramenta acontece apenas na empresa B. O ponto a salientar é que essa empresa possui uma consultoria externa há seis anos, que auxiliou na criação e implantação do planejamento estratégico formalizado. Além disso, é única empresa que está na segunda geração na administração geral da empresa. Destaca-se o fato de que essa geração possui formação em nível superior, diferencial que auxiliou na implantação do planejamento estratégico, devido ao conhecimento dos benefícios que a ferramenta pode trazer.

Apenas a empresa B possui atualmente o planejamento estratégico formalizado. Deve-se destacar que a empresa A é conhecedora e já fez a implantação no passado da ferramenta e conhece sua importância. Devido a mudanças no cenário econômico recente, à diminuição no número de funcionários em mais de 50% nos últimos cinco anos, as atribuições sobre o empresário aumentaram, ocasionando falta de tempo que interferiu na continuidade na utilização da ferramenta.

Cabe destacar que a empresa C possui um acompanhamento diário de todas as rotinas operacionais mas, devido ao fato de atuar como uma “terceirizada” de um grande *player* de mercado, esta entende não necessitar de planejamento estratégico mais formal. Os filhos que estão atuando na empresa e são os sucessores, conhecem a ferramenta e a utilizam, de maneira formal, em outra empresa da família que é administrada por eles.

Na empresa D, a sócia realizou a análise SWOT (*Strengths*-Forças, *Weaknesses* - Fraquezas, *Opportunities* -Oportunidades e *Threats* -Ameaças) (ANDREWS, 1971) em sua recente conclusão de curso superior, mas não implantou ou trouxe a conhecimento do

outro sócio e seus funcionários, não sequenciando a implantação da ferramenta, apesar de reconhecer a importância e os benefícios que poderia obter.

A empresa E, que já atuou como “terceirizada” de uma grande empresa mundial de catálogos e que já empregou, aproximadamente, 150 funcionários, relatou que possuía consultoria desse parceiro e sabe dos benefícios que poderia obter com a implantação da ferramenta. Após se desfazer da parceria comercial, está percebendo o quanto poderia ter sido útil a ferramenta para auxílio em decisões mais assertivas na empresa.

Os empresários demonstram que se utilizam da experiência de mais de 18 anos de atuação no setor para administrar a empresa. Reconhecem que a ferramenta, devidamente implantada e com reavaliações constantes, passa a ser um diferencial na gestão, podendo trazer um ganho para a agilidade e assertividade nas decisões, deixando a intuição de lado.

Quadro 12 – Especificidades organizacionais, decisórias, individuais das empresas

Especificidades	Empresas				
	A	B	C	D	E
Especificidades Organizacionais					
1. Gestão centralizada					
2. Fraca Maturidade organizacional					
3. Estrutura simples e leve					
4. Ausência da atividade planejamento formal					
5. Baixa especialização					
6. Estratégia intuitiva e pouco formalizada					
7. Sistema de informação simples					
Especificidades Decisórias					
1. Tomada de decisão intuitiva					
2. Horizonte temporal de curto prazo					
3. Inexistência de dados quantitativos					
4. Alto grau de autonomia decisória					
Especificidades Individuais					
1. Onipotência do proprietário					
2. Identidade entre PF e PJ					
3. Dependência determinados empregados					
4. Fusão de patrimônio pessoal e social					
5. Propriedade do capital					

Fonte: O autor

Com a aplicação do roteiro os empresários, necessariamente, começaram a deixar evidentes alguns pontos de como administram a empresa e apontaram com impessoalidade aspectos que necessitam de mudanças. Diante dos fatos, no aspecto organizacional, quatro empresas demonstraram semelhanças em suas especificidades

organizacionais, levando em consideração os aspectos: a) gestão centralizada no sócio, muitas vezes devido à dificuldade em aceitar mudanças, descritas como “sempre foi assim e está dando certo”; b) estrutura simples e leve; c) ausência do planejamento estratégico formalizado, de forma clara e objetiva, com as ambições e metas da empresa divulgadas a todos os funcionários; d) baixa especialização em áreas gerenciais e até mesmo operacionais, com o mesmo funcionário atuando em diversos setores; e) estratégia intuitiva e pouco formalizada, utilizada pelo sócio, para a tomada de decisão, quase que exclusivamente a partir de sua experiência, sem consenso nas decisões e aliada à dificuldade do proprietário em divulgar os planos empresariais aos funcionários, aspectos estes apontados por Boechat (2008); Terence e Escrivão Filho (2007); Almeida (2003); Mcadam (2000); Wiklund e Wiklund (2003).

Mesmo a empresa B que utiliza o planejamento estratégico no seu dia a dia, ainda assim aponta aspectos similares a outras empresas, no que tange à estrutura simples e leve, à baixa especialização dos funcionários em áreas específicas, atuando em diversos setores da empresa.

Sob o aspecto de fraca maturidade empresarial, analisando os tempos de fundação da empresa e a experiência dos sócios, observa-se que: a) a empresa A já empregou, aproximadamente, 50 funcionários e obteve ISO-9001 no passado; b) a empresa C, atuou como “terceirizada” de um grande grupo empresarial e obteve ISO-9001; c) a empresa E, administrou aproximadamente 150 funcionários e era auditada por uma das maiores empresas de catálogos do mundo, também com ISO-9001. Ficou, portanto, evidente que os empresários têm uma maturidade empresarial e conhecem a estrutura necessária para a empresa. Apenas em relação à empresa D evidenciou-se menor experiência frente às outras empresas, representadas pelos entrevistados.

Quanto ao sistema de informações simples, as empresas B e C têm sistemas integrados nas áreas com acompanhamento diário de produtividade e desempenho dos setores da empresa e funcionários.

Diante das especificidades decisórias, as empresas A, D e E apresentam, como características, todos os aspectos apontados: gestão intuitiva; horizonte temporal de curto prazo no planejamento, muitas vezes devido à necessidade de geração de caixa; inexistência de dados quantitativos para as decisões embasadas em aspectos técnicos como histórico de vendas e sazonalidades do setor, etc; alto grau de autonomia decisória, com o sócio centralizando as decisões não sua experiência profissional, em conformidade com análises de Escrivão Filho e Moraes (2006) e Leone (1999).

Para a empresa B, não foi apontada nenhuma característica marcante, como nas outras empresas descritas, mas não se pode afirmar que intuição e autonomia decisional estejam ausentes nessa empresa, apesar de não tão evidente como apontado em relação às outras empresas, pois a empresa B segue o planejamento estratégico realizado.

Na empresa C, o planejamento de curto prazo e o alto grau de autonomia decisional é característico dela, mas o sócio utiliza dados quantitativos no seu planejamento, diminuindo assim a intuição na tomada de decisões.

Nas especificidades individuais, os aspectos estão muitas vezes ligados a comportamento e características do empresário, deixando seus valores e metas vinculados com os da empresa, além da fusão de patrimônios.

Pode-se constatar a onipotência do empresário nas empresas A, C, D e E, conforme captado nas entrevistas, no aspecto de fusão de patrimônio pessoal e social, propriedade de capitais e identidade de Pessoa Física (PF) e Pessoa Jurídica (PJ), presentes nas empresas A, D e E. Nestas últimas, os sócios não separam a administração dos recursos pessoais dos empresariais e os patrimônios estão entrelaçados, dificultando a administração da empresa, de forma mais eficiente e profissional, aspectos em relação aos quais se referem: Escrivão Filho e Moraes (2006); Leone (1999); Almeida (2003); Terence e Escrivão Filho (2007).

Uma característica apontada por Leone (1999), que não foi encontrada nas empresas pesquisadas, foi a dependência de alguns funcionários. Apenas a empresa C apresenta essa característica, segundo o apurado, devido à facilidade de reposição de mão de obra na cidade, em razão da presença do APL e de serem as técnicas de produção simples e de fácil aprendizagem.

É importante ressaltar que as especificidades organizacionais e decisórias sempre existirão e estarão em maior ou menor grau presentes, de acordo com o porte e a forma de administração da empresa, devendo ser exploradas na busca de minimizá-los com a implantação da ferramenta de planejamento estratégico.

Quanto à especificidade comportamental, para uma gestão mais clara e menos pessoal, esta característica deve ser eliminada, na dependência exclusiva do empresário.

Um fator importante na busca de alinhar as especificidades da empresa com as do sócio é a conscientização da importância da técnica do planejamento estratégico e das melhorias ocasionadas com a sua implantação e acompanhamento.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As MPE's constituem extensa fonte de emprego e desenvolvimento econômico. O APL pesquisado é composto por mais de 500 MPE's que, além de enfrentarem a concorrência global, com destaque para o ingresso de produtos chineses, é marcado pela presença da produção informal, o que torna a competição acirrada e requer que a utilização dos recursos disponíveis deva ser feita da forma mais racional e estratégica possível. Diante da necessidade de melhor aproveitamento de recursos e habilidades, na busca de competitividade, o planejamento estratégico pode contribuir com o processo de gestão e produção, possibilitando o aperfeiçoamento de produtos e serviços.

Nesse contexto, a investigação que deu suporte a esta Dissertação, teve como objetivo principal identificar as especificidades de MPE's que mais interferem na elaboração do planejamento estratégico no universo do APL de semijoias de Limeira-SP, propondo-se, ainda, a apontar a relação dessas especificidades com dificuldades ou obstáculos para a adoção dessa modalidade de planejamento nas empresas investigadas, situadas no referido APL.

A intenção é de, por meio dos resultados obtidos, contribuir com as empresas, sobretudo com MPEs em direção ao planejamento estratégico. Com relação às empresas que se propuseram a ser foco da investigação, objetiva-se colaborar, auxiliando nas atividades mapeadas, repensando os métodos utilizados e visando à adoção de uma gestão pró-ativa, ágil e assertiva em relação às mudanças de cenário, utilizando a ferramenta para gerenciar e aproveitar as oportunidades e potencialidades do mercado e inibir as ameaças

Observa-se que a utilização do roteiro, proposto por Terence (2002), auxiliou na operacionalização das atividades, abordando elementos essenciais, considerando as especificidades das empresas.

O levantamento das informações possibilitou identificar que o setor de semijoias de Limeira possui características de um APL, mas não traz uma articulação entre os empresários, supostamente devido à concorrência entre as empresas nele presentes. A extensiva presença de produtos da China é destacada pelos empresários como o desafio para o setor, devido à falta de coordenação entre o setor produtivo e à ausência de um elo associativo por parte do empresariado, para enfrentar conjuntamente o produto proveniente do mercado externo.

Outras dificuldades apontadas são os “aventureiros” provenientes do mercado informal no setor, que copiam produtos e os vendem a baixo custo, retirando considerável parcela de mercado daqueles que atuam conforme a legislação vigente.

Com a aplicação das entrevistas, foi possível identificar as especificidades que interferem na elaboração do planejamento estratégico, com destaque para: gestão centralizada; ausência de atividade de planejamento formal; utilização de estratégia intuitiva; sistema de informação simples; horizonte de planejamento para o curto prazo; alto grau de autonomia decisional; propriedade do capital entre pessoa física e jurídica entrelaçada, sem discriminação.

Entre os obstáculos na adoção do planejamento estratégico evidencia-se a necessidade de resultados de curto prazo; decisões baseadas na intuição e experiência dos sócios; baixa expectativa de ganho de produtividade com a utilização do planejamento estratégico no médio prazo; dificuldade de elaboração de metas e objetivos; dificuldade de mapear o mercado e os aspectos internos. Essas características são apontadas por Leone (1999), como sendo especificidades das MPE's. Segundo a autora, as especificidades decisoriais, organizacionais e individuais sempre estarão presentes nas MPE's em maior ou menor grau no dia a dia das empresas.

Nas empresas objeto desta investigação, as especificidades comportamentais foram as de maior relevância, apontando para a necessidade de engajamento e conscientização do empresário para superar esses desafios. Para o sucesso da ferramenta, é necessária a mudança cultural do empresário e a valorização da visão de médio e longo prazos, garantindo implantação e resultados do planejamento estratégico.

Pode-se concluir que é necessário, em um primeiro momento, entender e avaliar a realidade da empresa, suas limitações e características e, assim propor, de uma forma individualizada, o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Diante das informações levantadas e das dificuldades apresentadas pelos entrevistados, pode-se concluir que a conscientização do empresário sobre a importância da ferramenta de planejamento estratégico é determinante para sua utilização nas MPE's.

Quanto às limitações da pesquisa, a investigação teve como foco a identificação das especificidades das empresas e de como é realizado o planejamento, não tratando das fases de elaboração, implementação, avaliação e controle.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC (1974).
- ALBUQUERQUE, A.; ESCRIVÃO FILHO, E.. Gestão estratégica das informações na pequena empresa hoteleira: apresentação de propostas de melhoria no gerenciamento das informações internas. **REGE Revista de Gestão**, v. 14, n. 4, p. 47-62, 2007.
- ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas**: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional. 2013, Tese de Doutorado (Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.
- ALMEIDA, M.I.R. ; FISCHMANN, A. A. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- ALMEIDA, M. I. R.. **Manual de planejamento estratégico**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ALDAY, H. E.C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, v. 3, n. 2, p. 9-16, 2000.
- ALDEHAYYAT, J. S. Organisational characteristics and the practice of strategic planning in Jordanian hotels. **International Journal Of Hospitality Management**, v. 30, n. 1, p.192-199, 2011. Elsevier BV.
- ALJ (Associação Limeirense de Jóias) **Limeira - A Capital da Jóia Folheada**. (2010). Disponível: http://www.alj.org.br/site/noticia_detalhes.php?ID_Noticia=756. Acesso em: 05.abr. 2017.
- ANDREWS, K. R. **The Concept of corporate Strategy**. Dow Jones Irwin. 1971.
- AMATO NETO, J. **Gestão de sistemas locais de produção e inovação (Clusters/APLs): um modelo de referência**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARMSTRONG, J. S. The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 3, p. 197-211, 1982.
- BENZE, R. P.; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa: relato de uma experiência de consultoria de um “Grupo de Pesquisa Acadêmico” em um supermercado de bairro. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, Brasília. **Anais...** 2003, p. 626-639.
- BLATSTEIN, I. M., Strategic Planning: Predicting or Shaping the Future?.**Organization Development Journal**, v. 30, n. 2, p. 31, 2012.

- BLYTHE, J.; ZIMMERMAN, A.. Strategic Planning for Global Markets. **The Marketing Review**, v. 4, n. 4, p.369-384, 2004.
- BIAGIO, L. A.; BATOCHIO, A. **Plano de Negócios: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: Manole, 2005.
- BOECHAT, M.N. **Planejamento estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas**. 109 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) Fundação Getúlio Vargas -FGV-RJ. 2008.
- BOTANA, L.F. S.; ARAÚJO, M.B.; GONÇALVES, R.F; COSTA NETO, P.L.O. Apuração de resultados e tomada de decisão em micro e pequenas empresas. **Revista ESPACIOS**, Vol. 27, p. 15-25, 2015.
- CARLINI JUNIOR, R.J.; VITAL, T.W. The use of benchmarking in the elaboration of strategic planning: An important tool for maximizing organizational competitiveness. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 6, n. 14, p. 60-66, 2004.
- CATELLI, A.; PARISI, C.; SANTOS, E. S. Gestão econômica de investimentos em ativos fixos. **Revista Contabilidade & Finanças**, n. 31, janeiro-abril, p. 26-44, 2003.
- CHAFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, jan. 1985.
- COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. (1999). A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS. 2012. **Anais...** São Paulo/SP.2012.
- DAFT, R.L. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1999.
- DELMAR, F.; SHANE, S. Does business planning facilitate development of new ventures. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 12, p. 1165-1185, dec. 2003.
- DRUCKER, P. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- DRUCKER, P. **Práticas de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FIESP- **Competitividade regional, APL Limeira (Jóias folheadas)**, 2008. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/competitividade-regional/apl-limeira-joias-folheadas/>. Acesso em 15 set. 2016.
- GUERREIRO, R., SOUZA, R. P. Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras a implantação do planejamento estratégico. **Revista Universo Contábil**, vol. 11, n. 1. p. 88-104, 2015.
- GOLDE, R. A. **Planejamento prático para pequenas empresas**. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- GHOBIAN, A.; O'REGAN, N. Effective strategic planning in small and medium sized firms. **Management Decision**, vol. 40, 7/8, p. 663-671, 2002.

HART, S. L. An integrative framework for strategy making processes. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 2, p. 327-351, apr. 1992.

HELAL, D. **Planejamento estratégico na pequena empresa: estudo de caso em um comércio de materiais de construção**. 2014, 86 f. Trabalho de conclusão de curso. – Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014.

HENNIG, E. T.; DANILEVICZ, Â. M. F.; DUTRA, C. C. Modelo adaptado de planejamento estratégico aplicado à microempresas: um estudo de caso na área de fitness. **Revista Produção On line**, v. 12, n. 2, p. 270-296, 2012.

IBGM, **O setor em grandes números** (2015). Disponível: <http://ibgm.com.br/publicacao/o-setor-em-grandes-numeros-2015/>. Acesso em: 10 out. 2017.

KICH J.I.D.F; PEREIRA. F.; ALMEIDA, M.I.R.D.; MORITZ, G. D. O. (2010). Planejamento Estratégico: uma abordagem sistêmica. **Revista da UNA**, vol. 15, n.2, p. 27-40, 2010.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed., São Paulo: Atlas, 1992.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G.. **Administração: princípios e tendências**. v. 2, São Paulo: Saraiva, 2003.

LEONE, N.M.C.P.G. A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v.31, n.2, p. 53-59, abr.jun.1991.

LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo: FEA/USP, Departamento de Administração, v.34, n.2, p.91-94, abr./jun., 1999.

LONGENECKER, J.G., MOORE, C.W. PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINS, R. A. Abordagens Quantitativa e Qualitativa. In MIGUEL, P.A.C. (Coord.) **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 45-61.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Mc ADAM, R. Quality models in SMEs context. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 17, n. 3, p. 305-323, 2000.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harba, 1998.

MIGUEL, P.A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. Os 5 P's da Estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O Processo da Estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, 1994.
- MINTZBERG, H. **Crafting strategy**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1987.
- MOURA, A.R; BARROS, W.; SILVA, A. S. L.; LUNA, R.A. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão das micro e pequenas empresas do setor fúnebre. **Revista da micro e pequena empresa**. v. 8, n. 3, p. 39 - 51, mar. 2015.
- MORAES, G.A.;ESCRIVÃO FILHO, E.. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ci. Inf. [online]**. 2006, vol.35, n.3, pp.124-132.
- MUSON, H. As pequenas e médias empresas também planejam. **Revista HSM Management**, v.6, n.47, p.80-86, nov/dez 2004.
- NAKAMURA, M. M. **Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas**: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP. 2000. 194 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – USP-SP, São Carlos. 2000.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. Ed.33. São Paulo: Atlas, 2015.
- O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Formal strategic planning: The key to effective business process management. **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 5, 2002.
- OCASIO, W.; JOSEPH, J. Rise and Fall or Transformation. **Long Range Planning**, v. 41, n. 3, p.248-272, 2008
- PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.
- PEIXE, M. A. **Análise do processo de planejamento estratégico em empresas**: um estudo de casos múltiplos em empresas nacionais de tecnologia da informação. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo-USP, São Paulo, 2015
- PHILLIPS, P.; MOUTINHO, L. Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism. **Annals Of Tourism Research**, v. 48, p.96-120, 2014.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2004.

PORTER, M. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, 1996.

ROSSI, C.A.V.; LUCE, F.B. Construção e Proposição de um Modelo de Planejamento Estratégico Baseado em 10 anos de Experiência. In ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** 14p. 2002.

SALOMON, E. **Teoria da Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.

SANTOS, D.L.S.; TAVARES, M. E. P. L.; CAMPOS, A.C.S.M. Planejamento estratégico em uma pequena empresa têxtil. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35, 2015, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza, 2015.

SEBRAE, **Participação das micro e pequenas empresas na economia Brasileira**.

(2014) Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 20 maio 2016.

SEBRAE, **Causa mortis, o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**.(2014).Disponível em:

http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf. Acesso em 06 jun. 2016.

SEBRE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**

(2018). Disponível: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-lei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 28 maio 2018.

SEBRAE **Crítérios de classificação de empresas**. (Disponível: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>). (2012). Acesso em 15 maio 2017.

SEBRAE, **Estudo setorial da industria catarinense: Jóias, semijoias, bijuterias e ótica**. 2016. Disponível:

www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.../5745.pdf. Acesso em: 08 maio 2017.

SEBRAE-SP,**Panorama das MPE's**.Disponível:

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/book_pesquisa_so_bre_mpes_paulistas_fe_2016.pdf(2016). Acesso em : 10 maio 2017.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. 2016. Acesso em: 12 maio 2017.

SILVA, T. B. O planejamento estratégico como ferramenta de gestão em pequenas empresas do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33, 2013, Salvador. **Anais...**Salvador, 2013.

SINDIJÓIAS. **Setor de joias de Limeira adota reuso da água por causa da crise hídrica**. 2010. Disponível:<https://www.sindijoias.com.br/blank-nm5ve>. Acesso em: 02 mar. 2017.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: WORKSHOP GESTÃO INTEGRADA: RISCOS E DESAFIOS, 3. Centro Universitário SENAC, 2007, **Anais...**São Paulo. 2007.

SOUZA, A. **Gerência Financeira para micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta Competitividade na Pequena Empresa**: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento. 2002, 206 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 1, n. 2, p. 34-50, 2007.

TURRIONI, J.B.; MELLO, C.H. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção**: estratégia, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. UNIFEI, 2012.

TIFFANY, P; PETERSON, S.D. **Planejamento Estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVINÕS, A.N.S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987.

UNESCO. **Strategic Planning Concept and Rationale. International Institute for Educational Planning**, 2010. Disponível em:
<<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001897/189757e.pdf>>. Acessado em: 23 nov.2015.

WIKLUND, H; WIKLUND, P. S. A collaboration concept for TQM Implementation in Small and Medium Sized Enterprises. **International Journal of Applied Quality Management**, v.2, p. 101-115, 2003.

YIN, Robert K. Estudo de caso. **Planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 3 ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.

YUSUF, A.; SAFFU, K. Planning and performance of small and medium enterprise operators in a country in transition. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 4, p.480-497, 2005.

YUSOF, S.; ASPINWALL, E.M. Critical success factors in small and medium enterprises: survey results. **Total quality management**, v. 11, p. 448-462, 2000.



APÊNDICE A – ROTEIRO PARA CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA, DE SEU PROCESSO PRODUTIVO E DO MERCADO EM QUE ATUA

Planejamento Estratégico em micro e pequenas empresas: estudo de caso no APL de semijoias de Limeira.

Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção; UNIARA – Universidade de Araraquara

1- Dados gerais:

1.1 Razão Social: _____

1.2 Nome Fantasia: _____

1.3 _____ Endereço _____ (completo):

1.4. É Filial () É Matriz () Tem filiais? () Sim () Não

Se Filial () Localização da Matriz _____

1.5. Sempre foi esse o porte? () Sim () Não. Ano da mudança _____

1.6. Classe de faturamento em que a empresa se enquadra.

Porte Receita Bruta Anual

() Microempresa Até R\$ 360.000,00

() Empresa de pequeno porte Entre R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00

1.7. Nº DE EMPREGADOS (_____)

1.7.1. Sempre foi esse o número de empregados?

() Sim () Não () Era menor () Era maior

2- Histórico da empresa

2.1 Data de Fundação - _____

2.2. Por que em Limeira?

2.2 Como a empresa foi concebida? Qual foi o objetivo? Qual foi a motivação dos fundadores?

2. Da fundação até hoje houve mudanças? O que mudou? (organização, produção, nº de sócios etc.)

2.4 Houve algum processo sucessório na empresa?

2.5 Histórico da empresa (Principais momentos: de crescimento ou de enfrentamento de dificuldades.

3 -Organização da empresa:

3.1 A empresa possui organograma ?

() Sim () Não

3.2 Número de funcionários próprios da empresa: _____

3.2.1 Nº de funcionários em cargos administrativos _____

3.2.2 Nº de funcionários em cargos operacionais (chão-de-fábrica): _____

3.3 Qual o nível de qualificação dos empregados para a atividade e dificuldade ou facilidade para contratação.

3.4 A empresa terceiriza serviços?

() Não

() Sim. Em quais atividades? _____

3.5 Quantos empregados (aproximadamente) são terceirizados?

Na produção _____

Em atividades acessórias (limpeza, vigilância etc) _____

4 -Processo Produtivo:

4.1 Quais são os principais produtos fabricados pela empresa? Qual o “carro chefe”?

4.2 Os equipamentos podem ser classificados, em %, de que forma?

Modernos: _____%

± Modernos: _____%

Obsoletos (antigos): _____%

4.3 Os produtos são produzidos:

Sob encomenda - _____%

Para estoque - _____%

4.4 Qual é o nível de estoque:

Matéria-Prima - _____%

Estoque intermediário - _____%

Estoque final - _____%

4.5 Qual o tipo de organização do trabalho?

() automatizada, os operários apenas supervisionam a operação

() semi-automatizada, o operário comanda a máquina

() manual, o operário utiliza ferramentas

5 Posição da empresa na Cadeia Produtiva:

5.1 Fornecedores

5.1.1 Onde estão localizados seus (principais) fornecedores?

_____% em Limeira _____% na Região _____% no Estado _____% no Brasil

_____% Exterior. Principal(ais) países: _____

5.1.3 Qual o porte dos principais fornecedores?

5.2 Clientes

5.2.1 Onde estão localizados seus clientes?

_____% Limeira _____% Região _____% Estado _____% Brasil

_____% Exterior. Principal(ais) países: _____

(redes de distribuição, shoppings, atacado, varejo, etc.)

5.2.2 Qual o porte dos principais clientes?

5.2.3 A carteira de clientes é diversificada ou concentrada? (clientes x faturamento)

5.3 Mercado de atuação:

5.3.1 Com relação ao(s) principal(ais) produto(s) da empresa:

5.3.1.1 O mercado em que a empresa atua é competitivo? É grande a concorrência? Indique de 1 a 5, sendo 1 para baixa concorrência e 5 para muito alta concorrência:

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

5.3.1.2 Quais são seus principais competidores? Onde estão localizados?

% Limeira ____% Região ____% Estado ____% Brasil

____% Exterior. Principal(ais) países: _____

5.3.1.3 Qual o porte desses competidores?

Microempresas ____% Pequenas Empresas ____% Médias Empresas ____%

5.3.1.4 Qual a posição desta empresa no mercado em que atua (market-share)?

6. Tendo em vista os objetivos do presente estudo, caso deseje, apresente suas observações (informações e opiniões)



APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA

1 Responsável pela aplicação do roteiro para elaboração do planejamento estratégico:

2 Equipe que realizará parte da elaboração do planejamento estratégico:

Nome _____

Área/Cargo: _____

3 A empresa realiza algum tipo de planejamento?

() sim

() não

3.1 SE SIM: qual é o tipo de planejamento e como é realizado? (ex.: processo, método, organização etc.)

3.1.1 Quais são as principais dificuldades do processo?

3.2 SE NÃO: quais são os motivos para não realizar planejamento?

4 O empresário conhece a técnica de planejamento estratégico?

() sim

() não

4.1 Se conhece, já aplicou a técnica na empresa?

() sim. Quando? _____

() não.

4.1.1 Se não, quais são os motivos para a não utilização da ferramenta?

4.1.2 Se aplicou, qual(ais) foi(ram) o(s) resultado(s)?

4.1.2.1 Qual(ais)is foi(ram) a(s) dificuldade(s) encontrada(s)?

5 Quais das características abaixo, exercem maior influência, para a realização do planejamento estratégico? (Indicar em ordem de importância – de 1ª a 10ª)

- desconhecimento da técnica;
- falta de pessoal qualificado;
- falta de visão de longo prazo;
- imediatismo de resultados;
- dificuldade em aceitar mudanças;
- falta de tempo e recursos;
- dificuldade na identificação da missão;
- o fato de os valores do empresário confundirem-se com os valores da empresa;
- dificuldade em avaliar as ameaças;
- dificuldade em obter informações do ambiente;
- visão subestimada da concorrência;
- dificuldade em avaliar os pontos fracos;
- dificuldade em obter informações internas;
- dificuldade em identificar os fatores-chaves de sucesso da empresa;
- recursos e habilidades indispensáveis)
- centralização das decisões pelo pequeno empresário;
- dificuldade na definição das metas e de objetivos claros;
- desconhecimento da estratégia atual;
- dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários;
- falta de comprometimento dos funcionários.

6 O empresário realiza, atualmente, o planejamento estratégico?

- sim
- não

6.1 Se sim, quais são as informações utilizadas? (fontes)

6.1.2 Como é realizada análise do ambiente externo? (Aspectos: Político, econômico, ambiental, concorrência, fornecedores, produtos substitutos, clientes e tecnológico).

6.1.3 Como são coletadas as informações do ambiente externo da empresa?

6.1.4 Como é realizada a análise do ambiente interno? (Aspectos: performance de produtos, atuação de mercado, situação financeira, processo produtivo, capacidade empresarial, funcionários, atendimento ao cliente).

6.1.5 Como são coletadas as informações do ambiente interno da empresa?

6.1.6 Como é realizado o monitoramento (acompanhamento) da concorrência?

6.1.7 Como são definidas as ações futuras da empresa? (Aspectos: RH, Marketing, Finanças, Compras, Logística, Vendas).

6.1.8 As expectativas de vendas e o posicionamento no mercado estão de acordo com o planejamento?

6.1.9 Como são definidos os novos investimentos?

7. Qual é o resultado esperado com a elaboração do planejamento?

8- Definição de Objetivos e Metas:

Recursos Humanos

Marketing

Finanças

Compras

Estoque

Logística

Vendas

ANEXO A - CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA

Fonte: Terence, 2002

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS – ENG. PRODUÇÃO

1 Dados gerais:

1.1 Razão Social: _____

1.2 Nome Fantasia: _____

1.3 Endereço: _____

1.4 Setor de atuação: _____

1.5 Área Fabril (m² construídos): _____

1.6 Nomes dos Proprietários: _____

1.7 Participação dos proprietários (%): _____

1.8 Faturamento da empresa:

1997: _____

1998: _____

1999: _____

2000: _____

2 Histórico da empresa

2.1 Data de Fundação - _____

2.2 Como a empresa foi concebida? Qual foi o objetivo?

2.3 Hoje como a empresa está? O enfoque mudou?

2.4 Houve algum processo sucessório na empresa?

2.5 Histórico da empresa

3 Organização da empresa:

3.1 A empresa possui organograma -

() sim () não

3.2 Número de funcionários próprios da empresa: _____

3.2.1 N° de funcionários em cargos administrativos _____

3.2.2 N° de funcionários em cargos operacionais (chão-de-fábrica): _____

3.3 Qual o nível de escolaridade dos funcionários?

Grau de Instrução Número de Funcionários

1o. Grau Incompleto	
1o. Grau Completo	
2o. Grau Incompleto	
2o. Grau Completo	
Superior Incompleto	
Superior Completo	
Especialização	
Mestrado/Doutorado	

3.4 A empresa terceiriza serviços?

() não

() sim. Quais _____

3.5 Número de funcionários terceirizados: _____

3.5.1 N° de funcionários em cargos administrativos _____

3.5.2 N° de funcionários em cargos operacionais (chão-de-fábrica): _____

4 Processo produtivo:

4.1 Quantos produtos a empresa produz? _____

4.2 Quais são os produtos fabricados pela empresa?

4.3 Os equipamentos podem ser classificados de que forma:

Moderno: _____

± Moderno: _____

Obsoleto: _____

4.4 Os produtos são produzidos:

Sob encomenda - _____

Para estoque - _____

4.5 Qual é o nível de estoque:

Matéria-Prima - _____

Estoque intermediário - _____

Estoque final - _____

4.6 Qual o tipo de organização do trabalho?

automatizada, os operários apenas supervisionam a operação

semi-automatizada, o operário comanda a máquina

manual, o operário utiliza ferramentas

5 Posição da empresa na cadeia produtiva:

5.1 Fornecedores

5.1.1 Quais são seus fornecedores? Onde estão localizados?

5.1.2 A competição entre os fornecedores é acirrada?

sim

não

5.1.3 Qual o porte dos principais fornecedores?

5.2 Clientes

5.2.1 Quais são seus clientes? Onde estão localizados?

5.2.2 Qual o porte dos principais clientes?

5.2.3 A carteira de clientes é diversificada ou concentrada? (clientes x faturamento)

5.3 Mercado de atuação:

5.3.1 Com relação ao principal produto da empresa:

5.3.1.1 O mercado em que a empresa atua é competitivo?

() muito () médio () pouco

5.3.1.2 Quais são seus principais competidores? Onde estão localizados?

5.3.1.3 Qual o porte destes competidores?

5.3.1.4 Qual a posição da empresa no mercado em que atua (market-share)?

5.3.1.5 Qual a atuação da empresa com relação ao mercado geográfico?

() local - _____
() regional - _____
() nacional - _____
() internacional _____

5.3.2 Com relação aos produtos secundários da empresa:

5.3.2.1 O mercado em que a empresa atua é competitivo?

() muito () médio () pouco

5.3.2.2 Quais seus principais competidores?

5.3.2.3 Qual a posição da empresa no mercado em que atua (market-share)?

5.3.2.4 Qual a atuação da empresa com relação ao mercado geográfico?

() local - _____
() regional - _____
() nacional - _____
() internacional _____

ANEXO B - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA

Fonte: Terence, 2002

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS – ENG. PRODUÇÃO

1 -Responsável pela aplicação do roteiro para elaboração do planejamento estratégico:

2 -Funcionários que farão parte da equipe para elaboração do planejamento estratégico:

Nome _____

Área/Cargo: _____

Nome: _____

Área/Cargo: _____

Nome: _____

Área/Cargo: _____

3 -A empresa realiza algum tipo de planejamento?

sim

não

3.1 Se sim, qual é o tipo de planejamento e como é realizado? (ex.: processo, método, organização etc.)

3.1.1 Quais são as principais dificuldades do processo?

3.2 Se não, quais são os motivos para não realizar planejamento?

4 -O empresário conhece a técnica de planejamento estratégico?

sim

não

4.1 Se conhece, já aplicou a técnica na empresa?

sim

não

4.1.1 Se não, quais são os motivos para a não utilização da ferramenta?

4.1.2 Se aplicou, qual foi o resultado?

4.1.2.1 Quais foram as dificuldades encontradas?

5 Quais das características, abaixo exercem maior influência, para a realização do planejamento estratégico? (classificar em ordem de importância – de 1 a 5)

- () desconhecimento da técnica;
- () falta de pessoal qualificado;
- () falta de visão de longo prazo;
- () imediatismo de resultados;
- () dificuldade em aceitar mudanças;
- () falta de tempo e recursos;
- () dificuldade na identificação da missão;
- () o fato de os valores do empresário confundirem-se com os valores da empresa;
- () dificuldade em avaliar as ameaças;
- () dificuldade em obter informações do ambiente;
- () visão subestimada da concorrência;
- () dificuldade em avaliar os pontos fracos;
- () dificuldade em obter informações internas;
- () dificuldade em identificar os fatores-chaves de sucesso da empresa; (recursos e habilidades indispensáveis)
- () centralização do processo no pequeno empresário;
- () dificuldade na definição das metas e de objetivos claros;
- () desconhecimento da estratégia atual;
- () dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários;
- () falta de comprometimento dos funcionários.

6 O empresário realiza, atualmente, o planejamento estratégico?

- () sim
- () não

6.1 Se sim, quais são as informações utilizadas? (fontes)

6.1.2 Como é realizada análise do ambiente externo?

6.1.3 Como são coletadas as informações do ambiente externo da empresa?

6.1.4 Como é realizada a análise do ambiente interno?

6.1.5 Como são coletadas as informações do ambiente interno da empresa?

6.1.6 Como é realizado o monitoramento da concorrência?

6.1.7 Como são definidas as ações futuras da empresa?

6.1.8 As expectativas de vendas e o posicionamento no mercado estão de acordo com o planejamento?

6.1.9 Com são definidos os novos investimentos?

7 Qual é o resultado esperado com a elaboração do planejamento?
