

A análise ambiental e as particularidades das pequenas e médias empresas: um estudo do setor moveleiro

Eliciane Maria da Silva (EESC/USP) eliciane@prod.eesc.sc.usp.br

Ana Cláudia Fernandes Terence (EESC/USP) aclaudia@sc.usp.br

Fernando César Almada dos Santos (EESC/USP) almada@prod.eesc.usp.br

Edmundo Escrivão Filho (EESC/USP) edesfi@prod.eesc.usp.br

Resumo

Este trabalho apresenta as particularidades das empresas de pequeno e médio porte na realização da análise ambiental para a elaboração do planejamento estratégico. O referencial teórico é confrontado com a prática por meio de um estudo de caso em cinco empresas do setor moveleiro. O instrumento escolhido para a coleta de dados foi o questionário aplicado por meio de entrevista com os dirigentes. Os resultados revelaram que existe pouca formalização do planejamento estratégico e as variáveis ambientais analisadas estão principalmente no ambiente operacional. As principais causas da não aplicação formal do planejamento estratégico são: a falta de conhecimento técnico da ferramenta pelos dirigentes, a pouca qualificação dos funcionários, a ausência de recursos para contratar consultores, a falta de disciplina e hábito para uma prática formal da técnica, o imediatismo nos resultados e a inexistência de consultores no setor de móveis.

Palavras-Chave: empresas de pequeno e médio porte; análise ambiental; setor moveleiro.

1. Introdução

As pequenas empresas apresentam particularidades que determinam a forma de se realizar a análise ambiental para o processo de elaboração do planejamento estratégico. Dentre os fatores que afetam a análise ambiental na pequena empresa citam-se, a escassez de recursos, a estrutura reduzida e a falta de pessoal qualificado. A monitoração das variáveis relevantes do ambiente deste segmento de empresa deve ser realizada de forma simples, rápida e prática, o que exige, muitas vezes, dedicação, consciência e criatividade do empresário.

Vários estudos abordam a ausência de técnicas para formulação do planejamento estratégico e análise ambiental nas empresas de pequeno porte. Alguns autores consideram que nesse segmento, o planejamento estratégico é incompleto, não-estruturado, informal, impreciso e pouco sofisticado. Além disso, argumentam que a análise ambiental merece estudos específicos voltados à compreensão das práticas para a realidade deste segmento em decorrência de suas limitações (MENEZES e ALMEIDA, 1997; QUEZADA et al., 1999; GIMENEZ, 2000; CANCELLIER, 1998 e 2004; OLIVEIRA e KUYVEN, 2004; ALMEIDA e MOREIRA JUNIOR, 2004).

O objetivo desse trabalho é apresentar as particularidades das empresas de pequeno e médio porte na realização da análise ambiental para a elaboração do planejamento estratégico. A revisão da literatura é descrita em duas seções: a) conceito e as particularidades de gestão das pequenas e médias organizações; e b) o planejamento estratégico e as particularidades das

pequenas e médias empresas na análise ambiental. Logo após, apresenta-se um estudo de caso aplicado em cinco empresas do pólo moveleiro de Votuporanga-SP.

2. Pequenas e Médias Empresas: conceito e particularidades de gestão

Considerando as dificuldades em se estabelecer o tamanho de uma empresa, Drucker (1981) alega que a estrutura administrativa, especialmente a da alta administração, é o único critério de confiança para defini-lo. Segundo o autor, a pequena empresa é aquela que necessita de uma organização administrativa e exige um nível administrativo entre o “chefe” e os trabalhadores. Nela o dirigente acumula as seguintes funções: utiliza a maior parte do seu tempo em áreas funcionais (finanças, vendas, compras etc.) e o restante deste tempo à direção e a tarefas operacionais. Ressalta, porém, que cada um dos estágios do tamanho de uma empresa não só exige uma estrutura administrativa específica, como também apresenta problemas distintos e deficiências típicas. Acrescenta que o maior problema das pequenas e médias empresas é ser geralmente pequenas demais para se manter a administração de que precisam.

A pequena empresa possui algumas características próprias: é de propriedade de um indivíduo ou pequeno grupo de pessoas; é administrada pelo proprietário de forma independente e, mesmo quando profissionalizada, este se conserva como o principal centro de decisões; seu capital é financiado basicamente pelo proprietário; tem uma área de operações que em geral se restringe à sua localização ou à região onde está situada e a sua atividade produtiva não ocupa uma posição de destaque ou predominante em relação ao mercado (PINHEIRO,1996).

Julien (1998), a partir de um critério global, estabelece seis características que podem delimitar o conceito de pequena empresa: i) **o tamanho**, que é baseado no número de funcionários e *turnover*; ii) **a centralização administrativa**, ou seja, gestão centralizada no proprietário; iii) **o baixo nível de especialização** da administração, dos funcionários e equipamentos; iv) **a estratégia informal ou intuitiva**; v) **o sistema de informações internas simples ou inexistentes**, repassadas pelo contato direto entre funcionários e dirigente; e vi) **o sistema de informações externas simples**, devido ao contato direto do dirigente com clientes.

De acordo com Van Hoorn (1979 *apud* LIMA, 1999), as pequenas empresas possuem cinco características relevantes que podem ser vistas como particularidades em relação às grandes organizações:

- Os procedimentos administrativos necessários para avaliar a situação estratégica e controlá-la, são pouco desenvolvidos ou inexistentes;
- A maior parte dos membros da sua administração ou dos seus colaboradores constitui-se de pessoas formadas na prática do trabalho cotidiano;
- Um número comparativamente limitado de tipos de atividade é predominantemente dirigido a um grupo específico de consumidores ou a algumas regiões geográficas;
- Os recursos e as capacidades são comparativamente limitados, especialmente o capital, e a formação profissional do pessoal que é modesta;
- Os cargos administrativos e alguns conjuntos de atividade estão freqüentemente sob a responsabilidade de membros da família do seu fundador.

Para Shuman e Seeger (1986), a pequena empresa não deve ser compreendida como uma “versão diminuída” de uma grande empresa, pois esta comporta-se de forma diferente em relação à análise e interação com seu ambiente. As pequenas e médias empresas apresentam

problemas típicos, ou seja, condições particulares, que necessitam de uma teoria específica (LEONE, 1999).

3. O Planejamento estratégico e as particularidades da pequena empresa na análise ambiental

Os estudos acadêmicos em administração estratégica para as pequenas empresas mostram-se pouco conclusivos em muitos aspectos. De forma geral, ao considerarem a natureza do processo de planejamento estratégico nestas empresas, descrevem-no como incompleto, não-estruturado, irregular, esporádico, reativo, informal e pouco sofisticado (GIMENEZ, 2000).

De acordo com Tiffany e Peterson (1998), as razões para o fracasso do planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte são: 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 para os demais membros da organização.

Golde (1986), no intuito de inibir algumas características do segmento e visando uma melhor organização do pequeno empresário, identifica alguns recursos e propõe algumas sugestões para a sua utilização:

- Tempo e lugar: as empresas precisam distribuir seu tempo entre as tarefas cotidianas e de planejamento, definindo uma hora apropriada para planejar, providência que resolveria o problema do espaço;
- Informações necessárias para o planejamento: é necessário que haja uma sistematização das informações que venham a contribuir para formalizar e organizar o planejamento estratégico;
- Auxílio externo: este recurso, além de ajudar a disciplinar o dirigente em relação ao tempo a ser aplicado no planejamento, pode contribuir em várias outras questões do processo;
- Informações internas: muitas vezes o empresário não sabe onde e como encontrá-las, questão que pode se minimizar, fazendo com que os relatórios do dia-a-dia sejam elaborados, também, para uso no planejamento;
- Informações externas: esclarecem o comportamento do mercado e da indústria, como funcionários, canais de distribuição, fornecedores, concorrência, representantes de associações e professores universitários;
- A utilização de algumas perguntas básicas auxilia o empresário a estimular o pensamento durante o processo de formulação de objetivos e estratégias.

Segundo Menezes e Almeida (1997), a atual pressão ambiental, gerada pela crescente competitividade, parece impor, para as pequenas empresas, a necessidade de atuarem na coleta de informações ambientais – clientes, fornecedores, concorrentes, agentes legais, sociais, tecnológicos, entre outros. No entanto, o empresário não tem consciência da importância da análise ambiental, não percebendo a necessidade de se fazer um esforço objetivo e imaginoso para averiguar as possibilidades futuras.

Almeida e Moreira Júnior (2004) afirmam que existem diversos autores com propostas diferentes para análise ambiental, entretanto seus trabalhos não apontam as particularidades da pequena empresa em termos de técnica e de análise. Estes autores consideram que deve haver uma simplificação das técnicas para as empresas de pequeno porte (EPP's) e ressaltam que as EPP's não têm como prática realizarem a atividade por meio de técnicas de análise e levantamento estruturadas.

Brouthers, Andriessen e Nicolaes (1998) concluíram que as decisões nas pequenas empresas não são racionais em várias atividades do processo estratégico. Embora os empresários sejam racionais na coleta de informações ambientais, a utilização destas é limitada. As decisões estratégicas não são tomadas a partir das informações coletadas e resultados obtidos, pois os dirigentes confiam na intuição e tendem a elaborar estratégias baseadas em suas aspirações e experiências, ao invés de elaborarem a estratégia baseada em análises racionais.

Cancellier (1998) fez um estudo sobre o processo de elaboração de estratégias em pequenas empresas e observou o seguinte:

- As estratégias são elaboradas por um grupo restrito de indivíduos;
- Os objetivos são definidos de forma genérica e são pouco precisos;
- O ambiente externo é analisado com a finalidade de identificar novas oportunidades que possam ser aproveitadas;
- As variáveis ambientais que mais influenciam no processo de análise de ambiente são os *stakeholders* externos (clientes, concorrentes, representantes de vendas, bancos, profissionais de organizações e instituições de apoio);
- Internamente, as empresas procuram identificar as competências e habilidades que são cruciais para o bom desempenho das atividades, sendo referências para a seleção de oportunidades do ambiente externo;
- Os dirigentes compartilham idéias e experiências com *stakeholders* internos (funcionários ou grupos de funcionários, os familiares do proprietário e o próprio proprietário).

Em um trabalho mais recente, Cancellier (2004) argumenta que o monitoramento ambiental no âmbito da pequena empresa merece estudos específicos, voltados à compreensão das práticas realizadas na realidade diversa deste segmento.

Oliveira e Kuyven (2004) observam que uma série de funções operacionais exercidas pelo empresário o impede de refletir sobre decisões estratégicas.

4. Metodologia da Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo foi realizada em cinco empresas pertencentes ao pólo moveleiro de Votuporanga/SP, que está situado a 520 Km da capital de São Paulo, no noroeste do Estado. Atualmente, este pólo industrial possui cerca de 85 empresas e emprega aproximadamente 5.000 funcionários (ABIMÓVEL, 2005).

Para a realização do estudo desenvolveu-se uma pesquisa descritiva exploratória, caracterizada como um estudo de casos múltiplos. Para Freitas et al. (2000) a pesquisa descritiva exploratória busca familiarizar-se ou identificar-se com os conceitos iniciais sobre um tópico, descobrindo novas possibilidades e dimensões da população de interesse. O uso de casos múltiplos, de acordo com Yin (1994), objetiva proporcionar evidências de empresas inseridas em diferentes contextos, com o intuito de tornar a pesquisa mais robusta. O conceito utilizado para a escolha das cinco empresas participantes foi o de amostra probabilística aleatória simples. A principal característica deste processo é o fato de todos os elementos da população terem a mesma chance de serem escolhidos, por meio de um sorteio, em uma tabela de números aleatórios (MARCONI e LAKATOS, 2002). O instrumento escolhido para coleta de dados foi a entrevista pessoal, baseada em um roteiro pré-definido. As vinte e sete questões aplicadas aos dirigentes foram agrupadas por seções, conforme descritas a seguir:

- i) Características gerais das empresas pesquisadas e

- ii) Características do planejamento e técnicas utilizadas para desenvolvê-lo, tais como: seleção das variáveis da análise ambiental, análise das principais fontes de pesquisa para levantamento das informações na análise do ambiente da entidade, utilização dos métodos e técnicas de projeções para análise do ambiente; e dificuldades e vantagens encontradas na elaboração do planejamento e na análise do ambiente da entidade.

5. Apresentação dos dados coletados

Com base na estrutura do questionário e nos dados obtidos, apresenta-se a seguir uma síntese do perfil geral e das características do planejamento de cada empresa entrevistada. Para uma melhor ilustração dos dados é apresentada uma tabela, ao final desta seção, após a descrição dos estudos de caso.

Empresa A:

Fundada em 1974, iniciou e continua até os dias atuais com a produção de camas. Com 180 funcionários, 10 em cargos administrativos e 170 em cargos de produção, é considerada de porte médio. Em 2004, o faturamento anual aproximado foi de R\$ 20 milhões. A sua produção pode ser caracterizada como semi-automatizada e suas máquinas podem ser classificadas em automação fixa e programável¹.

Na empresa existem quatro sócios que são irmãos e com idade entre 50 e 58 anos. Um dos sócios tem escolaridade de primeiro grau incompleto, outro com o segundo grau completo e os outros dois com escolaridade superior. Somente o primeiro trabalhava no ramo de móveis antes de fundar a empresa, enquanto os demais trabalhavam nos ramos bancário, de autopeças e de confecção.

Os planejamentos realizados pela empresa são formais e podem ser caracterizados de níveis administrativo (tático) e operacional. É elaborado um planejamento de médio prazo (semestral) e, a partir deste, são desmembrados planejamentos operacionais de curtos prazos (semanais, quinzenais e mensais – conforme necessidades emergentes). É realizada uma reunião semanal entre os principais gerentes e líderes da administração (departamentos de vendas, compras e finanças) e do setor produtivo a fim de planejar ações futuras e resolver os problemas atuais. Nestas reuniões são discutidas informações sobre variáveis da economia, política, tecnologia, fornecedores, clientes e funcionários (Tabela 1).

Dois pontos merecem destaque na análise das variáveis ambientais da empresa: 1) do ponto de vista do entrevistado, as informações dos concorrentes não são avaliadas por considerar que a tecnologia e os produtos são superiores e essas informações seriam desnecessárias e 2) são avaliados os anseios e as necessidades básicas dos funcionários.

Para realização da análise ambiental são pesquisadas as seguintes fontes de informações: colegas mais experientes, funcionários das empresas, SEBRAE, viagens (feiras nacionais e internacionais e benchmarking com outros pólos nacionais), associações industriais, internet, equipe de vendas e reuniões entre os integrantes da associação dos Exportadores Paulistas do Mobiliário (EXPAM).

O entrevistado relatou que não apresenta dificuldades em obter informações para a análise ambiental e, segundo observação dos pesquisadores, a empresa considera que as informações adquiridas são suficientes para realizá-la.

Os métodos e técnicas utilizados nas projeções da análise ambiental são considerados de pouca complexidade. A empresa utiliza os seguintes métodos: planilhas de excel (com cálculos estatísticos), elaborando um prognóstico com extrapolação de dados passados, reuniões em grupos para sugestões de ações futuras que se assemelham à técnica de *brainstorming* e reuniões com os integrantes da EXPAM.

Empresa B

Iniciou suas atividades em 1970 no ramo de colchões, porém o produto sofreu diversas modificações. Entre os anos de 1976 e 1978 cessou a produção de colchões e passou a fabricar cadeiras e mesas de fórmica. Entre os anos de 1978 e 1980, o enfoque mudou para produção de camas, beliches e berços. Em 1980, novamente o produto foi alterado para estantes torneadas, camas e beliches. Ainda em 1992 houve outras modificações, para a fabricação de estofados (sofás) e, neste ano, a empresa passará a produzir cômodas, criados-mudos e sapateiras. Abrange 5.000 m² de área construída, possui um total de 60 funcionários e apresentou um faturamento bruto, em 2004, de R\$ 6 milhões.

A empresa é composta por três sócios primos com idade entre 65 e 76 anos, sendo dois com grau técnico e um com primeiro grau. Antes de iniciar as atividades no setor moveleiro um deles era chefe de expedição no setor químico, outro trabalhava como gerente de banco e o último era agropecuarista.

O planejamento realizado pela empresa é formal e desenvolvido na área de vendas, finanças, custos e compras. Notou-se que existe uma elaboração de um planejamento tático e, conforme a necessidade, são realizados planejamentos operacionais (de curto prazo). O entrevistado disse que o planejamento é baseado em uma visão de futuro comparada com o presente e sua elaboração compete a quatro gerentes, responsáveis pelas áreas: vendas, finanças, custos e compras, e de produção. Os fatores ambientais analisados pela empresa são: inflação, política tributária, tecnologia, concorrentes, fornecedores e clientes.

Observa-se que as aspirações dos funcionários não são avaliadas (Tabela 1). São várias as fontes de pesquisas para levantamento das informações na análise ambiental. As revistas especializadas e a equipe de vendas são consideradas as fontes de pesquisas mais importantes.

O empresário relatou que não existem dificuldades para buscar informações na análise do ambiente, pois o planejamento feito é bem simples. Porém, afirmou que, se fosse realizar um planejamento de longo prazo, com informações mais complexas, precisaria contratar consultores, o que considera atualmente um custo alto para a empresa. Em se tratando das vantagens da realização do planejamento, o entrevistado disse que se trata de um parâmetro para direcionar as ações da empresa.

Para as projeções do futuro são realizadas reuniões que se assemelham com a técnica de *brainstorming*. Estas reuniões são feitas conforme a necessidade da empresa, cerca de 30 dias, visto que, no final de cada mês, é realizado um balanço financeiro e, se for constatado algum problema, os gerentes se reúnem para tentarem resolvê-lo.

Empresa C:

A empresa C foi fundada em 1986, iniciando-se com a fabricação de sofás. No ano de 1994, passou a fabricar dormitórios. A área construída é de 2.200 m². O faturamento bruto, em 2004, foi de aproximadamente R\$ 3 milhões. Possui um total de 47 funcionários.

A organização do trabalho pode ser caracterizada como semi-automatizada, com máquinas de automação fixa e programável. O dirigente relatou que possui um custo alto da mão-de-obra, pois o processo produtivo é demorado devido à utilização de painéis de MDF e lâminas de madeira que são coladas e prensadas nos painéis, sendo este o estágio mais lento do processo produtivo.

Existem dois sócios que são pai e filho. O pai, de 51 anos, possui 1º grau incompleto, sendo que, antes de iniciar as atividades na empresa, era sócio de outra empresa no mesmo ramo. Já o outro sócio tem 25 anos e é pós-graduado em MBA.

O planejamento realizado pela empresa é formal e constitui uma atividade dos gerentes de vendas, compras, produção e financeiro. O dirigente relatou que, em dezembro, por meio da demonstração do resultado anual, são planejadas novas metas para o ano seguinte. Também são analisadas as metas do ano anterior, verificando se foram alcançadas ou se houve problema em algum departamento que fez com que as metas não fossem atingidas. Neste caso são planejadas algumas reestruturações para que a empresa possa atender às próximas metas.

O planejamento anual é acompanhado periodicamente, por meio da realização do fechamento mensal dos relatórios contábeis, nos quais são analisados as receitas, os investimentos e as despesas. A partir desta análise são planejadas ações futuras, tanto quantitativas, como aumentar a produção, quanto qualitativas, como uma mudança de atitude.

No final de cada mês são divulgados os resultados para todos os funcionários. Realiza-se uma confraternização e as equipes do setor de produção são premiadas. Além disso, a cada três meses os vendedores se reúnem com os gerentes para planejarem novas ações e discutirem informações técnicas sobre possíveis mudanças nos produtos em comparação com os produtos dos concorrentes.

Ao fazer a análise ambiental, a empresa avalia as seguintes informações: inflação, população, tecnologia, concorrentes, fornecedores, clientes e aspirações dos funcionários. Foi observado que na análise de macro ambiente solo a empresa utiliza um sistema de mapeamento das cidades onde comercializa os seus produtos, por meio do qual detecta o número de lojistas existentes e se faz um estudo do perfil da loja e do nível social do consumidor final, a fim de aumentar as vendas (Tabela 1).

A análise das aspirações dos funcionários é realizada em reuniões semanais com os líderes de produção. Nestas são estudados os seus problemas motivacionais e anseios, além de também se discutirem os assuntos técnicos de produção.

As fontes de pesquisas estudadas na análise ambiental são: fornecedores, colegas mais experientes, funcionários da empresa, viagens e equipe de vendas, sendo esta última considerada mais importante.

Em se tratando de métodos de projeções ambientais, a empresa utiliza o *software excel* para fazer projeções de curto prazo, de uma forma mais simplificada, por exemplo, manipulando dados de quantidades de vendas e de futuros investimentos.

Empresa D:

Entre as empresas pesquisadas, a empresa D é a mais recente. Foi fundada em 1997 e, desde então, sua atividade volta-se para a fabricação de móveis de escritório. Tem uma área construída de 2.500 m², seu faturamento bruto aproximado, em 2004, corresponde a R\$ 5 milhões e possui um total de 47 funcionários.

Sua produção é automatizada. Com a inexistência de trabalho manual, os funcionários apenas supervisionam as operações. Justifica-se esta automatização, pelo tipo de produto produzido, móveis de escritório, confeccionados com painéis de MDF, matéria-prima predominante, caracterizando um manuseio mais fácil dos produtos intermediários.

Pertence a dois sócios, um que possui escolaridade superior e tem 35 anos e outro que completou segundo grau e tem 70 anos. Diferentemente das demais organizações pesquisadas, os sócios não têm grau de parentesco. Antes de trabalharem na empresa, o primeiro sócio citado era vendedor no ramo alimentício e o outro era proprietário de uma empresa no mesmo ramo.

Nesta empresa é realizado planejamento formal e informal. Existe um planejamento de médio prazo (tático) onde são traçadas ações semestrais e anuais. Porém, esse planejamento pode sofrer alterações emergentes, conforme mudanças no ambiente. O planejamento interfere na entidade como um todo e as decisões são tomadas em conjunto, com apoio dos funcionários. Assim, no desenvolvimento do planejamento, há informações de todos os departamentos.

A empresa monitora constantemente as seguintes variáveis: inflação, câmbio, preço de matéria-prima, política tributária, legislação pertinente – como normas ABNT para desenvolvimento de móveis (o ramo de móveis para escritório precisa seguir padrões de ergonomia) (Tabela 1).

Na análise ambiental podem ser destacados dois segmentos: a) o macro ambiente solo, como cidades em crescimento que possuem escolas com perspectivas de uma futura comercialização dos produtos. O entrevistado salienta que em cidades pequenas é difícil ter lojistas especializados no ramo de escritório; b) o ambiente operacional, com a análise da tecnologia, dos concorrentes, dos fornecedores e dos clientes. Foi observado que existe uma parceria com os fornecedores, a fim de acompanhar a qualidade da matéria-prima e a confiabilidade na entrega. O dirigente disse que avalia os produtos e a experiência de novos fornecedores, porém existe uma maior confiança com os fornecedores antigos.

Internamente são analisadas aspirações dos funcionários, tais como o desejo de fazer faculdade, cursos de especialização e mudança de função.

Dentre as fontes de pesquisa para levantamento das informações na análise ambiental o dirigente considera mais importante as sugestões dos clientes (lojistas), as viagens a negócios, como feiras nacionais e internacionais, as sugestões de colegas mais experientes e dos representantes de vendas.

Percebeu-se que o dirigente obtém conhecimento das técnicas do planejamento estratégico e que acompanha os métodos de gestão no meio acadêmico, visto que faz leituras de revistas acadêmicas e livros na área da administração.

Quando questionado sobre as dificuldades encontradas para desenvolver um planejamento estratégico em pequenas empresas, disse que existe falta de cultura (disciplina e hábito) dos gestores para adotar a prática de planejamento estratégico de maneira formal. E também, os gestores querem um imediatismo nos resultados, além disso, desconhecem a técnica.

Para projetar as informações levantadas no ambiente são realizadas reuniões com os funcionários da própria empresa e com os empresários do projeto da EXPAM.

Empresa E:

A empresa E fornece especificamente dormitórios - camas, criados, cômodas e penteadeiras para o mercado brasileiro, americano e canadense. A comercialização no mercado brasileiro é realizada por meio de venda direta para pequenos e médios varejistas da própria região e de outros estados. As principais matérias-primas utilizadas são: angelim e painéis de fibras de média densidade denominados MDF.

A empresa foi fundada em 1996 por 3 sócios que são cunhados, sendo 2 com experiência de 7 anos no setor produtivo de uma indústria moveleira. O sócio 1 possui escolaridade 2º grau e 30% de participação, o sócio 2 tem grau superior completo e 20% de participação e o terceiro sócio também possui grau superior completo, com especialização na área de negócios e 50% da participação.

A empresa iniciou suas atividades fabricando camas de madeira maciça endereçadas às classes C e D. O contexto econômico da época era de um mercado comprador (plano real) e o

retorno do investimento foi realizado em menos de 1 ano. Atualmente a empresa continua com os 3 sócios, mas está negociando um investimento de capital de outros 3 sócios, devendo tornar-se uma S/A de capital fechado.

A área construída é de 1.600 m² e o faturamento bruto anual aproximado em 2004 foi de R\$ 2 milhões. A empresa conta com o total de 18 funcionários e no sistema produtivo prevalece a utilização de máquinas de automação fixa e programável, possuindo poucos estágios manuais de produção.

Segundo o proprietário, a empresa realiza planejamento com certa frequência, porém, caracteriza-o como informal. O planejamento é realizado pela diretoria com o intuito de orientar e implementar ações que terão implicações de médio e longo prazo.

A empresa avalia constantemente variáveis ambientais que são sobre os fatores econômicos, população, tecnologia, concorrentes, fornecedores, clientes, tendências de mercado e aspirações dos funcionários e proprietários (Tabela 1).

As fontes mais relevantes para a análise do ambiente da empresa investigada são revistas e livros especializados, visita a empresas concorrentes e feiras.

A maior dificuldade enfrentada pelo proprietário na análise ambiental é o tempo disponível para a realização da atividade. Acredita-se que este fato decorra das atividades administrativas e operacionais realizadas pelo dirigente da empresa.

O empresário ainda definiu as principais dificuldades encontradas para a realização da análise ambiental, que são: a) falta de cultura dos gestores em adotar a prática do planejamento estratégico de maneira mais formal; b) imediatismo de resultados; c) falta de pessoal qualificado para “pensar”, trocar informações e experiências; e) recursos financeiros escassos para contratação de consultores; e e) dificuldade de encontrar bons consultores - com conhecimento e experiência.

As principais vantagens identificadas pelo dirigente na realização da análise ambiental são: a adaptação da empresa de acordo com perspectivas futuras e a identificação de oportunidades. Por fim, o empresário respondeu que realiza leitura especializada e geral, participa de seminários e conversas com profissionais do setor.

6. Análise dos Dados

A elaboração do planejamento estratégico na empresa A é considerado incipiente, de acordo com o referencial teórico. Esta empresa realiza planejamento operacional de curto prazo para discutir problemas do cotidiano e, ainda, não se importa com a análise de informações sobre os concorrentes, por achar que suas técnicas são superiores. Assim, revela que lhe falta consciência de que essas informações poderiam implantar melhorias em produtos que os diferenciasssem da concorrência. Não obstante, realiza a análise dos anseios dos funcionários e o planejamento é apresentado de forma evidente, isto torna a implementação do planejamento mais eficaz, pois existe uma segurança nas relações do ambiente de trabalho. Destaca-se que o empresário considera as informações obtidas suficientes para a realização do planejamento, constatando-se um planejamento caracterizado como tático e não estratégico.

A empresa B sofreu alterações nos segmentos dos produtos desde a sua fundação. O dirigente revelou que essas mudanças são para um melhor acompanhamento do mercado e adequação dos produtos aos dos concorrentes. Percebe-se que a empresa tem uma visão da importância da integração dos departamentos para o desenvolvimento do planejamento e tem consciência do planejamento a longo prazo, porém, só não o desenvolve por falta de recursos financeiros.

Caracterização das variáveis utilizadas na análise do ambiente			Empresas					Total
			A	B	C	D	E	
Macro ambiente clima	Variáveis econômicas e políticas	Inflação		X	X	X		3
		Política tributária e Legislação pertinente	X	X	X	X	X	5
		Planos governamentais				X	X	2
Macro ambiente solo	Variáveis populacionais	Faixa de renda			X	X	X	3
		Escolaridade					X	1
		Hábito				X		1
		Idade			X			1
		Crescimento do setor de construção civil					X	1
Ambiente Operacional	Variáveis tecnológicas	Possíveis alterações e inovações tecnológicas	X		X	X	X	4
		Vida útil dos equipamentos			X	X		2
		Custo de capital-investimentos em equipamentos futuros		X	X	X		3
		Custo de capital para investimento em capacitação e aperfeiçoamento da mão-de-obra		X	X	X		3
		Grau de utilização dos equipamentos atuais	X	X	X	X	X	5
		Custo da manutenção dos equipamentos	X	X	X	X		4
	Variáveis referentes aos concorrentes	Número de concorrentes que dividem o mesmo mercado		X	X	X		3
		Tecnologia básica que cada concorrente utiliza		X	X	X		3
		Participação de cada concorrente no mercado			X	X	X	3
		Faturamento dos concorrentes						-
		Volume de vendas dos concorrentes		X	X		X	3
		Preço praticado		X	X	X	X	4
		Qualidade		X	X	X		3
		Possibilidade de novos concorrentes					X	1
		Localização						-
		Pontos fracos apresentados pelos concorrentes		X			X	2
		Novas tendências de produtos dos concorrentes		X	X	X		3
		Tipo e nível de promoção dos concorrentes.		X	X			2
		Estrutura de distribuição					X	1
		Estrutura de produção		X				1
	Capacitação e qualificação dos representantes de vendas						-	
	Treinamento dos representantes de vendas						-	
	Salários e prêmios dos representantes de vendas						-	
	Variáveis referentes aos fornecedores e prestadores de serviços	Número de fornecedores						-
		Localização dos fornecedores		X			X	2
		Análise do orçamento de matéria-prima	X	X	X	X		4
		Preços de venda		X	X	X	X	4
		Prazos de entrega		X	X	X	X	4
		Qualidade de produtos		X	X	X	X	4
		Critérios de seleção de fornecedores					X	1
Ambiente Operacional	Variáveis referentes aos clientes	Atendimento das necessidades atuais	X	X		X		3
		Comportamento do consumidor					X	1
		Tendências	X	X	X	X	X	4
		Porte dos clientes		X				1
Ambiente interno	Variáveis referentes aos funcionários e proprietários	As aspirações dos funcionários	X			X	X	3
		As aspirações dos proprietários	X			X	X	3
		Os hábitos dos funcionários	X					1
		As necessidades atuais dos funcionários.	X		X	X	X	4
Total de variáveis ambientais monitoradas			12	24	25	28	23	

Fonte: Elaboração própria baseada na metodologia de ALMEIDA (2003).

Tabela 1 - Caracterização das variáveis monitoradas na análise do ambiente

A empresa C elabora um planejamento anual baseado na demonstração dos resultados, porém, mês a mês o planejamento é acompanhado a partir dos relatórios contábeis mensais. O planejamento formulado é considerado como estratégico, visto que é formal e é realizado a partir de uma reflexão do passado que dá uma direção para o futuro. Na análise ambiental são avaliadas 25 variáveis. (Tabela 1)

Na empresa D o planejamento elaborado pode ser considerado estratégico, uma vez que interfere na entidade como um todo e utiliza análises quantitativas e qualitativas, sendo semestral e anual. São feitas análises do ambiente e avaliadas um total de 28 variáveis, sendo que o planejamento pode ser adaptado conforme as mudanças ambientais. Além disso, o dirigente conhece a técnica de planejamento estratégico e acompanha novos métodos de gestão por meio de leitura em revistas acadêmicas, entretanto, declarou que os modelos de formulação do planejamento estratégico são complexos para a pequena empresa.

Na empresa E, o dirigente realiza planejamentos formais de curto prazo para decisões emergentes e o planejamento estratégico é feito, porém informalmente. Assim, nota-se que são realizadas reuniões para tomadas de decisões de médio e longo prazo, mas que não há uma formalização das mesmas. Apesar de não realizar o planejamento estratégico formal o dirigente conhece a técnica, mas pensa que não é aplicável na empresa por algumas limitações, como: falta de cultura, imediatismo nos resultados, falta de qualificação, recursos financeiros e dificuldade de encontrar consultores na área moveleira.

7. Considerações Finais

Algumas conclusões das empresas pesquisadas podem ser discutidas, porém destaca-se que essas conclusões são restritas em razão do número da amostra.

As maiores causas da não utilização do planejamento estratégico são: a falta de conhecimento técnico da ferramenta pelos dirigentes, a falta de qualificação dos funcionários, a ausência de recursos para contratar consultores, a inexistência de cultura (disciplina e hábito) para uma prática mais formal do planejamento estratégico, o imediatismo nos resultados e a inexistência de consultores específicos no setor de atividade em que as empresas atuam.

Apesar disso, os dirigentes acreditam que o planejamento estratégico pode trazer benefícios para a empresa, uma vez que as cinco empresas pesquisadas demonstraram que as principais vantagens de realização são: apontar um direcionamento para o futuro da empresa e identificar oportunidades e ameaças.

Embora, dentre as empresas pesquisadas, três não realizem o planejamento estratégico, todas monitoram o ambiente, observando que a seleção das variáveis ambientais difere para cada empresa, sendo que as variáveis mais citadas são as de maior proximidade das empresas e estão no ambiente operacional.

Também, conclui-se que as fontes de pesquisas de informações para a análise ambiental levantadas pelas empresas são as de maior proximidade da empresa e as menos onerosas, tais como: viagens e visita a feiras (4 ocorrências), a equipe de vendas (4 ocorrências), revista e livros especializados (2 ocorrências), reunião com integrantes da EXPAM (1 ocorrência), colegas mais experientes (1 ocorrência), clientes da empresa (1 ocorrência), visita a empresas concorrentes (1 ocorrência).

Acredita-se que este estudo trouxe contribuições a respeito das particularidades das pequenas e médias empresas no processo de formulação do planejamento estratégico, com destaque para o setor moveleiro, cuja técnica ainda é pouco desenvolvida. Todavia, as conclusões não esgotam o tema abordado e sugere-se que outros estudos sejam efetuados para complementar os resultados desta pesquisa.

8. Referências Bibliográficas:

- ABIMÓVEL (2005). *Panorama do setor moveleiro no Brasil*. Disponível em <http://www.abimovel.org.br/> Acesso em 10/01/05.
- ALMEIDA, M. I. R. (1994). *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas*. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- _____. (2003). *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel*. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- ALMEIDA, M. I. R. de. MOREIRA JÚNIOR, A. L. (2004). A análise do ambiente organizacional na pequena empresa: um estudo em PME'S na cidade de SÃO PAULO. In: *Congresso Latino Americano de Estratégia*, 2004, Itapema-SC. Anais... Itapema: SLADE, 28 a 30 de abril, CD-ROM.
- BROUHERS, K. D.; ANDRIESSEN, F.; NICOLAES, I. (1998). Driving blind: strategic decision-making in small companies. *Long Range Planning*, Great Britain, v. 31, n. 1, p. 130-238, Feb
- CANCELLIER, E. L. P DE L. (2004) *Monitoramento ambiental nas pequenas empresas*. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- _____. (1998). *Formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo em pequenas empresas industriais da grande Florianópolis*. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- DRUCKER, P. F. (1981). *Práticas de Administração de Empresas*. São Paulo, Pioneira.
- FREITAS, H. et. al. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, São Paulo, v.35, n.3, p-105-112,jul./set.
- GIMENEZ, F. A. P. (2000). *O estrategista na pequena empresa*. Maringá.
- GOLDE, R. A. (1986). Planejamento prático para pequenas empresas. In: *Coleção Harvard de Administração*. São Paulo, Nova Cultural, v. 9, p.7-34.
- JULIEN, P. A. *The state of the art in small business and entrepreneurship*. Aldershot, England: Ashgate, 1998.
- LEONE, N. M. C. P. G. (1999). As especificidades das pequenas empresas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94.
- LIMA, E. O. (1999). A estratégia emergente na pequena empresa e sua complementaridade à visão estratégia. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 19., 1999, Anais... Foz do Iguaçu, Paraná. 1 CD-ROM.
- MARCONI, M.A. LAKATOS, E.M.(2002). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados*. 5ª ed. São Paulo, Atlas.
- MENEZES, E. J. C.; ALMEIDA, M. I. R. (1997). Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 17, Anais..., Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS.
- OLIVEIRA, L. C. P. de. KUYVEN, A. (2004). Planejamento estratégico em pequenas empresas: estudo de caso. In: *Congresso Latino Americano de Estratégia*, 2004, Itapema-SC. Anais... Itapema: SLADE, 28 a 30 de abril, CD-ROM.
- PINHEIRO, M. (1996) *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte*. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- QUEZADA, L. E.; CÓRDOVA, F. M.; WIDER, S.; O'BRIEN, P. (1999). A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms. *International journal of production economics*. v. 60-61, abr., p. 87-94.
- SHUMAN, J. C.; SEEGER, J. A. (1986). The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth firms. *American Journal of Small Business*. sum., p. 7-18.
- TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. (1998). *Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro, Campus.
- VAN HOORN, T. P. (1979). Strategic planning in small and medium-sized companies. *Long Range Planning*,v.12, n.2, p.84-91.
- YIN, R.K.(1994). *Case study research: design and methods*. 2ed. Thousand Oaks, Sage, 1994.