

**CONCEPÇÃO, APLICAÇÃO E APRIMORAMENTO DE UMA METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA, COM BASE NA CONSTRUÇÃO DE CONCORRENTE IMAGINÁRIO**

**DESIGN, IMPLEMENTATION, AND IMPROVEMENT OF A METHODOLOGY FOR STRATEGIC PLANNING FOR SMALL AND MEDIUM COMPANIES, BASED ON THE IMAGINARY CONSTRUCTION OF CONCURRENT COMPETITORS**

**DISEÑO, APLICACIÓN Y MEJORÍA DE UNA METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, CON BASE EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN COMPETIDOR IMAGINARIO**

**Nelson Santos Machado**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC

E-mail: [nelson.machado@unoesc.edu.br](mailto:nelson.machado@unoesc.edu.br) (Brasil)

## **CONCEPÇÃO, APLICAÇÃO E APRIMORAMENTO DE UMA METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA, COM BASE NA CONSTRUÇÃO DE CONCORRENTE IMAGINÁRIO**

### **RESUMO**

Este artigo retrata os resultados de cinco (5) pesquisas realizadas no extremo-oeste de Santa Catarina. Tais pesquisas tiveram como objetivo central a construção, aplicação e aprimoramento de uma metodologia de planejamento estratégico adaptado às pequenas e médias empresas, para as quais as metodologias convencionais têm se mostrado complexas, custosas e de resultados contestáveis. A partir dos estudos de Fahey (2003) inseriu-se a construção de um concorrente imaginário como ferramenta de análise do ambiente externo e interno, bem como para o estabelecimento de estratégias e ações para que a própria empresa, num horizonte de tempo, adquira características desse concorrente fictício. Os procedimentos metodológicos são de cunho qualitativo, o delineamento é o de estudo de caso, com a adoção da pesquisa-ação na coleta e interpretação dos dados, tendo como sujeitos da pesquisa funcionários das empresas objeto dos estudos. As pesquisas foram realizadas entre 2004 e 2010 em empresas dos setores de serviços, comercial e industrial. Como resultado, pode-se afirmar que esta metodologia demonstrou aplicabilidade e viabilidade, podendo ser adotada por outras empresas de porte e características semelhantes às testadas empiricamente. As principais vantagens são o processo criativo que envolve a construção do concorrente imaginário, o caráter participativo e do uso da pesquisa-ação, assim como o apego qualitativo que se centra em escolhas fundadas nas vivências dos participantes, mais do que em séries estatísticas, embora estas sejam utilizadas.

**Palavras-chave:** Concorrente Imaginário; Pequena e Média Empresa; Planejamento Estratégico.

## **DESIGN, IMPLEMENTATION, AND IMPROVEMENT OF A METHODOLOGY FOR STRATEGIC PLANNING FOR SMALL AND MEDIUM COMPANIES, BASED ON THE IMAGINARY CONSTRUCTION OF CONCURRENT COMPETITORS**

### **ABSTRACT**

This article shows the results of five (5) research studies carried out in the western extreme of Santa Catarina, financed with the resources of the Fund to Support Research at the Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc or by participating companies. Such research had as its central objective the construction, application, and improvement of a strategic planning methodology adjusted to small and medium enterprises, for which conventional methods have proved to have complex, expensive, and questionable results. Having as reference Fahey (2003), we inserted the construction of an imaginary competitor-like tool of analysis of external and internal environments, as well as

the establishment of strategies and actions for the company itself, in a time horizon, which acquires features of a fictitious competitor. The methodological procedures are qualitative, the design is the case study, with the adoption of action research in collecting and interpreting data, and research subjects were employees. The surveys were conducted between 2004 and 2010 in firms of service, commercial, and industrial sectors. As result, this methodology demonstrated applicability and feasibility, being able to be adopted by other companies of similar size and characteristics of those tested empirically. The main advantages are the creative process that involves the construction of an imaginary competitor, the participatory nature and of the use of action research, as well as the attachment that focuses on quality choices based on the experiences of the participants, rather than in statistical series, although they are used.

**Keywords:** Imaginary Competitor; Small and Medium Enterprise; Strategic Planning.

## **DISEÑO, APLICACIÓN Y MEJORÍA DE UNA METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, CON BASE EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN COMPETIDOR IMAGINARIO**

### **RESUMEN**

El presente artículo muestra los resultados de cinco (5) investigaciones llevadas a cabo en el extremo oeste de Santa Catarina. Tales investigaciones tuvieron como objetivo central la construcción, aplicación y mejoría de una metodología de planificación estratégica adaptada a las pequeñas y medianas empresas, para las cuales las metodologías convencionales se han mostrado complejas, costosas y de resultados cuestionables. A partir de estudios de Fahey (2003) se insertó la construcción de un competidor imaginario como herramienta de análisis del ambiente externo e interno, así como para el establecimiento de estrategias y acciones para que la propia empresa, en un horizonte de tiempo, adquiriera características de ese competidor ficticio. Los procedimientos metodológicos son de carácter cualitativo, el delineamiento es el estudio de caso, con la adopción de la investigación-acción en la recolección e interpretación de los datos, teniendo como sujetos de la investigación, funcionarios de las empresas objeto de los estudios. Las investigaciones fueron realizadas entre el 2004 y el 2010 en las empresas de los sectores de servicios, comercial e industrial. Como resultado, se puede afirmar que esta metodología demostró ser aplicable y viable, pudiendo ser adoptada por otras empresas de porte y características semejantes a las que fueron probadas empíricamente. Las principales ventajas son el proceso creativo que implica la construcción de un competidor imaginario, el carácter participativo y del uso de la investigación-acción, así como el aspecto cualitativo basado en las experiencias de los participantes, más que en series estadísticas, aunque las mismas sean utilizadas.

**Palabras-claves:** Competidor Imaginario; Pequeña y Mediana Empresa; Planificación Estratégica.

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico viveu seu ápice nos anos 1980. Durante boa parte dessa década ele figurava como o principal “modismo”, ou corrente teórica que influenciava fortemente os modelos de gestão vigentes. Neste contexto, fazer planejamento estratégico era estar em dia com a última tendência em termos de gestão empresarial.

De lá para cá, muitas “certezas” do planejamento estratégico foram desnudadas, sobretudo por Mintzberg (1998; 2004) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), sem desmerecer sua importância como processo de interpretação coletiva da realidade empresarial e formação de estratégias antecipadamente planejadas. Além disso, nos últimos vinte anos, muitos outros constructos teóricos se tornaram a bola-da-vez no mundo empresarial, deixando o planejamento estratégico em um plano secundário, mas de qualquer forma ainda está presente no *check-list* de gestão das grandes empresas nacionais e internacionais.

Para a pequena e média empresa, o planejamento estratégico se mostrou de difícil aplicação, pois: (a) trata-se de um processo caro que requer tempo e recursos financeiros; (b) não é eficaz para lidar com um ambiente dinâmico e turbulento; e, principalmente, (c) não se adapta as fragilidades/precariedades de um perfil de empresa que luta muito mais para se manter no curto prazo do que para projetar um ciclo de vida duradouro. Neste contexto, como pensar em um horizonte de dez ou vinte anos?

Fahey (2003) apresentou uma metodologia de análise da concorrência que denominou de a invenção de competidores. A leitura desse artigo suscitou a introdução de pesquisas que denominei de “concorrente imaginário”. Não se trata apenas de uma metodologia de análise ambiental, mas também de processo criativo para gerar estratégias inovadoras. Assim, percebeu-se potencial para conceber uma metodologia de planejamento estratégico para a pequena e média empresa. A partir do exposto, formulou-se o seguinte objetivo geral: construir, aplicar e aprimorar uma metodologia de planejamento estratégico para a pequena e média empresa a partir da invenção de um concorrente imaginário.

Para atingir o objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: a) aplicar a Metodologia de Planejamento Estratégico em cinco casos reais em pequenas e médias empresas do extremo-oeste catarinense; b) aprimorar a Metodologia após cada aplicação empírica; c) Analisar os resultados das aplicações e realizar os ajustes necessários na metodologia em estudo.

## 2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No decorrer da história da Administração, observa-se que a mudança sempre esteve presente e se mostrou primordial, em muitos momentos, estabelecendo marcos para o desenvolvimento global e o surgimento de ideologias, algumas delas ainda hoje incutidas no inconsciente das pessoas.

A mudança, de maneira geral, pode ocorrer em dois pólos: a evolução, processo mais lento, e a revolução, mais rápido e brusco. Miller e Friesen (1984) confirmaram em seus estudos que mudanças estratégicas revolucionárias ocorrem raramente, enquanto as mudanças marginais se ocorrem seguidamente. As organizações passam boa parte de seu tempo seguindo determinadas estratégias, o que sugere que o sucesso seja alcançado ao explorar as estratégias existentes. Mas, quando a configuração adotada não está em sincronia com o ambiente, a organização necessita de uma revolução estratégica, que os atores denominam de mudança quântica.

Podemos entender a mudança como um processo dialético, em que temos um conceito (tese) que é negado, contestado (antítese) e transformado em um novo conceito (síntese). Desta forma, os conhecimentos estão em constante processo de mudança, uma vez que a síntese, concebida e aceita, torna-se nova tese a ser contestada e transformada.

No caso das organizações, a mudança tem diferentes perspectivas, dependendo da situação e do encaminhamento que será despendido a elas. A organização é avaliada segundo os aspectos que a caracterizam e o ambiente em que está inserida, podendo ser classificada em mecânica ou orgânica, em razão do nível de maior ou menor rigidez interna e de maior ou menor interação com o ambiente competitivo.

Silveira Júnior e Vivacqua (1999) apontam as organizações sociais como fruto da reunião intencional de pessoas que buscam alcançar objetivos comuns. Assim, os autores ressaltam a existência de objetivos individuais e organizacionais, que exercem influência quando se implanta a mudança, que pode ser distinta em natural (para alcançar um objetivo) e/ou induzida (ocasionada por agente externo que pode pertencer à organização, mas sem se confundir com ela). A mudança também pode ser no objetivo organizacional ou na forma de atingi-lo.

As organizações sociais são as mais resistentes à mudança, uma vez que esta subentende alteração “[...]da percepção por parte dos membros da organização, ou seja, o processo de mudança dá-se de dentro para fora, uma ação imanente, isto é, um processo vital” (Silveira Júnior & Vivacqua, 1999, p. 26). Uma organização que promove mudanças constantes enfrenta menos resistência do que àquela que se mantém na mesma condição há tempos.

Na atualidade, em que as informações são de acesso comum e que as tecnologias se tornam obsoletas em curto espaço de tempo, conhecer a si mesmo e a concorrência tornou-se primordial para a sobrevivência no mercado. O conhecimento acerca das potencialidades e fragilidades da empresa, das oportunidades e ameaças que se apresentam no ambiente externo, configuram em importantes aliados ao constante processo de mudança dos dias de hoje. Pequenas, médias e grandes empresas são vulneráveis e sujeitas à guinadas que põem em xeque suas estratégias de planejamento e, no caso de sua ausência, põem à prova seus administradores e o resultado pode tanto ser o sucesso como a ruína.

Analisando o cenário de mudança, Gouillard e Kelly, apud Mandelli, Pierrotti e Loriggio (2003), apresentam quatro perspectivas de mudança para o negócio da empresa: saltar, reconfigurar, focar e potencializar. Saltar sugere a mudança do negócio. Uma vez constatada a ineficiência e ineficácia do negócio atual, sugere-se a mudança para outro mais vantajoso. Reconfigurar supõe um processo rentável, mas em desalinho, neste caso é preciso remodelar, alinhar o processo para obter melhores resultados. A perspectiva “Focar” pressupõe um negócio e estratégia corretos, porém, necessitando de uma definição de foco. Finalmente, “Potencializar” subentende estimular as pessoas para que tenham mais ânimo e energia que favorecerão a busca dos resultados almejados.

Assim, as mudanças que se apresentam e os indicadores que a organização dispõe são importantes no processo de tomada de decisão dos rumos a seguir. Para implantar uma estratégia de mudança, além de conhecer os cenários que se apresentam, é importante dispor de um quadro funcional comprometido e disposto a colaborar com o processo.

A cultura organizacional e o fator humano têm forte influência na implantação do planejamento estratégico. Para Lemos (2005), em seu artigo “A Dimensão Humana na Implementação do Planejamento Estratégico”, uma cultura organizacional bem definida e subjetivada pelo indivíduo transforma-se em fator motivador, capaz de aumentar o comprometimento nas atividades da organização. Aponta-se o princípio do enfoque na perspectiva humana na organização a partir da Teoria das Relações Humanas. A Teoria das Relações Humanas surgiu com a crise da década de 1930, estimulada pela quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque em 1929 e tem como foco a satisfação dos recursos humanos visando a uma maior produtividade. Com base nos estudos de Elton Mayo, realizados na fábrica de Western Electric em Hawthorne, Chicago, a teoria/ideologia procura adaptar o indivíduo à sociedade interna, fundada com base nos princípios da cultura organizacional e, com isso, promover a integração de indivíduos e grupos com o intuito de satisfazer a ambos. “Operário satisfeito daria um ganho adicional ao perder o gosto por reivindicações” (Tragtenberg apud Bernardes e Marcondes, 2004, p. 245).

O aspecto da cultura organizacional tem forte influência nas relações na organização. Comprometer-se com as mesmas ideologias, crenças e normas, além de estimular o grupo, colaboram para construir uma unidade, na qual os indivíduos solidarizam-se uns com os outros e são capazes de guiarem-se pelos princípios da organização.

O ser humano, tanto na organização quanto fora dela, apresenta características que o torna igual (genérico) e diferente (singular) perante seus semelhantes. Sua individualidade advém do pensar e de sua capacidade de expressar-se em palavras. Esses fatores incrementam as relações homem/homem e homem/espaco, como demarcação de sua personalidade no espaço que ocupa. “O espaço próprio faz parte da afirmação de si” (Lemos, 2005, p. 95).

A subjetividade da cultura organizacional exerce sobre o indivíduo mudanças no seu inconsciente. A organização passa a ser vista como um modelo de sociedade e incute no indivíduo a ideia de que pertencer a ela é estar no “clube dos raros”.

Nessa perspectiva, o planejamento estratégico apresenta-se como uma metodologia de plano em longo prazo. Para ser possível a realização do planejamento estratégico, busca-se compromisso, participação e comprometimento do corpo de funcionários e seu posterior envolvimento nos objetivos traçados. A implantação do planejamento proporciona aos funcionários uma visão de futuro capaz de motivá-los a apresentar resultados positivos (Lemos, 2005).

## 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITUAÇÃO E PROCESSO

Ao se falar em Planejamento Estratégico deve se conceituar o que se entende por estratégia. Para Kluyver e Pearce II (2007), muito do que se classifica como estratégia tem pouco a ver com ela. A complexidade e sutilezas do termo impedem uma definição em uma única frase, embora haja consenso sobre suas principais dimensões.

Estratégia diz respeito a posicionar uma organização para obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos. Seu objetivo principal é criar valor para acionistas e outros stakeholders ao proporcionar valor para o cliente (Kluyver; Pearce II, 2007, p. 2).

Whittington (2002) brinca que se os segredos da estratégia pudessem ser adquiridos por 50 dólares, preço médio dos livros com o título de Estratégia Empresarial, as empresas não precisariam pagar altos salários aos seus principais executivos. O autor apresenta quatro abordagens genéricas de estratégia:

A abordagem Clássica [...] conta com os métodos de planejamento racional predominante nos livros. A seguir, a abordagem Evolucionária se apóia na metáfora fatalista da evolução biológica, mas substitui a disciplina do mercado pela lei da selva. Os Processualistas dão ênfase à natureza imperfeita da vida humana, e acomodam pragmaticamente a estratégia como processo falível tanto das organizações quanto dos mercados. Por fim, a abordagem Sistêmica é relativista, considerando os fins e os meios da estratégia como ligados, sem escapatória, às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve. (Whittington, 2002, p. 2).

O desafio da estratégia é conseguir prever a maneira como a competição se dará em um setor, mesmo diante da incerteza de saber se a empresa está adotando a estratégia certa e se conseguirá criar vantagens competitivas. Por isso, a estratégia pode ser entendida como uma teoria, ou a melhor aposta de como a competição ocorrerá num determinado setor e como essa evolução pode ser explorada pela empresa (Barney & Hesterly, 2007).

Mintzberg (2001), em artigo clássico, apresenta os cinco “Ps” da estratégia (como Plano, como Pretexto – manobra, como Padrão, como Posição e como Perspectiva) para chegar ao conceito de Estratégia Emergente, em que nem toda estratégia é deliberadamente construída, mas também pode emergir do processo de interação com o ambiente.

O planejamento estratégico surge como esforço racional de construir a estratégia por meio de um processo, um conjunto de etapas que buscam o autoconhecimento, a leitura do ambiente, as escolhas estratégicas e o detalhamento do plano de ação, com a definição dos mecanismos de acompanhamento e controle.

A operacionalização do planejamento estratégico implica análises sistemáticas para o planejamento de ações sequenciais, na forma de decisões integradas que definem objetivos claros e precisos e a forma de atingi-los (Oliveira, Terence & Escrivão Filho, 2008).

O planejamento estratégico, como todo processo, é circular e representa ciclos contínuos. Assim, não há entre os autores uma unanimidade sobre a sequência em que as etapas se apresentam, e isso não faz a menor diferença, pois nas idas e vindas do processo, como em um sistema, gera constante e contínua necessidade de *feedback*.

Adicionalmente, entende-se que o planejamento estratégico também é um poderoso instrumento de Marketing, pois os resultados desse processo (missão, objetivos etc.) podem ser comunicados interna e externamente para fortalecer a imagem da organização.

Como referencial deste artigo, optou-se por descrever o processo de planejamento estratégico por meio do conjunto de etapas proposto por Pereira (2010) e Kich e Pereira (2011), que não diverge muito dos modelos tradicionais apregoados por outros autores.

As etapas do planejamento estratégico são dispostas em 3 momentos:

- a) Diagnóstico Estratégico: É quando se avalia se a empresa realmente está num momento adequado para desenvolver o seu plano estratégico e envolve a sensibilização da coalizão dominante, bem como a escolha da metodologia a ser utilizada.
- b) Formulação do processo de planejamento estratégico. Envolve as etapas de:
- Declaração dos valores, estabelecimento da missão e da visão e definição dos fatores críticos de sucesso.
  - Análise externa, que pode ocorrer por meio das técnicas de:
    - análise das variáveis externas, descritos por Chiavenato e Sapiro (2003), sob a ótica das oportunidades e das ameaças;
    - análise da competitividade, proposto por Porter (1999, 2004), envolve as cinco forças competitivas: poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores/clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, ameaça de novos entrantes e intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes;
    - análise de *stakeholders*, com base em Freemann (1984) e Perrott (1996), considera os seguintes pontos básicos: identificar quem são os principais *stakeholders*; verificar o interesse de cada *stakeholder* na organização; avaliar o nível de interesse de cada *stakeholder*; e analisar a quantidade de força que cada grupo dispõe para fazer valer os seus interesses.
  - Análise interna, em que se busca identificar os pontos fortes e fracos em relação às áreas funcionais que compõem a empresa, como Marketing, Produção, Recursos Humanos, Finanças e outros elementos que afetam a organização como um todo.
  - Análise da Matriz FOFA, que em inglês corresponde à matriz de SWOT, se estabelece pelo cruzamento dos pontos fortes com os fracos, as oportunidades e as ameaças, fornecendo importantes informações sobre a organização para compreender o seu posicionamento e subsidiar a criação de estratégias.

- Formulação do processo estratégico, por meio da definição das questões estratégicas, das estratégias e das ações estratégicas, que orientam a elaboração do plano de ação.
- c) Implementação e controle do processo de planejamento estratégico. Nesse momento, a organização tem que colocar em prática o que planejou e acompanhar e controlar os resultados para retroalimentar o processo.

### 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Silveira Júnior e Vivacqua (1999) apresentam uma metodologia de intervenção para desenvolvimento do Planejamento Estratégico nas organizações. Esta metodologia baseia-se na técnica de observação participativa de três empresas num modelo de Planejamento Estratégico desenvolvido por Vivacqua que abrange quatro fases, sendo elas (a) análise de ambiente interno, (b) análise de ambiente externo, (c) encontros internos para formulação estratégica e (d) sistematização das premissas estratégicas. Foram observadas três organizações governamentais. A pesquisa se caracteriza como de avaliação de resultados.

Os autores atuaram como facilitadores, sendo o plano final elaborado pelos participantes do processo, membros da organização. A escolha das três empresas justifica-se por diferirem em “tamanho, cultura, localização e produto” e igualarem-se quanto ao modelo de gestão burocrática (organizações governamentais), classicamente reconhecida como resistente às mudanças. “O principal benefício do planejamento participativo não é seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido. Neste sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa [...]” (Silveira Junior & Vivacqua, 1999, p. 38).

Convém salientar que, mesmo que o plano desenvolvido não seja aplicado na organização, as pessoas que participam do processo de elaboração do Planejamento Estratégico são influenciadas e têm sua postura alterada. O indivíduo não sai desse processo da mesma forma que entrou. Ao participar desse processo, além de modificar a si próprio, modifica o seu entorno. As fases desenvolvidas são inter-relacionadas e constituem, ao final, um modelo global.

## 2.4 CONSTRUÇÃO DO CONCORRENTE IMAGINÁRIO

O concorrente imaginário pode se basear nas necessidades dos clientes e/ou na identificação das limitações e vulnerabilidades dos rivais atuais. Também se constitui em uma poderosa ferramenta para análise interna, pois à medida que o concorrente imaginário vai sendo criado, permite a comparação com a organização real. Nos processos de análise interna, a parte mais difícil é identificar as fraquezas. Esta dificuldade está presente no próprio ser humano: a autoestima, por vezes, inibe a capacidade de autocrítica. Ao comparar com um concorrente imaginário, fica mais fácil identificar aquilo que a organização não faz tão bem, até porque os resultados não implicam prejuízo imediato, já que o concorrente não é real.

A ideia central é que a organização envide esforços para adquirir algumas das características desse concorrente imaginário para melhor lidar com o ambiente e com os concorrentes reais.

Fahey (2003) considera importante criar um concorrente imaginário nas seguintes circunstâncias: (a) a organização e seus concorrentes rivais estão mergulhados nas circunstâncias históricas; (b) existem iniciativas estratégicas que estão sendo adotadas pelos concorrentes, sem sucesso aparente; (c) surgem inovações no âmbito tecnológico, que instigam a criação de estratégias inovadoras; (d) ocorre aumento da concorrência no mesmo produto; (e) surgimento de novas configurações organizacionais em empresas concorrentes; (f) a permanência dos gerentes na zona de conforto, devido ao desempenho da empresa no mercado; (g) comprometimento exagerado com estratégias adotadas ao longo da história; (h) degeneração do processo de planejamento, transformando-o em rotina; e (i) ineficiências na busca de oportunidades de mercado.

Existe uma série de finalidades para as quais é interessante criar um concorrente imaginário. Fahey (2003) aponta algumas destas finalidades, entre as quais destacamos:

- a) **Uma estratégia inovadora:** criar um rival imaginário com características inexistentes no mercado e que não deverão aparecer nos próximos anos, criar um rival imaginário com características inovadoras, preferencialmente, inexistentes no mercado, e que não devam ser empregadas tão cedo pelos concorrentes reais atuais.
- b) **Entrada em outro segmento:** criar um concorrente para simular as estratégias ideais para a extensão da linha de produtos dominantes na empresa atualmente.
- c) **Procura de um novo produto:** o concorrente imaginário possui o objetivo de identificar o que seria preciso para desenvolver novos produtos que superassem os produtos atuais.

- d) **Criação de um produto substituto potencial:** estabelecimento de um concorrente imaginário para criar um novo produto substituto que faz uso de tecnologias emergentes.
- e) **Desafiar a estratégia atual:** para apontar pontos fracos e vulneráveis, até então não identificados na empresa.

As finalidades listadas objetivam a busca de novas oportunidades de negócios, que, no contexto em que a empresa analisa e toma as decisões estratégicas, geralmente, são negligenciadas.

Todavia, a criação de um concorrente imaginário envolve os seguintes elementos: as possíveis características de um concorrente, as prováveis estratégias que ele iria adotar, o presumível plano de execução das suas estratégias, as possibilidades de ganhos e perdas dos concorrentes e as implicações das estratégias concebidas para a empresa (Fahey, 2003).

### 3 MÉTODO

As pesquisas que deram origem a este artigo são de cunho predominantemente qualitativo. Esta abordagem indica que aspectos quantitativos podem ser considerados para completar ou explicar os dados qualitativos. A pesquisa assumiu o delineamento de estudos multicase (Yin, 2005; Merriam, 1998), já que retrata cinco estudos de casos realizados em pequenas e médias empresas do extremo-oeste catarinense, para aplicação empírica da metodologia objeto de estudo. Aliada à opção de estudos de casos, adotaram-se os procedimentos da pesquisa-ação na coleta e interpretação dos dados, diferente do método proposto por Fahey (2003), já que a pequena e média empresa brasileira não dispõe de *staff* para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Além disso, Fahey (2003) pensou na criação do concorrente imaginário como um método em si mesmo, enquanto no processo de planejamento estratégico, testado empiricamente, tal método é adotado como uma importante etapa, envolvendo os pressupostos da pesquisa-ação, o que dá à pesquisa um caráter participativo.

As empresas participantes da aplicação da metodologia de planejamento estratégico em questão são:

**Figura 1-** Dados gerais das empresas participantes.

EMPRESA	BREVE CARACTERIZAÇÃO	PERÍODO	Nº DE PARTICIPANTES	TIPO DE ESTUDO
<b>SYSMO INFORMÁTICA LTDA.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundação: abril/1987.</li> <li>• Ramo: prestação de serviços;</li> <li>• Segmento: informática.</li> <li>• Tipo: empresa familiar.</li> <li>• Sede: São Miguel do Oeste (SC).</li> </ul>	Set./2004 a março/2005.	Foram selecionadas 13 pessoas dos diferentes setores.	Pesquisa financiada pelo Fundo de Apoio à Pesquisa da Unoesc.
<b>LOJAS MAGRÃO LTDA.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundação: setembro/1997.</li> <li>• Ramo: comercial.</li> <li>• Segmento: vestuário.</li> <li>• Tipo: empresa familiar.</li> <li>• Sede: São Miguel do Oeste (SC).</li> </ul>	Junho/2006 a out./2006	Foram selecionadas 18 pessoas das diversas filiais e setores.	Pesquisa financiada pelo Fundo de Apoio à Pesquisa da Unoesc.
<b>SERPIL MÓVEIS LTDA.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundação: 1987.</li> <li>• Ramo: industrial.</li> <li>• Segmento: moveleiro.</li> <li>• Tipo: Empresa familiar.</li> <li>• Sede: Pinhalzinho (SC).</li> </ul>	Out./2007 a dez./2007	Foram selecionadas 14 pessoas dos diferentes setores.	Pesquisa financiada pelo Fundo de Apoio à Pesquisa da Unoesc.
<b>UNIMED EXTREMO OESTE CATARINENSE.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundação: julho/1985.</li> <li>• Ramo: prestação de serviços.</li> <li>• Segmento: plano de saúde.</li> <li>• Tipo: cooperativa médica.</li> <li>• Sede: São Miguel do Oeste (SC).</li> </ul>	Junho/2008 a out./2008	Foram selecionadas 23 pessoas, 14 médicos cooperados e 9 funcionários de diferentes setores.	Serviço de consultoria contratado pela empresa para elaboração do P.E.
<b>EXTRACREDI – EXTREMO-OESTE AGÊNCIA DE CRÉDITOS.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundada em junho/2000.</li> <li>• Ramo: prestação de serviços.</li> <li>• Segmento: financeiro – microcrédito.</li> <li>• Tipo: organização não-governamental – ONG.</li> <li>• Sede: São Miguel do Oeste.</li> </ul>	Dez./2009 a março/2010	Participaram 18 pessoas, sendo 16 do quadro funcional da sede e dos postos avançados e dois representantes do Conselho de Administração.	Serviço de consultoria contratado pela empresa para elaboração do P.E.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos casos estudados.

A escolha das empresas e funcionários participantes ocorreu de forma intencional, considerando-se o estágio de desenvolvimento organizacional compatível com a adoção do processo de planejamento, bem como o número de funcionários, que permite ter uma noção de porte/tamanho. Entre os colaboradores, o princípio básico para seleção consistiu em trabalhar com informante-chave: pessoas que dispunham das informações necessárias, que representassem os vários setores da empresa e que aceitassem participar voluntariamente da pesquisa.

Nesta pesquisa, com base nas características de um estudo de caso com a perspectiva da pesquisa-ação, adotou-se o princípio da simultaneidade entre coleta e análise dos dados.

A pesquisa-ação compreende quatro fases (Thiollent, 1997):

- a) **Fase exploratória:** reunião entre pesquisadores e representantes dos participantes para definir objetivos, métodos, prazos, etc. Envolve a identificação de problemas e a concepção de diagnósticos preliminares. Nessa etapa, buscou-se a sensibilização dos dirigentes das empresas para consentirem com a pesquisa, a definição das etapas e a metodologia a ser adotada, bem como foram selecionados os participantes.
- b) **Fase da pesquisa:** levantamento geral da situação atual, análise das variáveis envolvidas e a busca de alternativas para os problemas. Consistiu na realização dos *workshops* e reuniões com os participantes para levar a cabo a elaboração do Planejamento Estratégico.
- c) **Fase da ação:** envolve ampla divulgação dos resultados, implementação e acompanhamento das ações preconizadas na solução escolhida. Tanto a divulgação dos resultados quanto a definição do sistema de avaliação e o acompanhamento da implantação do planejamento estratégico ocorreram pela consolidação do documento contendo os resultados da pesquisa, bem como de sua aprovação pelos participantes. Tal documento adquire o status de ação de marketing, na medida em que comunica internamente a missão da empresa, seus objetivos estratégicos e o plano de ação para implementá-los.
- d) **Fase de avaliação:** tem por objetivo observar e redirecionar as ações, bem como resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo. Nessa etapa, buscou-se declarar os conhecimentos obtidos com a pesquisa, mediante análise crítica da aplicação da metodologia de planejamento estratégico.

Para os estudos de caso realizados, o pesquisador cumpre mais intensamente as três primeiras fases durante o prazo de duração da pesquisa, bem como participa e estimula a definição da sistemática de avaliação e o acompanhamento do processo de implantação do planejamento estratégico. No entanto, sua implementação se dá por conta das empresas objeto de estudo, em razão da variável tempo, já que o planejamento estratégico formulado contém ações de curto, médio e longo prazo.

Em cada *workshop* foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos: posicionamento das etapas anteriores e posteriores para situar os participantes; apresentação do referencial teórico que permitia compreender o objetivo de cada etapa, bem como o método a ser empregado; formação de pequenos grupos a fim de contemplar os objetivos de cada etapa; delimitação do tempo para cada grupo desenvolver a atividade proposta, nesta etapa o pesquisador circulava para tirar dúvidas e estimular a participação; plenária para socialização das questões discutidas por cada grupo em busca de consenso sobre os resultados da etapa.

Após cada *workshop*, o pesquisador produzia o relatório com os resultados e o repassava aos participantes antes do *workshop* seguinte. Este procedimento permitia aos participantes a análise dos resultados de cada encontro, bem como a solicitação de ajustes, caso fossem necessários.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

A luz dos aspectos teóricos abordados na seção 2, apresenta-se a caracterização inicial das mudanças ocorridas nas empresas que compõe este estudo ao longo de sua trajetória, observando que as estratégias relatadas nesta subseção são as adotadas pelas empresas antes da pesquisa ação, e se caracterizavam como Estratégias Emergentes, nos termos de Mintzberg (2001).

#### a) Sysmo Informática Ltda.

A empresa iniciou suas atividades em abril de 1987, e atuava como um bureau de serviços contábil, fiscal e patrimonial para escritórios de contabilidade e empresas da região oeste, com cerca de 500.000 lançamentos mês. Com a queda de reservas de mercado, decorrentes de mudanças induzidas pelo ambiente externo, nos termos de Silveira Junior e Vivacqua (1999), a empresa migrou para o desenvolvimento de *software*, num processo de reconfiguração estratégica (Gouillard; Kelly, apud Mandelli; Pierrotti; Loriggio, 2003).

#### b) Lojas Magrão Ltda.

Esta empresa iniciou suas atividades no município de São Miguel do Oeste em setembro de 1997, com a proposta de oferecer produtos de qualidade com condições de pagamento facilitadas, buscando atingir a parcela da população que

procura por artigos de baixo preço, que se configura numa estratégia emergente (Mintzberg, 2001) de criar uma vantagem competitiva que permitisse a ampliação da sua abrangência de mercado, num processo de mudança evolutivo (Miller; Friesen, 1984).

**c) Serpil Móveis Ltda.**

A Serpil surgiu em 1987 com o objetivo de aproveitar resíduos de madeira da Serraria Pinhalzinho Ltda. Inicialmente, instalou-se em um pequeno barracão de 250m<sup>2</sup>, onde produzia e comercializava sofás populares. Com os anos e fruto do reconhecimento dos seus produtos, modernizou seu parque fabril e diversificou o mix de produtos, adotando, pois, uma estratégia derivada da percepção dos dirigentes sobre a vantagem competitiva de focar na qualidade do produto, e que pode ser caracterizada como mudança potencializadora da competência essencial da empresa (Gouillard; Kelly, apud Mandelli; Pierrotti; Loriggio, 2003).

**d) Unimed Extremo-Oeste Catarinense**

Pelo fato de apresentar característica cooperativa, esta organização traz implícita uma cultura organizacional, na qual a Teoria das Relações Humanas tem elevada influência no desempenho. Fundada em 1985 por 30 profissionais médicos, o primeiro desafio foi desenvolver entre os médicos sócios a cultura do cooperativismo. Na época do estudo, a Unimed tinha mais de 23 mil clientes, 113 médicos cooperados e os serviços credenciados de 18 clínicas, 5 centros de diagnósticos, 24 hospitais e 18 laboratórios, caracterizando seu desenvolvimento no tempo como um processo evolucionário (Miller; Friesen, 1984), no qual o crescimento pode ser atribuído a mudanças potencializadoras, nos termos de Gouillard e Kelly (apud Mandelli; Pierrotti; Loriggio, 2003).

**e) Extracredi – Extremo-Oeste Agência de Créditos**

Atuando na concessão de microcrédito, foi fundada 2000 como uma Organização Não-Governamental – ONG – por estímulo do governo do Estado de Santa Catarina em parceria com o Badesc, sendo, pois, uma exceção ao demais casos, uma vez que foi criada a partir de um planejamento, com estratégias deliberadas (Mintzberg, 2001), e induzidas por agente externo (Silveira Júnior; Vivacqua, 1999), que se

configura em um poderoso stakeholder nos termos descritos por Freemann (1984) e Perrott (1996).

## 4.2 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS CINCO CASOS ESTUDADOS

A análise visa traçar comparações em relação ao perfil das organizações e de seus líderes e as motivações que as levaram a participar da aplicação da metodologia de planejamento estratégico.

### a) Perfil das organizações participantes

As cinco empresas pertencem a ramos e segmentos diferentes, o que alargou a condição de aplicabilidade da metodologia numa escala maior. Inicialmente, buscou-se estudar empresas familiares, uma de cada ramo (prestação de serviços: Sysmo Informática; comercial: Lojas Magrão; industrial: Serpil Móveis). Mas a divulgação da metodologia tratou de criar outras oportunidades: numa Cooperativa Médica (Unimed) e numa ONG (Extracredi). As empresas participantes foram fundadas ainda no século passado, tendo entre 23 e 10 anos de vida na época da pesquisa. O principal ponto em comum das participantes dos estudos é quanto ao porte das empresas, classificando-se todas como pequenas e médias empresas, categorias predominantes no oeste de Santa Catarina e em boa parte do território nacional, o que assegura à metodologia oportunidades amplas de aplicação.

### b) Perfil dos líderes das empresas em estudo

O líder da Sysmo Informática é um jovem empreendedor, com formação de nível superior, que construiu um *software* robusto de gestão empresarial para supermercados e atacados. Soube organizar, capacitar e estimular uma equipe de funcionários comprometidos. Investiu na construção de uma sede moderna e com recursos tecnológicos de ponta. E combinou tudo isso com a habilidade comercial de fazer seu produto ser conhecido e desejado no seu ramo de atuação.

A Lojas Magrão foi concebida por um empreendedor que deixou de ser empregado para iniciar seu negócio, com uma visão de produto/mercado bem clara: vender produtos bons e baratos para classe média e baixa, que pudessem ser fidelizados. Mesmo sem educação formal de nível superior, o líder das Lojas Magrão tinha uma clara percepção estratégica do negócio. Seu comportamento era de proximidade com todos os funcionários, sem distanciamentos pela hierarquia ou outra formalidade. É uma liderança carismática com a qual os funcionários se identificavam. Além disso, tinha habilidade comercial para captar e manter fornecedores que se adequassem ao perfil do seu negócio.

Na Serpil Móveis, o líder é jovem e havia assumido recentemente a direção da empresa num processo sucessório arquitetado por seu pai, o fundador. O fundador baseava suas ações na larga experiência no setor moveleiro, enquanto seu filho tem formação de nível superior e queria investir na profissionalização da empresa. Foi o jovem dirigente quem realizou a negociação para a realização do estudo. Durante o processo de planejamento estratégico participativo, ficou evidenciada a crescente participação do fundador à medida que esse percebia a evolução das etapas e o quando os resultados poderiam, efetivamente, ajudar a organização. Embora o fundador tenha se retirado da direção, ainda mantinha elevada influência nas decisões e seu papel de apoio ao jovem diretor e à prática do planejamento foi decisivo para o envolvimento dos participantes.

A Unimed é uma organização complexa apenas por ser uma cooperativa criada por médicos, que dela necessitam para ampliar seu mercado de trabalho como profissionais da saúde em seus consultórios e clínicas. A direção, formada por três médicos, recém-eleita e empossada, assumiu o firme propósito de implantar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão e soube convencer o conselho de administração. Confesso que, dos cinco estudos, este foi o grupo mais difícil de conduzir, justamente pela diversidade de formações e por visões distintas entre a equipe de funcionários e o grupo de médicos cooperados. Mas com o apoio e a liderança do presidente, a experiência do processo de planejamento estratégico permitiu uma aproximação e integração dessas diferentes visões.

No caso da Extracredi, o Gerente Administrativo tem formação superior e perfil empreendedor e motivador, mas se ressentia de estar num negócio realmente novo. Por sua vez, o Conselho de Gestão, na figura do seu presidente, tinha o firme propósito de melhorar os processos e o desempenho financeiro da organização. A união desses interesses foi crucial para uma efetiva participação das pessoas selecionadas.

### **c) Motivação central para formulação do planejamento estratégico**

A Sysmo Informática tinha experiências com planejamento, embora não “estratégico”, que requer um horizonte de tempo maior. Na etapa de sensibilização, em reuniões com dirigentes, ficou evidente que a empresa se encontrava em franca expansão e com diversas mudanças em curso, momento em que a elaboração do processo de planejamento estratégico se encaixou perfeitamente.

A Lojas Magrão também passava por um processo de expansão e mudanças, com filiais dispersas no oeste catarinense e uma no sudoeste paranaense. Seu dirigente maior e as gerências de nível médio tinham claramente a estratégia central de vender roupas, calçados e acessórios para toda a família, com preços baixos e a prazo, para um perfil de cliente de classe média e baixa. Não

tinham experiência com planejamento formal, mas entendiam viver um momento adequado para elaboração do primeiro planejamento estratégico.

A Serpil Móveis tinha também em comum com as demais a expansão da sua atuação comercial (território nacional e exportações, em especial para Espanha e França), combinada com melhorias no parque fabril e ampliação do mix de produtos, alavancada pela produção em série e de móveis modulares. Contava com assessoria de empresa de TI para elaboração de *software* ERP e de consultoria na elaboração de orçamento empresarial. Paralelamente passava por processo de sucessão familiar. Nas reuniões de negociação da pesquisa, ficou evidente o quanto a elaboração do planejamento estratégico permitiria ordenar suas ações de forma sistêmica. Concluído o planejamento estratégico, estabeleceu-se o contrato de consultoria para acompanhamento da sua implantação no primeiro ano.

O quarto estudo teve o formato de consultoria porque o pesquisador foi procurado pela Unimed para elaborar o Planejamento Estratégico pelo período de quatro anos. Durante as reuniões e negociações também se evidenciou o crescimento e a expansão da empresa, com a conclusão da sede nova, a troca de diretoria e a necessidade de decisões estratégicas que articulassem tudo que estava acontecendo.

O estudo na Extracredi também teve o formato de consultoria e foi provocado justamente porque a empresa, por meio de seu Conselho de Administração, necessitava de um planejamento estratégico em razão da falta de controle sobre o volume de operações. Também era premente a definição de um foco e a formatação das operações de empréstimo que deveriam ser estimuladas. Na sequência, estabeleceu-se contrato de consultoria para acompanhamento da implantação do planejamento estratégico, melhoria de processos e implantação de orçamento empresarial.

Pode-se afirmar, pela experiência do pesquisador e consultor, que a elaboração e gestão do planejamento estratégico só terão êxito se ocorrer mediante clara negociação que permita considerar aspectos ligados à cultura organizacional, às relações de poder e a maturidade para levar adiante um processo de longo prazo. Vale destacar que antes da escolha da Serpil Móveis, outra empresa industrial havia sido selecionada, mas o estudo não avançou porque o pesquisador identificou nas duas reuniões de negociação e sensibilização que os dois líderes não estavam preparados, em especial por não acreditarem que seus funcionários pudessem participar do processo de elaboração do planejamento estratégico.

### 4.3 ANÁLISE CRÍTICA DA METODOLOGIA APLICADA E SUAS VARIAÇÕES

Os cinco estudos realizados entre setembro de 2004 e março de 2010 proporcionaram muitos achados que permitiram o aperfeiçoamento da metodologia de planejamento estratégico. Estes achados foram organizados, sistematizados e comentados nos tópicos a seguir:

#### a) Participação

O ponto alto do trabalho se chama “participação”, obtida com a coleta e análise dos dados baseadas no método da pesquisa-ação. Neste contexto, pensar em conjunto o futuro da organização é altamente motivador. Neste aspecto, a qualidade das contribuições representa um salto no processo de mudança organizacional. Os participantes envolvidos nesse processo ficam impregnados com as ideias de uma forma muito mais intensa do que meramente um item escrito num plano formal. Mesmo que o plano estratégico fosse esquecido em uma gaveta, os participantes da pesquisa adotariam a maioria das ações propostas nas decisões do dia a dia da empresa. É esse caráter participativo que dá rapidez e consistência à metodologia testada. Merece destaque a oportunidade que a metodologia dá para despertar talentos até então ocultos, escondidos em meio aos processos de trabalho do dia a dia, de profissionais que até então não tinham tido condições de mostrar seu potencial. Retornando as empresas em momentos futuros, foi possível perceber a ascensão de alguns desses novos talentos, inclusive com potencial para a liderança.

#### b) Integração

Despender 20 horas ou mais em reuniões com pessoas que desempenham cargos estratégicos é um poderoso instrumento de integração. Muitas pessoas se conheciam superficialmente por contato pessoal ou telefone, e alguns sequer se conheciam. Os métodos de seleção dos participantes para as atividades em grupo, normalmente por sorteio a cada evento, e os momentos nas plenárias ofereciam oportunidades para estes participantes conhecerem a si mesmos e aos colegas, fora do ambiente típico de trabalho.

#### c) Aprendizagem

Aliando participação e integração com as discussões e análises da situação passada, atual e futura da empresa, criam-se momentos ricos em aprendizagem, sobre o que os outros setores fazem ou deveriam fazer, quais os papéis dos setores e pessoas no todo da organização etc. Como cada etapa era fundamentada teoricamente, tanto no conteúdo a ser desenvolvido quando no método

adotado, os participantes passaram por um processo de capacitação em gestão e planejamento estratégico. Tal base teórica e conceitual, tratada de forma simples e acessível, foi fundamental porque os participantes vinham de setores com formação educacional e experiências distintas. Então, tais conteúdos e momentos funcionavam como niveladores, propiciando a todos plenas condições de entender “o que, o porquê e o como”, em relação ao que estava sendo feito, discutido, decidido.

#### **d) A construção do concorrente imaginário**

A construção do concorrente imaginário permite pensar uma organização diferente da atual, sem as dificuldades da análise da concorrência real. O comparativo entre o que o concorrente imaginário tem que a empresa em estudo não tem, proporciona momentos de autocrítica sem os reveses e o mal-estar de declarar pontos fracos dos setores e da empresa como um todo. A construção do concorrente imaginário, aplicado como primeira etapa do processo de planejamento estratégico, obteve os melhores resultados (nas duas primeiras pesquisas ocorreu na terceira etapa), pois os participantes ainda não estão mergulhados na análise interna e externa da situação atual vivida pela empresa. Assim, reduz-se o risco dos participantes quererem transformar o concorrente imaginário no que a empresa é. Pelo contrário, se quer pensar numa empresa ideal, que, se surgisse no mercado, promoveria profundas mudanças no cenário competitivo do setor. O desafio dos grupos, organizados para pensar estratégias inovadoras gerais e setoriais (funcionais), era criar uma empresa totalmente nova, como se a eles fosse fornecido o capital necessário para todos os investimentos no que tange à escolha de mercados, estrutura de vendas, tecnologias, processos, relações entre as pessoas etc. Na construção do concorrente imaginário, ajudou muito o uso de pequenos textos e atividades lúdicas que permitiam aos participantes se livrarem dos condicionamentos presentes nas rotinas do dia a dia e que são os principais entraves na liberação da criatividade.

#### **e) Mudança organizacional**

As empresas participantes, no momento da pesquisa, se encontravam em processos de mudança organizacional. A Sysmo, em franca expansão comercial, buscava a melhoria do sistema de gestão integrada que comercializa, além de passar por mudança na estrutura organizacional. As Lojas Magrão encontravam-se em expansão e apresentavam necessidades de melhoria nos seus controles internos. A Serpil, em expansão, tinha como necessidade o ajuste entre o seu sistema de produção e o seu mix de produtos, ao mesmo tempo em que passava por processo sucessório na sua administração central. A Unimed inaugurava uma sede nova, tinha uma diretoria recém-empossada

e estava em franca expansão do volume de clientes e de médicos cooperados. A Extracredi estava em plena expansão das suas operações de empréstimo, tinha consciência que seus processos careciam de melhoria e estava ciente da necessidade de mudanças. As pesquisas revelaram que o planejamento estratégico pode se tornar um poderoso instrumento de gestão da mudança organizacional. Na maioria das vezes, as empresas têm uma sensibilidade apurada do que necessitam fazer, mas não conseguem sistematizar as ações num plano integrado de decisões. Além disso, a figura de um consultor externo, como agente catalisador ou facilitador, é fundamental para evitar que a empresa se perca em divergências internas sem fim, consolidadas por valores há muito arraigados na cultura organizacional que privilegiam a individualidade, em detrimento do coletivo.

#### **f) Especificidades das empresas de pequeno e médio porte**

Há que se considerar no processo de planejamento estratégico que as empresas de pequeno e médio porte, em especial as familiares, são organizações com características culturais que tornam os processos de mudança organizacional complexos. Empresas como as pesquisadas, que estão no mercado há vários anos, com potencial de crescimento ou expansão, têm uma cultura fortemente influenciada pelo seu fundador, que, se não está mais no poder, ainda exerce forte poder de influência em relação as decisões. Em empresa com 40 a 80 funcionários, a estrutura organizacional funcional opera com descentralização limitada. Fundadores jovens com perfil empreendedor impulsionam as mudanças para manter ou restabelecer o equilíbrio com as exigências do meio ambiente. Por outro lado, em empresas que passam por processos sucessórios, o mais difícil é conseguir as condições ideais para que o novo líder possa promover as mudanças e ajustes julgados necessários. Nesse contexto, o processo de planejamento estratégico pode assumir o papel de catalisador das mudanças organizacionais, além de fornecer um guia que, construído de forma participativa, terá maior probabilidade de ser incorporado pela organização como um todo.

### **4.4 METODOLOGIA REVISTA E COMENTADA A PARTIR DOS ESTUDOS DE CASOS**

Após os cinco estudos de caso, considerando os acertos e desacertos e os ajustes realizados, apresentam-se, na sequência, as etapas que compõem a versão final da Metodologia de Planejamento Estratégico para Pequenas e Médias Empresas, com base na Construção de um Concorrente Imaginário, que pode continuar sendo testada empiricamente pela aplicabilidade constatada.

### **1ª Etapa – Sensibilização, negociação e diagnóstico preliminar**

Etapa fundamental para avaliar as intenções e o provável comprometimento da cúpula da organização com a efetiva aplicação da metodologia de formulação do planejamento estratégico. Nesse momento, por meio de reuniões, são negociadas as etapas, o cronograma e o grupo de participantes. Ao se detectar que a empresa não está preparada e/ou não quer/deseja o planejamento estratégico, é melhor abortar.

### **2ª Etapa – Workshop para construção do concorrente imaginário**

Exercício coletivo de imaginação criativa para construir um concorrente cujas características e atributos permitam criar vantagem competitiva. Requer especial atenção para liberar participantes dos condicionamentos do dia a dia. Técnicas lúdicas de integração e estímulo à criatividade antes dos trabalhos em grupo e da plenária ampliam as chances de êxito. Nesse workshop, os participantes têm como questão central identificar e descrever estratégias inovadoras e atributos chaves desse concorrente imaginário em relação ao mercado, produtos, processos, estrutura organizacional, tecnologias, gestão de pessoas e outras características e especificidades pertinentes ao tipo de negócio e segmento de atuação. Intuitivamente, se o workshop for bem conduzido, as pessoas vão tratar de pensar uma organização sem os vícios e dificuldades prementes da empresa em que atuam, pois possuem liberdade para inovar, serem criativos e aguçar a imaginação.

### **3ª Etapa – Workshop para análise do ambiente externo**

A análise de competitividade (Porter, 1999; 2004) se mostrou adequada para análise do ambiente operacional, com ênfase na avaliação do poder dos clientes, dos fornecedores e no nível de rivalidade entre os concorrentes. A análise de variáveis ambientais ou de *stakeholders* é eficaz para estudo do macroambiente.

### **4ª Etapa – Workshop para análise do ambiente interno**

O que o concorrente imaginário tem que a empresa não tem? Requer apurado senso de autocrítica e uma técnica para análise do ambiente interno. A partir do terceiro estudo, na etapa de análise do ambiente interno e comparação com o concorrente imaginário, ao invés dos tradicionais pontos fortes e fracos, adotou-se dois questionamentos: (a) o que a empresa faz bem? – (b) no que a empresa tem que melhorar? Os participantes são organizados em pequenos grupos, cada um para analisar um grupo de funções (Marketing, Produção, Suprimentos, Finanças, Recursos Humanos etc.). Os itens listados para a pergunta “a” recebem pontuação de +1 a +5 e são organizados em ordem decrescente. O mesmo ocorre em relação aos itens listados para a pergunta “b”, que recebem

pontuações de -1 a -5, sendo este último aquilo que a empresa faz pior. O resultado é sistematizado em quadros comparativos. Perguntar o que a empresa não faz tão bem reduz as resistências naturais à identificação dos pontos fracos, pois os grupos e setores tendem a se proteger da exposição de suas fragilidades. Como todo processo sempre tem pontos que merecem ser melhorados/aprimorados, os participantes não vêem essa análise como algo negativo que possa expô-los.

#### **5ª Etapa – Workshop para caracterização da organização e definição da missão**

A partir de um texto elaborado previamente com a história da empresa, pergunta-se aos pequenos grupos: (a) quais os fatos históricos que marcaram a trajetória da empresa; (b) qual a natureza do negócio da empresa; e (c) quais as atividades que a empresa deve se concentrar no futuro. As respostas a estas 3 perguntas oferecem subsídios para a redação preliminar da missão, que é lapidada ao longo do processo de P.E. Pode-se também definir os valores e a visão de futuro da empresa. Nessa etapa, busca-se entender quem a organização foi, é e deseja ser, como elementos orientadores à definição dos objetivos estratégicos.

#### **6ª Etapa – Workshop para definição dos objetivos estratégicos**

Nessa etapa há um conjunto de questões que os grupos devem responder para definição dos objetivos estratégicos globais e funcionais que conduzam a organização a diminuir a distância entre o que ela é e o que gostaria de ser, tendo como parâmetro o concorrente imaginário.

#### **7ª Etapa – Workshop para sistematização do Plano de ação**

Com a utilização de formulários, cada objetivo estratégico deve ser detalhado em metas, ações, prazos (curto, médio ou longo) e responsabilidades. É umas das etapas mais difíceis e, normalmente, requer um período de preparação dos participantes antes da realização do workshop. Por vezes, requer apurada revisão logo após sua elaboração, para aparar arestas e elucidar inconsistências.

#### **8ª Etapa - Revisão final e definição do sistema de avaliação e controle**

O documento com os resultados das etapas deve ser fruto de cuidadosa revisão. Deve ser aprovado pelo grupo de participantes. Tal revisão pode ocorrer enviando o plano antecipadamente aos participantes para análise e identificação de pontos que mereçam ser discutidos e/ou ajustados. Também é o momento de definir o sistema de avaliação e controle, constituindo um comitê gestor e

a metodologia a ser adotada no acompanhamento da implantação do planejamento estratégico. Sem essa medida, corre-se o risco do plano estratégico repousar em gavetas, sem a atenção devida.

### **9ª Etapa – Seminário de socialização do plano estratégico**

A etapa de socialização do Plano Estratégico, para um grupo maior do que os participantes dos workshops, mostrou-se uma poderosa ferramenta de marketing para que a organização se comprometa efetivamente com o seu conteúdo, processo e contexto. O plano estratégico deve ser impresso e encadernado em quantidade de exemplares suficientes para estar em todos os setores como elemento de consulta permanente, e/ou em versão digital postado na intranet. Também é importante elaborar documento sintético que possa ser entregue aos funcionários, bem como preparar apresentação multimídia para ser projetada e comentada nesse seminário de socialização. Após a exposição, é importante colher depoimentos, em especial dos líderes, sobre o processo de elaboração do plano estratégico e da sua importância para o futuro da organização. Este seminário de socialização veicula o plano estratégico para a organização como um todo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os cinco estudos realizados demonstram que uma metodologia ou teoria só avança por meio de esforços de pesquisas sucessivas e sistemáticas. Neste contexto, quanto mais testes empíricos, por meio de estudos de caso de caráter qualitativo, forem realizados em mais tempo mais consistência será dada à construção de teorias e métodos. Ao longo das aplicações da metodologia estudada, diversos ajustes foram sendo feitos, na ordem e conteúdos das etapas, na elaboração dos formulários de coleta de dados, nos textos e material teórico utilizados, nas dinâmicas de condução dos grupos etc. E esses avanços e aperfeiçoamentos requerem tempo, constância e continuidade.

É possível afirmar que a metodologia se mostrou suficientemente larga para abarcar os diferentes tipos de pequenas e médias empresas. A flexibilidade da metodologia permite a adaptação das etapas e da sequência, visando atender especificidades identificadas na etapa de sensibilização, negociação e diagnóstico preliminar.

A maior virtude dessa metodologia é o seu caráter participativo e integrativo, que estimula a criatividade tão vital ao pensamento estratégico. Outra virtude da metodologia é tratar um processo complexo, como o planejamento estratégico, de forma descomplicada, dotando-lhe de agilidade e rapidez, podendo ser desenvolvido em curto espaço de tempo (cerca de 20 horas, em 6 a 9 encontros). Tal virtude é uma exigência para a pequena e média empresa, que habitualmente não

obtem êxito na elaboração de planejamento estratégico, justamente pela sua morosidade, necessidade de tempo e de informações quantitativas nem sempre disponíveis.

Demonstrou que o planejamento estratégico é um processo valioso para a efetivação da mudança organizacional. Que não há mudança organizacional sem mudança na cultura. Que as pequenas e médias empresas são organizações complexas que requerem estudos para entender melhor suas especificidades e, em especial, sua precariedade em ambientes competitivos, que só pode ser superada com criatividade e imaginação, mas também com racionalidade e métodos que elevem o nível de profissionalismo.

A metodologia testada e ajustada durante os cinco estudos de caso atende plenamente a finalidade para a qual foi concebida: “elaborar coletiva e criativamente o planejamento estratégico de pequenas e médias empresas do oeste catarinense”. O caráter “coletivo” é obtido com o método da pesquisa-ação. O caráter criativo é facilitado pela construção do concorrente imaginário.

## REFERÊNCIAS

- Barney, J.B., & Hesterly, W.S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bernardes, C., & Marcondes, R. (2004). *Teoria geral da administração: gerenciando organizações*. 3. ed. São Paulo: Saraiva.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2003). *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fahey, L. (2003, pp. 92-100) *Um rival faz-de-conta*. *HSM Management*, São Paulo, 3(38), a.7, mai./jun.
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. London: Pitman.
- Kich, J. I. D., & Pereira, M. F. (2011) *Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz*. São Paulo: Atlas.
- Kluyver, C. A., & Pearce, J. A. (2007) *Estratégia: uma visão executiva*. (2. ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Lemos, I. S. (Nov 2005). *A dimensão humana na implementação do planejamento estratégico. negócios e talentos*, Porto Alegre, n. 2, 87-105
- Mandelli, P., Pierrotti, F. & Loriggio, A. (2003). *A disciplina e a arte da gestão das mudanças*. Rio de Janeiro: Campus.
- Merriam, S.B. (1998) *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Miller, D., and Friesen, P. H. (1984) *Organizations: a quantum view*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000) *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (1998). A criação artesanal da estratégia. In: Montgomery, C. A, Porter, M. E. (org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 419-437.
- \_\_\_\_\_. (2001). Os 5 Ps da estratégia. In. Mintzberg, H., Quinn, J. B. *O processo da estratégia*. (3. ed.) Porto Alegre: Bookmann.
- \_\_\_\_\_. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Oliveira, J., Terence, A. C. F., & Escrivão Filho, E. (2008). Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. In: *ENANPAD - Rio de Janeiro, 32, 1-16*
- Pereira, M. F. (2010). *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos*. São Paulo: Atlas.
- Perrott, B.E. (1996). Managing strategic issues in the public service. *Long Range Planning. Great Britain*, 29(3), 337-345.
- Porter, M. E. (1999). Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: Porter, M. E. (ORG.). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- \_\_\_\_\_. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Silveira Júnior, A., & Vivacqua, G. (1999). *Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional*. (2. ed.) São Paulo: Atlas.
- Thiollent, M. (1997). *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Whittington, R. (2002). *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Yin, R. K. (2005) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3. ed.) Porto Alegre: Bookman.

---

**Recebido: 07/01/2012**

**Aprovado: 02/03/2012**