

# Episódios e planejamento estratégico formal: um Estudo de Caso em profundidade sobre sua gênese em pequenas organizações

MARIA CRISTINA BORTOLETTO CASADEI (Unimep)

LUIZ CARLOS ROCHA (Unimep)

OSVALDO ELIAS FARAH (Unimep)

MARCO ANTONIO A.CASADEI (Unimep)

ANTONIO CARLOS GIULIANI (Unimep)

EDUARDO EUGENIO SPEERS (Unimep)

NADIA KASSOUF PIZZINATO (Unimep)

---

ISSN 1518-4382

## REFERÊNCIA:

CASADEI, Maria Cristina Bortoletto et al. Episódios e planejamento estratégico formal: um Estudo de Caso em profundidade sobre sua gênese em pequenas organizações In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, *Anais...* Curitiba, 2005, p. 695-708.

## Resumo

A estratégia pode ser entendida como o “poder da transformação” para uma realidade desejada pela organização no seu futuro. As decisões tomadas diariamente pela alta gerência fazem parte da construção do futuro da organização. O uso e a aplicação do planejamento estratégico (PE) tem sido estudado predominantemente para a realidade das grandes corporações, o que, reforça, a necessidade de desenvolver um modelo teórico específico para as pequenas e médias empresas. Este trabalho se propõe a estudar a ferramenta PE na sua transição entre um processo informal para um processo formal de sua estruturação tomando como base o levantamento em profundidade do histórico de um caso de uma pequena organização que passou por processo de formalização de seu PE. A existência do PE formal nas organizações vem sendo abordada na literatura como fonte de diversos benefícios. Este artigo explora a gênese da ferramenta PE na organização tendo como base o conceito de episódio. O estudo investiga as razões que contribuem para a necessidade de implantação de um PE formal em função da ocorrência de episódios de origem interna e externa. Uma análise dos episódios ocorridos no ambiente competitivo e legal externo foram analisadas com base em dados secundários. As informações sobre os episódios de origem interna foram coletadas com base em documentos internos e entrevistas. O entendimento do episódio como fonte da gênese do planejamento estratégico pode auxiliar e desenvolver competências aos tomadores de decisão: empresas, associações e governo, a definirem mecanismos que incentivem a sua implementação em organizações que em geral não se utilizam desta ferramenta gerencial.

## 1 INTRODUÇÃO

A consolidação do processo de globalização trouxe uma nova realidade às organizações: a busca pela excelência nos processos de gestão. Buscar as melhores resultados passa a ser uma

questão de sobrevivência. Guerrini (2001) in Cavalcanti (2001, p. 341) afirma: No ambiente globalizado, onde a capacidade de competir se estabelece como a capacidade de sobreviver, está ocorrendo acelerada mudança no entendimento de como fatores: estrutura, organização, pessoas e tecnologia devem ser acionadas na busca de melhores resultados.

As organizações devem estar inseridas no contexto social mundial e ao mesmo tempo atender às necessidades do cliente local devendo, portanto, estarem preparadas para uma economia competitiva.

Segundo Hitt, (2002, p.12):

a economia globalizada é aquela na qual, os bens, serviços, habilidades e idéias movimentam-se livremente através das fronteiras geográficas. Relativamente livre de limitações artificiais, como tarifas, a economia globalizada está em uma significativa fase de expansão que traz maior complexidade ao contexto competitivo de uma empresa.

As relações de poder, cultura e ética dentro das organizações passam a ter um papel ainda mais importante. A organização deverá estar em constante processo de mudança e aprendizado. Neste contexto as organizações para crescerem e sobreviverem devem saber onde querem chegar e quais são seus objetivos.

Não se pretende discutir se as organizações têm ou não estratégias. Na visão de Porter (1999, p.13), a existência da estratégia, formal ou informal, é um fato:

Cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Esta estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa.

O quadro 1 mostra as novas características dos ambientes de negócios:

Quadro1: As mudanças no ambiente globalizado e o impacto nas organizações

<b>Características no ambiente de negócios</b>	<b>Mudanças nas empresas</b>
- acelerado desenvolvimento tecnológico - impacto significativo da tecnologia da informação	- novas formas de trabalho - grande diferenciação de produtos e serviços - ênfase em serviços adicionais - mudanças no fluxo e tratamento das informações
- competição em mercado globalizado - novas relações dom fornecedores e concorrentes	- orientação para um mercado global, independente de atuar ou não fora do país - relevância de ética - parcerias, alianças
- elevado nível de exigência dos clientes	- visão e ação estratégica de todos o membros com orientação para os resultados
- pressões da sociedade em geral	- exercício da responsabilidade social
- mudanças difundidas, persistentes e velozes	- novas relações entre empregador e empregado - busca de participação e autonomia por parte dos empregados - estruturas organizacionais flexíveis - ênfase em equipes multifuncionais e auto-gerenciadas - orientação para o aprendizado organizacional

Fonte: Vergara (2000, p.35)

FLEURY e FLEURY (2000, p.20) faz uma analogia dos processos de mudança a um caleidoscópio, ou seja, cada vez que surge uma nova figura surge um novo movimento e a figura assume novos contornos.

## 2 O PROBLEMA

- O que essas mudanças constantes causam no ambiente empresarial?
- Como as pequenas organizações estão enfrentando esse cenário econômico?
- Como orientar as empresas para esse processo de mudanças e aprendizagem contínua?

## 3 OBJETIVO

O objetivo geral é estudar as transformações de uma pequena empresa, diante de momentos de crise financeira e administrativa, acentuadas pelas mudanças ocorridas no mercado nos últimos anos, identificar quais caminhos a empresa busca para superar a crise que foi acentuada pelo cenário atual da economia e como a empresa transformará a gestão em busca de saídas para a crise e qual a importância das lideranças nos momentos de mudanças. O objetivo desse estudo de caso não é estudar os padrões de gerenciamento *versus* fundador, mas o que levou o fundador a buscar a organização formal.

Considerar-se-á um exemplo real da região de Campinas, SP, e desenvolver-se-á uma pesquisa empírica combinando histórico e teoria (SEVERINO, 2002, p.162).

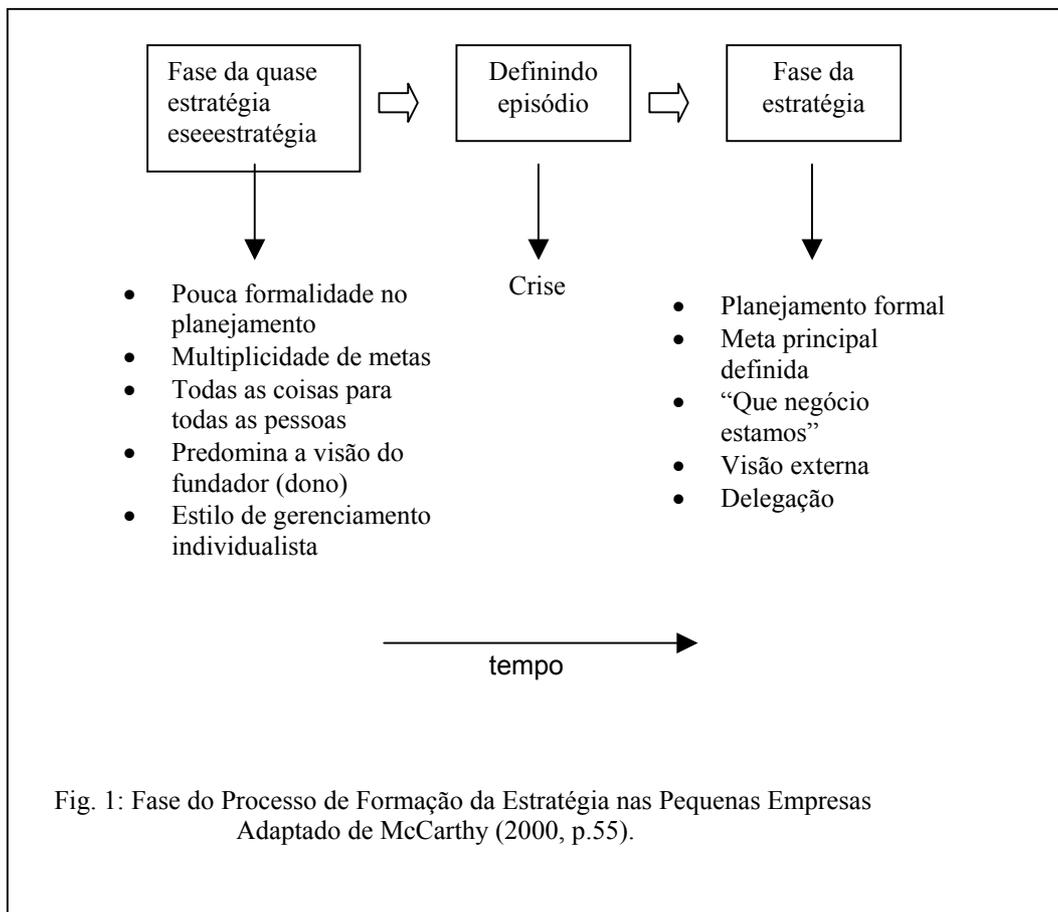
Para direcionar esse estudo, o foco convergirá na assertiva de que em um determinado momento de sua história a empresa sente necessidade de estabelecer um planejamento estratégico formal para sua continuidade ao longo do tempo.

#### 4 HIPÓTESES

No cenário atual descrito mais adiante, onde a competitividade norteia as ações empresariais, recomenda-se observar a organização através de uma visão holística que leva às seguintes hipóteses:

- a. Em momentos de crise a empresa pode alterar sua estratégia, passando do planejamento informal para a estratégia formalizada.**

A figura 1 nos permite avaliar a progressão temporal para as fases existentes no processo de formação das estratégias.



A figura 1 mostra as fases percorridas pelas PME até a formalização da estratégia. O caminho percorrido pode não ser espontâneo apesar das empresas serem estimuladas a essa mudança de gestão como possibilidade de sobrevivência.

Segundo pesquisa recente do SEBRAE a mortalidade ou sobrevivência e crescimento das pequenas empresas esta relacionada ao planejamento das atividades.

O quadro 2 mostra as principais diferenças no processo de gestão, com estratégias formais e informais.

Quadro 2: A comparação dos Modelos de Planejamento Racional e do Modelo de Aprendizado Intuitivo:

O modelo de planejamento racional (formal)	O modelo de aprendizado intuitivo (informal)
Organização é guiada por um plano formal	Organização não é guiada por uma estratégia formal, pode ser ponderada ou passível (real)
O foco é no ambiente externo: Características da indústria e do mercado	O foco é nas dimensões internas da organização: políticas, cultura, aprendizado, história organizacional, liderança
Modelo linear da formação da estratégia	Modelo não linear da formação de estratégia
Tomada de decisão: hierárquico, de cima para baixo	Decision-making: top-down and bottom-up
Racional	Racional e emocional
Adaptável	Inventiva
Voluntário	Nem muito voluntária nem muito determinista

Fonte: Adaptado de McCarthy (2000, p.56).

**b. A implantação da estratégia, pode ser mais difícil do que a sua elaboração; “a empresa tecnologia” adotará a liderança estratégica para sua implantação.**

A implantação de estratégias exige esforço da alta administração, que certamente encontrará resistência na implementação de metas e controles pois está diretamente relacionada com a cultura. O papel das lideranças será importante para que as mudanças sejam implementadas

Como a cultura reflete o passado, os períodos de mudança ambiental muitas vezes exigem uma significativa mudança na cultura da organização. É essencial que as mudanças de estratégia sejam acompanhadas por alterações correspondentes na cultura organizacional; caso contrário, a estratégia tende ao fracasso (WRIGHT, 2000, p.327).

Para a hipótese (a) abordaremos essa empresa que teve um planejamento informal inicial e que, com o passar de 25 anos no mercado, ainda carece de uma estratégia robusta, materializada, formalizada e compartilhada por todos os seus colaboradores – internos e externos.

Para a hipótese (b) estudaremos a importância da liderança estratégica na implantação das mesmas.

## 5 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Devido ao grande crescimento das pequenas empresas e sua importância na geração de empregos torna-se necessário estudar e criar modelos que possam ser aplicados na sua administração tendo em vista os modelos normalmente serem criados para as organizações de grande porte

Baseado em dados da economia formal no Brasil, segundo Marzocchi (2002, p.140), o quadro 3 nos apresenta uma idéia da importância das pequenas empresas.

Quadro 3: Situação das MPEs no Brasil

-	4,5 milhões de estabelecimentos
-	48% da produção nacional
-	98,5% das empresas existentes no país
-	95% das empresas do setor industrial
-	99,1% das empresas do setor do comércio
-	99 % das empresas do setor de serviços
-	60% da oferta de emprego
-	42% do pessoal ocupado na indústria
-	80,2% do emprego no comércio
-	63,5% da mão de obra do setor de serviço
-	21% do Produto interno Bruto

Fonte: Marzochi (2003, p.140)

## 6 CARACTERÍSTICAS DAS MPEs

Existem várias formas de caracterizar as MPEs. Para Leone (1991, p.57) “o critério escolhido e suas medidas vão depender efetivamente dos fins que se tem em vista”. Para esse estudo adota-se conforme quadro 4 os critérios do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) que adotam, como critério para classificação, o número de empregados.

Quadro 4 . Classificação por número de empregados.

<b>Porte/Setor</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio</b>	<b>Serviços</b>
Microempresa	Até 19	Até 9	Até 9
Pequena empresa	De 20 a 99	De 10 a 49	De 10 a 49
Média empresa	De 100 a 499	De 50 a 99	De 50 a 99
Grande empresa	Acima de 500	Acima de 100	Acima de 100

Fonte: SEBRAE (2000)

As pequenas empresas apresentam características particulares em sua administração quando comparadas às grandes empresas. Se por um lado são rápidas e flexíveis nas mudanças dos processos produtivos, possuem outras características, segundo Longenecker (1988) e Bensadon (2000) que tornam a administração complexa:

- Recursos financeiros e humanos extremamente limitados;
- Reduzido número de funcionários da alta direção e da gerência,
- A empresa é pouco atraente para os trabalhadores (vantagens adicionais como planos de saúde e planos de carreira, entre outros benefícios, são limitados);
- Falta de estrutura para seleção de mão-de-obra;
- Margem de erro aceitável muito pequena;
- Normalmente as pequenas têm pouco poder de negociação com as grandes;
- Administração e proprietários interdependentes;
- Poucos recursos para o desenvolvimento tecnológico;
- Grande número de empresas com administração familiar;

- Como último e talvez mais importante item, não se pode deixar de relatar a dificuldade na tomada de decisões em função da falta de informações precisas obtidas através de pesquisas e planejamentos formais. Poucos empresários sabem como fazer um plano de negócios. Normalmente conhecem seu negócio – informal e não sabem colocá-lo objetivamente - formal. (Longenecker, 1998, p.162).

Se a formulação de estratégias formais não é uma missão fácil para grandes organizações, para as pequenas com as características descritas acima ela é ainda mais difícil. A falta de histórico e informações precisas é uma das dificuldades marcantes.

Segundo Longenecker, o crescimento de uma empresa, de forma genérica, pode ser caracterizado em quatro estágios, conforme quadro 5.

Quadro 5: Estágios de crescimento

ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3	ESTÁGIO 4
Operação de uma pessoa	Treinador	Supervisão intermediária	Organização formal
Informações centralizadas	Necessidade de formar pessoas	Necessidade de supervisão	Necessidade de gerenciamento.

Fonte: Adaptado de Longenecker (1998, p.421-422)

Normalmente nas fases 1 e 2 teremos o empreendedor tomando sozinho as decisões, enquanto nas fases seguintes, quando o negócio passa para a fase madura, a necessidade de compartilhamento dos objetivos. O fundador está mais voltado para criação e construção, assumindo maiores riscos e, normalmente, muito intuitivos. Os gerentes são orientados para consolidação, sobrevivência e crescimento da empresa. Também investem mais no desenvolvimento de subordinados, assumem menos riscos e são mais cuidadosos com a intuição.

## 7 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

Segundo MINTZBERG (1998, p.5), a existência das estratégias militares e diplomáticas é observada desde a pré-história, agora porém a palavra estratégia popularizou-se nas organizações, estratégias de marketing, estratégias de vendas ou até mesmo estratégias de sobrevivência.

Conforme descrito na evolução da empresa, a necessidade de uma estratégia formal surge num momento de crise empresarial. Segundo DAY (1999, p.15), temos:

A estratégia é algo complexo. O impacto de uma estratégia é determinado não apenas pela ação inicial da empresa, mas também pela interação da estratégia com concorrentes, clientes e outros protagonistas do ambiente competitivo. Os efeitos da estratégia se fazem sentir entre clientes e concorrentes, refletindo-se de volta na empresa.

## CRISE

Para Lipman-Blumen (1999, p.27), “crise, por definição, é um período de grande ameaça e incerteza, um tempo em que a liderança presente parece titubear”.

O Instinte for Crisis Management divide os tipos de crise enfrentados pelas empresas em quatro. São eles: **atos de Deus, problemas mecânicos, erros humanos e decisões ou indecisões administrativas**. Lerbinger divide a crise em sete tipos dentro de três categorias:

crises do mundo físico - **crises naturais** e **crises tecnológicas** - crises de clima humano - **crises de confronto**, **crises de malevolência** e **crises de distorção de valores administrativos** - e crises de falha administrativa - **crises de decepção** e **crises de má administração**. (OLIVEIRA, 1999).

Dentre as várias definições descritas por OLIVEIRA (1999) destacamos:

- **Crises tecnológicas:** são crises causadas pelo homem uma vez que é resultado da manipulação dos recursos presentes em seu ambiente. As empresas são culpadas e responsabilizadas por este tipo de crise;
- **Crises de confronto:** são crises que envolvem a atuação grupos civis, organizações não governamentais, movimentos ambientalistas e de consumidores, enfim grupos organizados que se reúnem para lutar pelos interesses que defendem;
- **Crises de malevolência:** ocorrem quando grupos, indivíduos e até mesmo empresas concorrentes usam de atividades ilícitas. Terrorismo, atentado, falsificação, boatos, mentiras e rumores são alguns tipos de ataque neste tipo de crise;
- **Crises de distorção de valores administrativos:** ocorrem quando a empresa se preocupa com o interesse de um de seus públicos em detrimento dos demais. Todos sabemos que cada público tem o seu interesse em particular e muitas vezes, o que é bom para um é ruim para outro, por exemplo, acionistas que querem aumentar o lucro mesmo causando a demissão de vários empregados e corte de benefícios. Neste caso, a administração satisfaz a vontade de um público, causa grande insatisfação no outro .;
- **Crises de má administração:** são caracterizadas pelos atos ilegais ou imorais feitos pelos indivíduos que tem a função de administrar a empresa. Ocorre quando os diretores da empresa vêm seus nomes envolvidos em fraudes, subornos, roubos, etc.

As situações de crise sempre existiram. Porém, no cenário atual das organizações, o desafio é como superá-las. Também resultado da difusão *on-line* das informações, os anúncios de crise podem afetar rapidamente o desempenho de uma organização. Se a mídia divulga que uma grande empresa está passando por uma crise financeira ou um escândalo como os famosos balanços falsificados, imediatamente a repercussão será sentida através da retirada de investimentos e queda na bolsa de valores.

#### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento tem sido bastante difundido e utilizado nas organizações e, diante do cenário atual competitivo e turbulento, talvez seja uma das tarefas mais importantes do administrador, ou seja, escolher um destino, avaliar os cenários e decidir o caminho a ser seguido para alcance dos objetivos e metas da organização.

Daft (1999) define o planejamento como a incorporação das idéias de meta e plano, onde meta é o estado desejado, o que a organização quer alcançar e plano é o esquema utilizado para se cumprir as metas , ou seja os meios.” A palavra planejamento normalmente incorpora as duas idéias determinando as metas da organização e definindo os meios para atingi-las” .

#### 8 IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A implantação das estratégias dentro das organizações deve ser efetuada de forma que os colaboradores possam participar e colaborar para atender os objetivos.

Qualquer estratégia, por mais bem concebida que seja, está condenada ao fracasso se não for implementada com eficácia... a equipe de alta administração dispõe de vários meios para encorajar os administradores e outros funcionários a concentrar seus esforços na implementação da estratégia. O primeiro recurso é a liderança... o segundo recurso é o poder. (Wright, 2002, p.301)

Ainda segundo Wright (2002, p.303) a liderança estratégica nunca foi tão importante e talvez seja ainda mais nas próximas décadas, lembrando que não é somente a boa liderança que vai garantir a eficácia da organização, mas conclui que os administradores de nível mais altos têm um impacto substancial sobre o desempenho da organização.

Hitt (2002, p.489) complementa:

Liderança estratégica é a capacidade de antecipar, vislumbrar e manter flexibilidade e delegar poderes para criar mudanças quando necessário.. a capacidade de gerenciar o capital humano pode ser a mais crítica habilidade do Líder estratégico. Na opinião de um famoso estudioso de liderança, a chave para a vantagem competitiva na década de 90 e daí por diante “será a capacidade da alta liderança para criar a arquitetura social capaz de gerar capital intelectual...Líderes estratégicos competentes também estabelecem o contexto pelo qual os interessados (por exemplo, empregados, clientes e fornecedores) são capazes de obter um desempenho em seu máximo de eficiência.

Ainda segundo Hitt,(2002, p.500) seis aspectos são necessários para a liderança estratégica efetiva:

1. Determinação da direção estratégica;2)Exploração e manutenção das competências essenciais;3)Desenvolvimento do capital humano;4)Sustentação de uma cultura organizacional eficiente;5)Ênfase em práticas éticas;6)Estabelecimento de controles organizacionais balanceados.

## 9 METODOLOGIA

Do ponto de vista metodológico, o trabalho alinha-se à corrente de investigação que privilegia o estudo de caso como procedimento para a obtenção de respostas às questões de pesquisa conforme Yin, 2001. Para formulação do estudo de caso foram verificados na empresa tecnologia,histórico de vendas,faturamento,avaliações de nível de satisfação dos clientes,parcerias estabelecidas e entrevistas .

## 10 HISTÓRICO

A “empresa tecnologia” é uma empresa com capital nacional especializada na área de fabricação e manutenção de equipamentos hidráulicos e pneumáticos especiais. A empresa faz parte de um grupo de pequenas empresas assim composto:

- uma unidade em São Paulo, dedicada a fabricação e prestação de serviços na área de hidráulica, contando com 90 funcionários;
- uma unidade em Minas Gerais e outra no Espírito Santo, dedicadas à prestação de serviços e revenda de fortes marcas de produtos hidráulicos;.

A empresa iniciou suas atividades em 1979 administrada por três irmãos. A empresa teve início pelo sonho de um empreendedor com formação em engenharia mecânica e administração, com larga experiência técnica e comercial na área hidráulica, querendo

produzir produtos de primeira linha com capital nacional e também juntar a família em torno de um empreendimento.

As atividades foram iniciadas sem o estabelecimento de um plano de negócios formal, baseado, porém, em um excelente conhecimento de um mercado em expansão. Na abertura da empresa os sócios não tinham capital próprio e contavam com pouca experiência financeira e administrativa.

## 11 MERCADO

Devido ao alto custo de produção, necessidade de conhecimentos e materiais específicos, a área de fabricação de componentes hidráulicos foi, até a década de 70, totalmente dominada por empresas multinacionais. O grande crescimento deste mercado no Brasil ocorreu na época do crescimento das siderúrgicas e da instalação das primeiras montadoras.

Com a expansão do mercado industrial houve um crescimento de pequenas e médias empresas atuando neste setor com capital nacional. Estas empresas travaram uma grande batalha entre si causando o desaparecimento de algumas delas no final da década de 90.

Esta é uma área onde o conhecimento e a capacidade individual são fundamentais devido à complexidade dos projetos e sua especificidade.

O mercado consumidor de peças hidráulicas tornou-se cada vez mais exigente quanto à qualidade, inovação e padronização dos produtos.

## 12 VISÃO, MISSÃO, ESTRATÉGIA

A empresa, desde a sua fundação até os dias atuais, teve como diretor o seu fundador, aquele empreendedor que sempre foi muito respeitado no mercado. O empreendedor, nesse período, fez um excelente trabalho técnico e comercial porém teve dificuldades de gestão da administração de pessoal e financeira.

Valores como missão e visão sempre existiram informalmente, pois não eram divulgados de forma clara a todos os colaboradores. Na visão do empreendedor a empresa deveria ser líder de mercado, mas não haviam metas claras e definidas.

A seguir um breve histórico sobre seu crescimento.

- Na década de 80, a empresa dedicou-se a firmar o nome no mercado na época comprador. Na década de 90 dedicou-se a prestação de serviços e conseguiu visualizar a oportunidade dos “intangíveis”, passando a oferecer aos clientes serviços diferenciados como: equipes de plantão 24 horas, transportes, projetos de modernização e padronização, e serviços onde o mercado dominado por grandes multinacionais não tem flexibilidade para concorrer;
- Objetivando o aumento de vantagem competitiva, a “empresa tecnologia” buscou parceiros no exterior para realizar alianças estratégicas; em 1986, sem o devido conhecimento e suporte jurídico especializado, criou uma *joint-venture* com uma empresa europeia que resultou em dificuldades jurídicas devido aos contratos comerciais firmados com vantagens unilaterais que protegiam somente os interesses do parceiro europeu;
- Uma das características mais comuns às pequenas empresas é quanto à sua dificuldade de manter em seus quadros bons profissionais, que normalmente sempre são atraídos pelas

grandes organizações. Mesmo nessa área, a “empresa tecnologia” apresenta sucesso porque investe em treinamento de pessoal.

Verifica-se por este breve histórico que a empresa, apesar de não ter um planejamento formal, utilizou várias estratégias como: formação de alianças, treinamento, utilização de marketing agressivo e atendimento às necessidades dos clientes através de serviços personalizados.

### 13 CENÁRIO ATUAL DA “EMPRESA TECNOLOGIA”

Nos últimos cinco anos a empresa apresentou um crescimento acelerado no seu faturamento e terceirizou parte da sua produção. O crescimento sem planejamento e sem investimentos necessários mergulhou a empresa em alta dívida bancária e tributária .

Também neste período o espírito empreendedor do fundador levou a empresa a adquirir uma empresa concorrente e, mais uma vez, os recursos da empresa foram transferidos sem o devido planejamento.

A crise externa já era grande e as diferenças de cultura e visão dos sócios acentuaram a crise interna neste período. As forças administrativas foram divididas, tornando claro aos colaboradores a falta de uma visão compartilhada. No ano de 2000, a empresa recebeu ofertas de venda para dois importantes concorrentes, possibilidade que seu fundador nem sequer analisou por acreditar que a crise pela qual a empresa estava passando era passageira.

A sócio empreendedor da “empresa tecnologia”, ciente do grande valor de sua marca no mercado, iniciou algumas mudanças estruturais no final de 2001, na busca por melhores resultados. A empresa fez algumas tentativas que só agravaram ainda mais a situação financeira.

As mudanças não contavam com a participação dos colaboradores, porque as metas não eram claras, não existia uma política que integrava todos os setores e as mudanças eram isoladas. O relacionamento com os colaboradores estava muito desgastado, pois os mesmos enxergavam o crescimento da empresa e não as consequências decorrentes deste crescimento desordenado.

O empresário, porém, mais uma vez mostrou-se empreendedor e fez a opção de modificar radicalmente a participação dos sócios na administração e dessa forma delegar poderes de mudança a três gerentes com poderes até então muito controlados. Desta forma, a empresa fez a opção de introduzir as mudanças através da gerência profissional e implantá-las através da liderança estratégica.

A administração passou a ser exercida pelos três gerentes e os sócios passaram a respeitar os planos e as mudanças que foram aceleradas a partir de janeiro de 2003. A empresa formalizou um planejamento estratégico de curto e médio prazo sendo que a estratégia atual da empresa inclui: Horizonte de planejamento para cinco anos; compartilhamento dos valores como Visão, Missão, e Objetivos anteriormente informais; controles para monitoramento da estratégia ;sistemática para realinhamento estratégico através de dados sistematizados; participação interna e divulgação; a empresa abriu espaço para participação dos funcionários; integração das unidades de negócio (São Paulo, Minas Gerais e Espírito Santo). Esta integração fornece à empresa uma grande vantagem competitiva, pois garante aos clientes

atendimento mais rápido ;implantação de sistemas informatizados de controle ,implantação do sistema de qualidade ISO 9000.

Os colaboradores passaram a ter mais participação e envolvimento com as metas estabelecidas. Os gerentes responsáveis estão buscando as mudanças,porém respeitando a cultura da empresa.

Os resultados da nova administração já podem ser visualizados no segundo semestre de 2004 nos seguintes itens:aumento do faturamento e numero de clientes em 50%;redução do passivo de fornecedores em 60% e negociação alongada do saldo além da retomada de crédito bancário;separação dos processos produtivos de reforma e novos com conseqüente melhora de *lay-out*;certificação da ISO9000;redução de gastos com garantia de produtos;implantação e monitoração de programas de treinamento.

#### 14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo foi possível observar-se a complexidade da administração das pequenas empresas e, em relação às hipóteses iniciais, concluir:

a) **Crise:** a empresa já havia enfrentado outras crises graves, porém em cenários diferentes. No cenário atual tornou-se imprescindível um planejamento claro e compartilhado com os colaboradores, para enfrentamento de crises, tanto interna como externamente;

b) **Liderança estratégica:** o momento de crise interna não permitiu a “empresa tecnologia” que o sócio fundador fizesse as mudanças necessárias. A liderança estratégica tornou-se fundamental implementação das estratégias. Talvez, outro ponto importante a explorar, é que a “empresa tecnologia” já tenha atingido a fase madura, havendo necessidade, independente ou não de crise, da administração liberal do fundador dar espaço a uma abordagem profissional.

Como nas pequenas empresas se misturam a cultura dos valores pessoais dos sócios e dos valores da empresa, surge o questionamento para o futuro da empresa quanto ao comportamento desses sócios: - Após a recuperação financeira, manterão a estratégia de respeitar o planejamento realizado e o poder delegado aos gerentes?

- Sendo os sócios os fundadores, como se comportarão os sucessores?

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro, 1999. Editora LTC.

DAY, George S., REIBSTEIN, David J. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FLEURY, A e FLEURY, M.T.L., **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVALCANTI Marli. **Gestão estratégica de negócios**. São Paulo, 2001.Editora Pioneira.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **A dimensão física das pequenas e médias empresas (PMES): à procura de um critério homogeneizador**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.31, n.2, abril/junho 1991.

LIPMAN-BLUMEN, Jean. **Liderança Conectiva**. São Paulo: Makron, 1999.

LONGENECKER, J.G., MOORE, C.W., PETTY, J.W. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: MaKron Books, 1998.

MARZOCHI, Gilberto. **A exportação como estratégia para o desenvolvimento da Micro, Pequena e média empresa da Região de São João da Boa Vista**. Dissertação de Mestrado, Centro Universitário Moura Lacerda, Ribeirão Preto, 2003.

McCARTHY, Breda. **Phases in the Strategy Formation Process. An exploratory study of Irish SMEs**. Irish Journal of Management, 2000, 21,2; ABI/INFORM Global.

MINTZBERG, Henry. **The Structuring of Organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

\_\_\_\_\_, QUINN, James Brian. **The Strategy Process: concepts, contexts, cases**. Third edition. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

\_\_\_\_\_, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto de. **Converter a Crise em Oportunidade: Como as Relações Públicas Podem Auxiliar a Empresa em Situações de Crise**. Monografia apresentada na USP em 1990. <http://www.sinproprp.org.br/Clipping/2000/CLIPPING2000-03.htm>. acesso 13/12/02

PORTER, Michel. Não existem Santos Graals. Revista EXAME, Out. 99.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2002.

SEBRAE **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br), acesso em: 17 Dez. 2003.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2003.

WRIGTH, Peter, KROLL, Mark J., PARNEL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Case Study Research: design and methods.** Disponível em: [www.eac.fea.usp.br/metodologia/estudo\\_caso.asp](http://www.eac.fea.usp.br/metodologia/estudo_caso.asp), acesso em 01 Out. 2003.