

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO: UMA ABORDAGEM PRÁTICA DE UMA MÉDIA EMPRESA DA CIDADE DE JOÃO PESSOA/PB

ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO¹
ANA CRISTINA DE SÁ L. S. ÁVILA PAZ²
EVARISTO QUININO DE MEDEIROS NETO²
JACILENE ARAÚJO DE MORAIS²
JOSÉ DE ARIMATÉIA A. DE LIMA²
TÚLIO RICARDO BEZERRA CLAUDINO²
URÂNIA CATÃO MARIBONDO TRINDADE²
WILBUR HOLMES JÁCOME²

(Universidade Federal da Paraíba – UFPB)

Resumo

O planejamento estratégico é uma atividade essencial à vida de uma empresa, dado à extrema competitividade dos dias atuais. Não é uma ferramenta milagrosa, mas pode apontar às empresas e empreendimentos pessoais metas a serem seguidas e modos de condução. Tem por objetivo capacitar profissionais e especialistas para a elaboração de Planejamento Estratégico Participativo (PEP), numa espécie de simulação pedagógica. Porém uma simulação bem próxima do real, uma vez que a empresa escolhida para a realização das atividades abriu suas portas, permitindo o acesso às informações, dados relativos às suas rotinas, seus clientes, suas dificuldades, entre outros aspectos, e têm total interesse em pôr em prática os resultados obtidos com o trabalho. O trabalho extrapola os limites da elaboração teórico-acadêmica e tem a intenção de apresentar os resultados de um ano inteiro dedicado à temática do planejamento estratégico, mostrando as nuances do que significa sair das páginas dos livros indo ao encontro da realidade na busca de significado para a aprendizagem e formação profissional.

1. CONCEITOS E PRESSUPOSTOS BÁSICOS

O planejamento, antes de ser uma atividade acadêmica e empresarial, deve ser uma atitude humana, ou seja, planejar é, antes de tudo, um exercício mental crítico-reflexivo que envolve a pessoa em seu todo: as informações que seu cérebro guarda, as emoções e afetos que traz na memória e todo seu repertório comportamental.

¹ Mestrando em Administração – PPGA/UFPB – e especialista em Contabilidade e Controladoria Empresarial IDD/UFPE.

² Mestrandos em Administração – PPGA/UFPB.

A evolução e sofisticação das sociedades humanas faz desta atitude auto-organizadora uma necessidade quase absoluta. O homem moderno precisa de planejamento nos diferentes aspectos de sua vida: matrimonial, familiar, financeiro, profissional, acadêmico – planejar para sobreviver e viver com qualidade.

No âmbito empresarial, a necessidade é da mesma natureza, ou seja, sobrevivencial. Uma empresa que quer sobreviver a longo prazo numa sociedade planetarizada, digital e competitiva precisa ter noção de que objetivos quer alcançar e que caminhos percorrer.

As organizações, como as pessoas, têm uma história, inteligência e um repertório comportamental. Sendo assim, pode-se concebê-las, de modo figurativo, como organismos vivos de quem se exige constantes adaptações. Compreendemos que estas adaptações não podem acontecer como resultado do acaso, mas devem ser fruto de uma postura de aprendizagem contínua – ampla ou focada, em processos de rotina ou por agendamento (cursos, treinamentos, reciclagens), individual ou em grupo.

Planejamento não tem uma finalidade em si mesmo; planejar no vazio ou como mero exercício mental é esvaziá-lo de seu real significado, é burocratizar. Torna-se instrumento de aprisionamento e dominação autoritária.

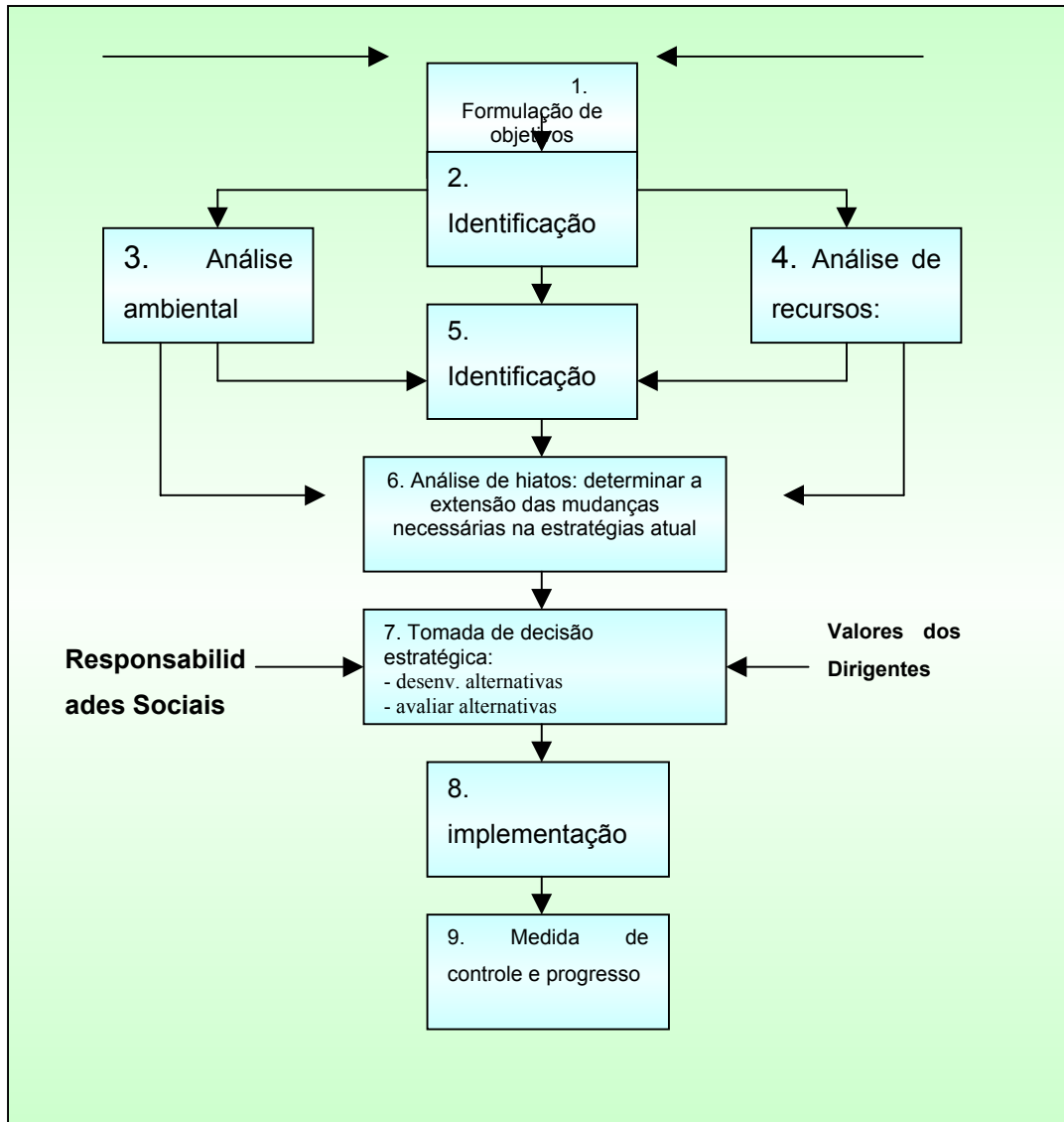
Em função dos objetivos e da natureza a que se vincula este trabalho, definiu-se planejamento estratégico como um processo sistemático de abordagem da realidade através de esquemas lógicos, epistêmicos e operacionais. Conforme Kotler (1995), planejamento estratégico é o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidade da empresa e as demandas de adaptação ao real. Implica na definição de uma missão que dê sentido ou legitimidade à existência da empresa e de objetivos que tornam clara tal missão.

Ainda segundo Kotler, idéia por nós corroborada, o planejamento estratégico, metodologicamente, se caracteriza pela sua natureza estruturada, flexível, congruência interna e por sua natureza preditiva: por melhor elaborado e completo que seja o planejamento não deve ser rígido e inflexível, mas flexível o bastante para responder de modo coerente e ágil às mudanças do mercado; deve ter congruência entres seus diferentes aspectos, sobretudo ser viável do ponto de vista da implementação; por fim, sua natureza preditiva aponta para a necessidade de uma ação apropriada desde o princípio; logo preventiva, jamais remediativa.

2. ROTEIRO PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No processo formal de planejamento estratégico, Stornier e Freeman (1995) propõem esquematicamente um roteiro, onde cada passo pode ser explicitado de modo claro e direto, conforme o Diagrama I ou por uma série de perguntas elucidativas:

DIAGRAMA I



Perguntas relativas a cada etapa acima:

- 1- O que a empresa quer?
- 2- O que a empresa está fazendo agora para se obter o que quer?
- 3- O que há *lá fora* que precisa ser feito?
- 4- O que a empresa é capazes de fazer?
- 5- O que se pode fazer e o que precisa ser feito?
- 6- Continuar o que se está fazendo agora vai levá-la aonde se quer ir?
- 7- Isso é o que deve ser feito para se obter o que quer?
- 8- Fazê-lo?
- 9- Checar constantemente para ter certeza de que se está fazendo certo?

Inúmeros modelos e roteiros de Planejamento Estratégico foram examinados por nossa equipe e pôde-se constatar que, de modo geral, eles seguem uma trajetória similar. As diferenças ficam por conta do nível de detalhamento e pelo grau de abertura e flexibilidade que eles permitem em sua implantação. A presente pesquisa não se limitou aos livros

didáticos. Teve-se o cuidado de procurar modelos de Planejamento Estratégico de empresas locais (CEFET-PB, FNS, Brascorda) que o tenha realizado e de empresa de consultoria (Macroplan). A intenção era evitar mera réplica dos modelos norte-americanos, que predominam nos livros sobre o tema aqui no Brasil. Felizmente o planejamento estratégico tem se tornado uma ferramenta cada vez mais comum entre as empresas nacionais e locais, apesar de ainda ser de modo tímido. Inúmeros autores brasileiros (Cobra: 1995, Las Casas: 1999, publicações do PROVAR de 1999) têm escrito sobre planos para empresas brasileiras aplicáveis tanto às grandes quanto as micro e pequenas.

A seguir apresenta-se um roteiro “ideal” de elaboração e implantação de PEP, baseado no modelo da empresa de consultoria Macroplan, com as alterações que são necessárias, por um lado, para evitar o excessivo detalhamento; por outro, para agregar aquelas contribuições pertinentes de outros modelos pesquisados. Os Diagramas I e II referem-se a este modelo.

DIAGRAMA II
ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SISTÊMICO

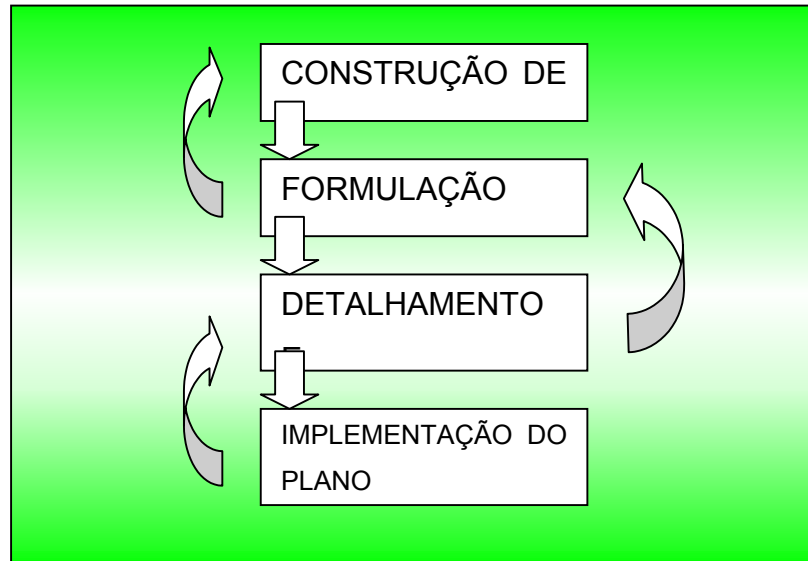
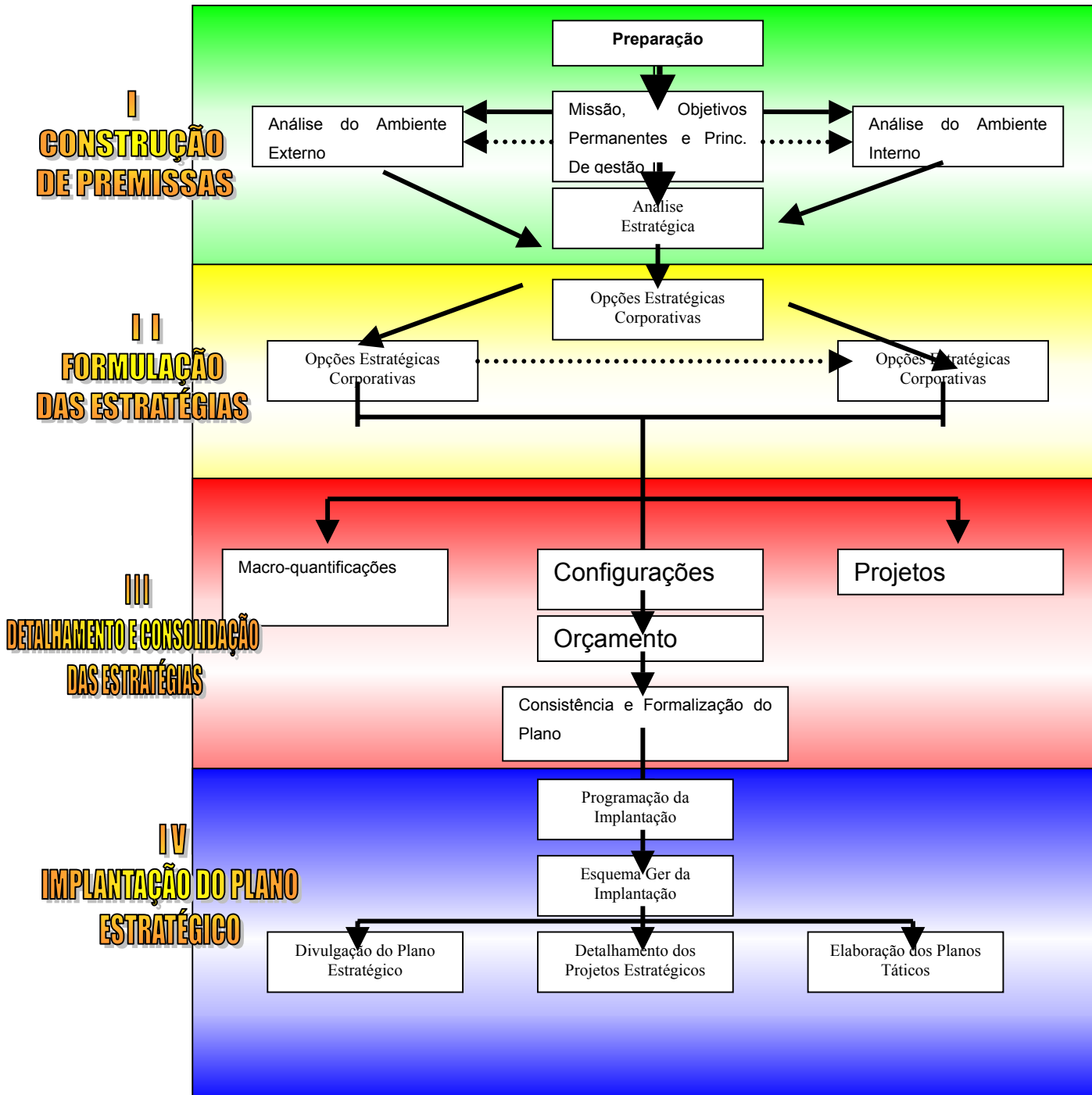


DIAGRAMA III



2.1 CONSTRUÇÃO DAS PREMISSAS

- Estabelecimento de um conjunto coerente de hipóteses e informações e decisões básicas que orientarão a formulação ou atualização do Plano Estratégico.
- . Como estamos internamente?
- . Onde somos fortes?

- . Onde somos fracos?
- . Como se comporta o mercado, hoje?
- . Como provavelmente evoluirá?

2.1.1 Preparação

Qualquer construção começa pelo alicerce. Sem uma sólida fundação pode-se comprometer toda uma empreitada. A empresa, na implantação do Plano Estratégico, deve ser preparada como num processo de terraplanagem antes do início de uma obra. Esta etapa visa esta preparação e envolve três ações básicas:

- . Sensibilização das pessoas – os envolvidos no processo devem ser conquistados e ter clareza da importância do planejamento e das alterações que dele decorrem (trabalhar no plano das emoções).

- . Nivelamento conceitual – os envolvidos precisam falar a mesma linguagem, o que deve ser feito de modo paulatino, cada nível da hierarquia da empresa de uma vez ou alguns níveis simultaneamente (trabalhar no plano da razão-informação).

- . Assessoria pessoal – o indivíduo é o foco no começo do processo. Além da boa seleção, a empresa precisa estimular ou garantir treinamento na área de qualidade pessoal; um plano de qualidade necessita de pessoas de qualidade (trabalhar no plano das metas pessoais).

2.1.2 Formulação da missão, objetivos e princípios

Missão – declaração ampla, sintética e direta de propósitos que definam a razão de ser da empresa. Kotler (1995) aponta quatro características essenciais à declaração da missão empresarial:

1. ela deve ser orientada para o mercado,
2. deve ser realista, específica e bem dimensionada,
3. deve basear-se na competência básica da empresa,
4. deve ter um apelo motivador, representar uma causa ou apelar para um sonho.

Objetivos permanentes – da missão decorrem os objetivos que focalizam alvos específicos ligados ao portfólio de negócios e à realidade do mercado.

Princípios de gestão – conjunto de valores e crenças assumidos pela empresa, formal e informalmente. Filosofia de gerenciamento.

2.1.3 Análise do ambiente externo

Busca-se, nesta etapa, construir uma visão integrada do meio no qual a empresa se insere, como ele tem se mostrado nos últimos anos e as perspectivas para o futuro (prognóstico), os quais são feitos através de cenários.

Cenários são descrições sistêmicas de futuros, qualitativamente distintos, e dos caminhos que os conectam com sua situação de origem. Os cenários são úteis para:

- unificar as visões de futuro dos decisores, tornando explícitas e comuns as premissas em que se baseiam suas decisões;
- caracterizar prováveis evoluções do mercado (demanda) e do ambiente competitivo da empresa;
- antecipar oportunidades e ameaças para a organização.

2.1.4 Análise do ambiente interno

Não adianta olhar só para o meio externo. A empresa deve voltar-se sobre si em busca de autoconhecimento para, de fato, poder implementar um PEP. É imprescindível voltar-se para si com a finalidade de:

- caracterizar e avaliar a evolução do desempenho da instituição, visando cumprir a missão e objetivos permanentes;
- identificar e hierarquizar as forças e fraquezas que determinam este potencial;
- identificar as principais causas determinantes das forças e fraquezas.

A empresa deve autoavaliar-se em função de sua própria realidade e em função dos concorrentes.

2.1.5 Avaliação estratégica

Trata-se de uma análise sistêmica que visualiza os efeitos do conjunto de interações entre os fatores internos (forças e fraquezas) e os externos (ameaças e oportunidades) à organização, ou seja, a meta é mapear e interpretar as interações entre oportunidades e ameaças *versus* forças e fraquezas.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESA COM FINS LUCRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO

Apesar da importância do Planejamento Estratégico, inúmeras empresas operam sem planos formais (Kotler, 1997). Faltando a cultura do planejamento na vida pessoal, certamente faltará na vida empresarial, mas se, de modo geral, planejar é uma atividade indispensável para a existência das organizações, muito maior será a necessidade das empresas com fins lucrativos, devido à competitividade, agravada ainda mais pela planetarização da economia, pelas possibilidades de comunicação abertas frente a novas tecnologias, enfim, pela natureza destas organizações que têm compromissos peculiares e uma pressão pela lucratividade.

Não é fácil a vida de tais empresas, independente de seu porte – grande, média ou microempresas. Elas sofrem cada vez mais pressão e estão numa guerra constante em busca de eficiência em seus processos, qualidade em seus produtos, agilidade na adaptação às mudanças do meio ambiente, qualificação de seu pessoal e da clonagem de suas marcas nas mentes de seus consumidores ou clientes.

Toda empresa opera em um macroambiente maior de forças que configuram oportunidades e ameaças. Conhecer esta realidade é necessário pelo grau de incerteza que ela comporta. Diferentemente do começo do século XX, este final de século se caracteriza por uma onda de mudanças dantes jamais vistas. Sendo assim, o conhecimento da realidade que aqui propomos deve ser trifocal:

- a empresa ao longo dos anos que ficaram para trás;
- a empresa hoje e no próximo passo;
- a empresa dentro em breve e no futuro distante.

Trifocal, ainda, no que tange a perceber-se, perceber o concorrente e a sociedade em geral. Todos os movimentos a que se proponham estas instâncias – empresa, concorrência e sociedade - implicam em perspectivas futuras, o que podemos chamar de tendências.

Segundo Kotler (1999), alguns empresários vêem o ambiente como algo incontrollável e impossível de se conhecer *a priori*. Portanto, falar em tendências seria o mesmo que adivinhar o futuro. Há, por parte destes, uma espécie de aceitação passiva do ambiente. Outros, porém, têm uma perspectiva de administração ambiental. Não observam meramente e buscam adaptar-se. Antecipam o futuro em suas ações desenhando o ambiente que querem.

3.1 HISTÓRICO EMPRESARIAL

A história da empresa Túlio Bicycles se confunde um pouco com a história do seu fundador - a definição do tipo de negócio, seu estilo gerencial, a estrutura administrativa têm muito a ver com a sua pessoa. Esta situação é a que se observa, de modo geral, em empresas familiares na primeira geração. O fundador imprime a sua marca e o seu jeito de ser. Suas crenças e valores determinam as características da empresa.

Ao longo dos 11 anos, a empresa passou por várias crises, nas quais, algumas vezes, seu fundador pensou em sair do ramo, mas sua persistência garantiu a permanência no mercado e o crescimento. Atualmente são cinco lojas, uma das quais em Campina Grande e as outras quatro em João Pessoa. Conta com, aproximadamente, 55 funcionários e atua tanto no varejo quanto no atacado, além de prestar serviços de assistência técnica autorizada.

Túlio Bicycles é uma empresa familiar de caráter privado, sendo seus acionistas Túlio Claudino – que é também seu principal executivo - e Auxiliadora Claudino – sem uma função específica na estrutura organizacional, participa, no entanto, das principais decisões.

A empresa, originária da cidade de João Pessoa, atua no atacado e no varejo de peças para motos e bicicletas e de bicicletas, no mercado da Paraíba. E o objetivo principal é tornar-se o maior fornecedor de bicicletas e peças para bicicletas no mercado da Paraíba.

3.2. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE INTERNO

3.2.1 Perfil do funcionário

As informações, a seguir, resultam da aplicação de um questionário padronizado, que teve como objetivo traçar um perfil geral dos funcionários da empresa, considerando vários

aspectos, os quais comentaremos ao final dos resultados obtidos. Salientamos que somente 49 (dos prováveis 55) funcionários responderam ao questionário. Algumas informações abaixo foram complementadas pela observação direta nas visitas à empresa ou por consulta à Direção.

Observou-se, diante dos resultados acima, que aproximadamente 50% dos funcionários estão trabalhando na empresa a menos de 1 ano. Esse percentual diminui drasticamente, já na faixa dos que trabalham acima de 3 anos. Esse dado revela, possivelmente, uma alta rotatividade, o que foi confirmada nas entrevistas com os gerentes.

Muito provavelmente, essa alta rotatividade dos funcionários não se dá pela falta de adaptação às funções exercidas pelos mesmos, já que cerca de 75% responderam que gostam do que fazem na empresa e - quase que na sua totalidade - os funcionários afirmam estar satisfeitos em trabalhar na empresa.

Entre as principais dificuldades apresentadas para a realização do trabalho encontram-se a falta de união entre os funcionários, a falta de comunicação patrão-empregado, falta de liberdade na realização do trabalho e no desempenho da função que ocupa.

Esses últimos dois itens têm sua importância reforçada ao se analisarem as sugestões de mudanças na empresa, propostas pelos funcionários. Os mesmos voltaram a enfatizar a importância de se ter maior entrosamento entre o patrão e o empregado, além de sugerirem uma maior liberdade de decisão por parte dos gerentes. Mais uma vez foi lembrado que a forma de tratamento entre os funcionários precisa melhorar, tornando-se mais cordial.

Observou-se, também, uma preocupação com a qualificação dos funcionários. Houve sugestões de cursos de aperfeiçoamento tanto para os gerentes quanto para os demais funcionários; sugestão de mudanças na estrutura predial para se oferecer maior conforto, segurança, iluminação e aeração. Há uma aparente contradição entre a proposta de se ter um ambiente mais ventilado quando num item anterior eles afirmaram trabalhar em local ventilado. Acredita-se que a contradição desapareça se forem analisadas as respostas por função e, conseqüentemente, por local de trabalho.

Durante as visitas constatou-se que, de fato, há problemas quanto à ventilação em alguns ambientes (setor de montagem). Além disso, foi observado um alto nível de ruídos (sobretudo pela intensa movimentação de automóveis na região), tornando o ambiente de trabalho desfavorável. Outras sugestões são mais pontuais, como o caso da colocação de um banheiro no 1º andar da loja de Campina Grande, além de um filtro de água.

Outro ponto importante citado no questionário e verificado através da visita fantasma foi a necessidade de mudar a forma de exposição dos produtos. São expostos de forma tradicional, dificultando a demonstração aos clientes.

Ainda buscando determinar o perfil geral dos funcionários, verificou-se que a grande maioria é do sexo masculino. Somente 06 são mulheres e estão, preferencialmente, ocupando a função de caixa e crediária.

A empresa possui um quadro de funcionários relativamente jovem, onde mais de 50% estão na faixa de 19 a 25 anos. Quanto à escolaridade, do total de funcionários que

responderam o questionário, 17 completaram o 1º grau, 29 o 2º grau e somente 2 o 3º grau. O Diretor da empresa realiza estudos de pós-graduação.

Além do questionário acima que visa traçar, em linhas gerais, o perfil do funcionário da empresa, ainda foram realizadas as seguintes atividades:

- visita como cliente fantasma – cinco membros da equipe foram como desconhecidos “fazer compras”. Na situação de clientes puderam fazer as primeiras observações da empresa.
- entrevista com direção e gerentes
- documentação fotográfica.

4. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

4.1 FORNECEDORES

A empresa possui três fornecedores de bicicletas (montadas) com os seguintes níveis de importância nas compras:

- Caloi – 10%
- Monark – 25%
- Sundown – 5%

Os 60% de bicicletas restantes são montadas na própria loja. Para tanto, são quase uma centena de pequenos fornecedores de peças, tais como as empresas Cairu, Duque, Levorin e Zummi – estas empresas, juntas, representam 25% do total de compras de peças para montagem de bicicletas e nas vendas. Essa grande quantidade de fornecedores de peças se justifica, ainda: pela diferença nos preços praticados entre eles; pelo cumprimento de prazos para entrega e pela qualidade dos produtos. Segundo o responsável pelas compras na empresa, os fornecedores, de modo geral, são deficitários quanto a preços, prazos e qualidade. Significa dizer que são comuns problemas como: atrasos no fornecimento de peças; benefícios diferenciados para os concorrentes em função do volume de compras; e a qualidade duvidosa das peças.

Em termos ideais, seria positivo para a empresa ter um menor número de fornecedores, bem como uma melhoria no atendimento (cumprimento de prazos, agilização de pedidos) e preços praticados. Por outro lado, não é interessante, de modo algum, fixar-se num único fornecedor pelos riscos que isso implica.

Não foi possível averiguar a percepção dos fornecedores em relação à empresa devido à localização dos mesmos, fora do Estado da Paraíba, e à agenda de seus representantes (muitas dessas empresas não têm representantes locais). O contato é restrito ao uso de fax e telefone. Devido ao tempo disponível para a tarefa foi impossível nesta etapa conhecer a impressão do cliente, dos concorrentes e da mídia em relação à empresa.

4.2 CLIENTES

Os clientes da Túlio Bicicleta são, preferencialmente, homens de meia idade, de classes populares, que utilizam bicicleta como meio de transporte e adolescentes de classes populares que a usam como opção de lazer. As mulheres, em geral, não compram bicicleta para si, e quando o fazem compram para seus filhos.

4.3 CONCORRENTES

O mercado é bem polarizado: por um lado, uma dúzia de pequenos lojistas espalhados pela cidade de João Pessoa e, por outro, as cadeias de varejo tais como Lojas Maia e Boa Esperança, que compram em grande quantidade e podem barganhar e vender a melhores preços. Entre as empresas da mesma natureza, Túlio Bicicletas pode ser considerada a líder no mercado. Na cidade de Campina Grande a participação da empresa ainda é muito insipiente. Há bom posicionamento no interior da Paraíba, dividindo o mercado com outros dois concorrentes da cidade do Recife.

4.4 MÍDIA

A empresa não possui uma assessoria de empresa e nem agência de publicidade. Os contratos são feitos por trabalho e definidos em função da realidade da época. Os passeios ciclísticos e o patrocínio de eventos são os principais meios de divulgação empresarial.

4.5 COMENTÁRIOS

Em função das informações levantadas, Túlio Bicicletas caracteriza-se por ser uma empresa que possui uma situação financeira relativamente “tranquila”, para a cidade de João Pessoa e Campina Grande, com boa taxa de liquidez e boas perspectivas de crescimento. Tem problemas de diversas naturezas – econômicas, sociais, de recursos humanos, de marketing, de segurança, de estética – o que justificaria uma gradativa mudança a médio e longo prazo, para tornar-se mais moderna, ágil e lucrativa. É indicado, inicialmente, que se aprofunde na coleta de dados e diagnóstico fidedigno da realidade, em função de que se elabore um Plano Estratégico.

5. FORMALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

5.1 MISSÃO

Fornecer bicicletas, peças e acessórios no mercado da Paraíba atuando no atacado e varejo, com qualidade, bom atendimento, e oferecendo uma opção de transporte e lazer.

5.2 ANÁLISE AMBIENTAL

Nesse item tem-se, como objetivo, analisar os diferentes ambientes com os quais a empresa interage, que é o ambiente externo e o ambiente interno.

No ambiente externo serão analisadas as oportunidades e ameaças e no ambiente interno serão analisados os pontos fortes e os pontos fracos, que a organização possui.

Oportunidades	Ameaças
1. Aquecimento das vendas em ocasiões específicas do ano (13º salário, natal, dia das crianças e verão); 2. Criação de vias ciclísticas nas praias da cidade, de pistas de bicigróss e melhoria das vias públicas; 3. Aumento de eventos ciclísticos promovidos pela prefeitura ou outras entidades; 4. A percepção do ciclismo como uma atividade que promove a saúde, estética, diversão e lazer; 5. Novo código de trânsito que salvaguarda o ciclista.	1. Diminuição do poder aquisitivo da população (congelamento salarial, inflação, desemprego); 2. Fornecedores: falência, aumento de preços; 3. Concorrentes local: menores preços e melhor atendimento ao cliente; vinda de uma grande distribuidora de bicicletas; 4. Novas modalidades de compras ampliando o leque de concorrentes potenciais: <i>e_commerce</i> , catálogos, TV a cabo; 5. Crescimento desordenado da cidade (acidentes e violência urbana).
Pontos fortes	Ponto fracos
1. Localização estratégica das lojas para o ramo; 2. <i>Know-how</i> adquirido ao longo de mais de dez anos em vendas e atividades ligadas a bicicletas; 3. Marca conhecida no mercado; 4. Flexibilidade de pagamento; 5. Foco no cliente.	1. Visual do ponto de venda (estética, <i>lay out</i> , exposição do produto, segurança, higiene); 2. Administração familiar centralizadora de decisões, deixando a diretoria sobrecarregada; 3. Funcionários sem uma boa capacitação para suas atividades; falta treinamento; 4. Ausência de padronização de processos; 5. Alta rotatividade de pessoal.

5.3 QUESTÕES ESTRATÉGICAS

- Como a empresa pode manter-se competitiva num mercado de vendas sazonais, com grande número de concorrentes e os riscos decorrentes da realidade econômica brasileira?
- Como transformar os recursos humanos da empresa numa ferramenta estratégica de reforço à competitividade?

5.4 SOLUÇÕES APONTADAS

- Pesquisar mercado criando um banco de dados (clientes, concorrentes e parceiros) que permita o desenvolvimento de um programa de fidelização.
- Criar parcerias através do fornecimento de bicicletas, peças e serviços para empresas e órgãos públicos.
- Redesenhar o PDV a partir de implantação de Programa 5S.

- Padronizar atendimento e tratamento ao cliente.
- Desenvolver e implantar política de gestão de RH atuante e interativa ao processo decisório.
- Atuar mais no atacado; ênfase nos preços e estoque.

5.5 OBSTÁCULOS A SEREM VENCIDOS

- Aumento dos custos a curto prazo enquanto o retorno será a médio e longo.
- Situação econômica dos órgãos públicos.
- Resistência à mudança (todos os níveis).
- Administração centralizadora e familiar.
- Falta de pessoal qualificado para gerir as mudanças.
- Rotatividade de pessoal.
- Indefinição de estrutura organizacional (interna).
- Indisponibilidade do grupo para treinamento (fora do horário de trabalho).
- Ausência de equipamentos para criação de banco de dados.
- Baixo nível de escolaridade dos funcionários.
- Falta de confiança dos empregadores nos funcionários.
- Indisponibilidade de recursos financeiros para mudança da estratégia de compras.
- Falta de percepção da importância da implantação de um programa de QVT para o desenvolvimento da empresa.
- Estratégia de preços da concorrência mais agressiva.
- Maneira impessoal no tratamento da equipe.
- Prédio alugado (contrato).

6. BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**, São Paulo: Atlas, 1993.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KOTLER, Philip & MURPHY, Patrick. Planejamento estratégico para o ensino superior. In: **The Journal of Higher Education**, set./out.81, vol. 52, nº 5, pag. 470-489.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**, São Paulo : Atlas, 1995.