

# **O PROCESSO DE PLANEJAMENTO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

**T061E067**

## *Abstract*

*The objective of the paper is to propose a model of strategic planning adapted to peculiar characteristics of small and medium companies, using the concepts of the process of adaptative planning. Some peculiar elements of the small and medium clothing companies are identified, standing out the importance of the proposed model*

Estratégia e Organizações

strategic, planning, analysis

## **1- INTRODUÇÃO**

O modelo apresentado neste trabalho é fruto de uma pesquisa utilizando os conceitos metodológicos de pesquisa-ação, em duas empresas de confecção no estado do Espírito Santo (ZANQUETTO, 1994). O objetivo da pesquisa foi verificar a viabilidade de se desenvolver um modelo para planejamento em empresas de pequeno e médio porte, realizando adaptações aos modelos de planejamento existentes na época às características dessas empresas. Estuda-se aqui a adaptabilidade do modelo, e não os resultados das ações a partir dele. Embora o estudo de caso tenha sido direcionado para o setor de confecções pela alta complexidade tanto ambiental quanto competitiva do setor. Cabe ressaltar, contanto que a proposta do modelo pode ser aplicada a qualquer empresa de pequeno e médio porte, fazendo-se as adaptações que forem necessárias.

Entre 1994 e 1998 foi possível observar as reais possibilidade de utilização desse modelo em uma pequena empresa, introduzindo-se as modificações necessárias à estrutura do modelo, requeridas pelas características pessoais do gerente (proprietário), do que pela estrutura operacional ou pelo tamanho da empresa. Neste artigo objetivas-se descrever o modelo de planejamento proposto, identificando seus aspectos relevantes. Inicialmente, é indicada a importância da análise ambiental, para, em seguida, apresentar os aspectos particulares das pequenas e médias empresas do setor de confecções, finalizando-se com o modelo de planejamento estratégico para as Pequenas e Médias Empresas.

## **2- ANÁLISE AMBIENTAL**

Antes de definir que a metodologia de planejamento será utilizada na estruturação do modelo de planejamento proposto, faz-se necessário entender o contexto ambiental (macro ambiente) no qual a empresa está inserida. Já há mais de 30 anos, EMERY e TRIST (1965) afirmam que o principal problema no estudo das mudanças organizacionais encontra-se em que o contexto

das organização está em constante mudança, exigindo o permanente questionamento permanente dos próprios fins da empresa. Os autores classificam os ambientes em quatro tipos básicos, plácido randômico, plácido agregado, reativo conturbado e turbulento. O ambiente turbulento, por ser o que melhor descreve o macro ambiente atual das pequenas e médias empresas do setor de confecções, foco deste trabalho, é a seguir caracterizado.

Como principal aspecto do ambiente turbulento, tem-se o dinamismo de suas características que não surge simplesmente da interação entre a organização e o ambiente mas, também, do próprio comportamento ambiental, exigindo uma colaboração entre empresas concorrentes. Para a análise do ambiente turbulento, faz-se necessário observar o ambiente não apenas no nível tático e estratégico, mas também no nível normativo. Cabe ressaltar que é o grau de incerteza, a interdependência e a complexidade das variáveis analisadas que caracterizam esse macro ambiente empresarial. Esse grau de incerteza vai influenciar de forma direta o processo de tomada de decisão, cujas variáveis mais importantes podem ser classificadas em Ambientais, Organizacionais e Individuais. As variáveis Ambientais englobam as incertezas relacionadas aos mercados consumidores, aos suprimentos, às características sociais e às mudanças naturais do meio ambiente. As variáveis Organizacionais são influenciadas pela política da empresa e pelo exemplo da alta gerência, destacando-se a adaptação ao consumidor, a interação com o ambiente, a ambigüidade de metas e processos e a diversidade de experiência. Por último, destacam-se as variáveis Individuais, entre as quais se ressaltam a possibilidade de mudança, fatores psicológicos e de autonomia, ferramentas de trabalho, grau de energia, determinação, persistência e senso de grupo.

Com o intuito de criar um processo de análise ambiental útil para os administradores das pequenas e médias empresas, pode-se ainda dividir o ambiente em três partes distintas, de acordo com o modelo proposto por NARAYANAM e FAHEY (1987):

- a) ambiente tarefa (consumidores, fornecedores e empresas com relacionamento próximo, no nível de parcerias)
- b) ambiente competitivo (concorrentes, novos entrantes e substitutos)
- c) ambiente geral (política econômica, inflação e taxas de juros)

Verifica-se que, nessa classificação, o ambiente geral abrange as variáveis que afetam o ambiente de uma maneira global, toda a indústria nacional e todos os setores da economia. Torna-se relevante que a análise do ambiente geral seja desenvolvida por entidades representativas nacionais, tanto das indústrias como do comércio e serviços, pois essas variáveis afetam de forma direta todas as empresas. Uma análise conjunta certamente proporcionará um resultado mais preciso e analítico da situação das variáveis analisadas. Tendo como pressupostos básicos a complexidade da economia política mundial, o avanço tecnológico sistemático e acelerado, a queda das barreiras alfandegárias e legais, o incremento do comércio internacional e as facilidades de comunicação e transporte, é necessário que os paradigmas que sustentam o processo de planejamento sejam repensados. MELO (1979), afirma que a turbulência que caracteriza o ambiente pode ser causada não apenas pelo elevado grau de avanço tecnológico, mas também, pela diferença de nível de desenvolvimento tecnológico entre setores. Essa autora afirma que, para que esses paradigmas sejam repensados,

a empresa deve ser formada de partes semi-autônomas e interdependentes, integradas em um todo harmônico, que trabalhem em conjunto para atingir um objetivo comum.

### **3- O PROCESSO DE PLANEJAMENTO E AS PARTICULARIDADES DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.**

Deve-se, antes de tudo, ter em mente que uma pequena empresa (PE) não é uma "versão diminuída" de uma grande empresa, pois, embora ambas lidem com várias questões semelhantes essas empresas comportam-se diferentemente na percepção do ambiente e na tomada de decisões. ROBINSON e PEARCE (1984) verificam que, nas PEs, o planejamento é desestruturado, irregular e não compreensivo, ocorrendo de maneira segmentada no tempo, basicamente dentro de uma orientação reativa, em vez de assumir um posicionamento pró-ativo. Pode-se destacar alguns elementos principais que diferenciam o desenvolvimento do processo de planejamento das pequenas empresas em relação às grandes, como por exemplo a escassez do tempo do proprietário (gerente), do desejo de começar, a formação do proprietário (normalmente generalista ou não existente), a falta de confiança do proprietário na comunicação das informações, a incapacidade de delegar poderes e introduzir planos apropriados e coordenados. ZEIN (1996) reforça esse ponto, destacando a importância do estilo, da habilidade e da capacidade técnica do proprietário para integrar as pessoas ao processo de planejamento estratégico.

Sem dúvida, o que diferencia de maneira mais relevante as pequenas das grandes empresas no desenvolvimento do processo de planejamento são as características do gerente (proprietário), suas ambições pessoais, a cultura empresarial implantada por ele e as consequências das atitudes dos demais membros em relação ao proprietário como pessoa física. CUTIS (1983 *in* SHUMAN e SEEGER, 1986) afirma que as técnicas de planejamento utilizadas nas grandes empresas não são apropriadas às pequenas, pois muitas não podem ser utilizadas por causa da baixa escala de produção e dos recursos limitados, característicos dessas empresas. Além disso, as técnicas desenvolvidas pelas grandes empresas não explicitam a relevância das características pessoais dos gerentes, como as satisfações de suas necessidades e objetivos pessoais. Como complemento da importância do gerente (proprietário) nas pequenas e médias empresas (PMEs), THURSTON (1983) destaca que, para o planejamento ser eficiente, os gerentes devem identificar as forças, as falhas e os objetivos da empresa, como também seus objetivos pessoais, encontrando a melhor forma de implementar suas decisões e atingir suas metas. O autor defende que a melhor forma de planejar depende do estilo e habilidade do gerente, do nível de envolvimento das pessoas relacionadas às decisões administrativas e da complexidade dos negócios. Para se desenvolver um processo de planejamento efetivo em PMEs, ARAN e COHEN (1990) enfatizam que é necessário que os gerentes entendam que o conhecimento estratégico não necessita ser adquirido fora da empresa, não é necessário seguir um "manual de planejamento", e os benefícios resultantes do processo de planejamento devem ser maiores que os "custos" pelo esforço no seu desenvolvimento.

### **4- CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ADAPTATIVO.**

O processo de planejamento adaptativo apoia-se em conceitos e princípios básicos necessários para o bom desenvolvimento do processo de planejamento estratégico. Cabe observar ainda

que as características do planejamento adaptativo adaptam-se às necessidades das PMEs. Segundo ACKOFF (1973), o processo de planejamento deve estar fundamentado em quatro princípios básicos:

Participação: o processo é o produto mais importante do planejamento, cujo principal benefício advém do compromisso das partes nele envolvidas.

Coordenação: todas as ações devem ser planejadas de forma que sejam interdependentes e ocorram simultânea e interativamente.

Integração: todos os níveis organizacionais devem estar integrados.

Continuidade: assim como os sistemas e ambientes, nenhum plano se mantém estático. O desempenho do plano deve ser comparado com o planejado e os desvios têm que ser corrigidos.

Como elemento complementar à abordagem desenvolvida por ACKOFF, MELO (1977) destaca a importância de uma estratégia de planejamento composta, chamada de Incrementalismo Articulado. Essa abordagem fundamenta-se nos dois conceitos básicos que formam o seu nome: é incremental, pois as mudanças devem ocorrer passo-a-passo, e é articulada, na medida que os critérios de análise de cada mudança implementada requerem uma diretriz básica a ser seguida. Para OZBEKHAN (1973), o processo de planejamento deve ser desenvolvido em uma ordem inversa, na qual deve-se primeiro definir o estado final desejado e, com base nessa definição, fazer as intervenções no presente. O autor destaca que esse processo deve estar estruturado em três níveis básicos, quais sejam:

Normativo: define os fins à luz da análise dos valores da organização e das conseqüências das decisões tomadas, sobre a organização como um todo. Neste nível, define-se "o que deve ser feito". É importante ressaltar que, nas PMEs além dos valores e das conseqüências sobre a organização, são levados em conta também os valores e as conseqüências sobre o proprietário (gerente) da pequena empresa

Estratégico: a função principal é procurar manter as metas de todo o sistema. Define "o que pode ser feito"

Tático: o elemento principal é a implantação das decisões formuladas. Define "o como será feito"

Com o objetivo de sustentar o desenvolvimento do processo de planejamento na organização, é necessário que se crie uma estrutura organizacional compatível com os conceitos do planejamento adaptativo, visando implementar o processo de planejamento de forma eficiente. GREENWOOD e THOMAS (1981) chamam a atenção para esse problema, destacando que, além do dinamismo a longo prazo, é necessário que se tenha uma estrutura organizacional para sustentar o desenvolvimento do processo a curto prazo. Esses autores defendem uma subdivisão do processo de planejamento entre unidades estratégicas pré-determinadas. Com o intuito de facilitar a implementação das ações, deve-se propor o engajamento das pessoas que serão os implementadores dos planos de ação no desenvolvimento do processo de planejamento estratégico, para que se tenha um maior compromisso por parte de todos.

## **5- ASPECTOS RELEVANTES NA ANÁLISE AMBIENTAL E NO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO NAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO.**

A indústria nacional tem passado por profundas transformações diante na nova ordem mundial. O setor de confecções, inserido nesse contexto, tem sido fortemente influenciado pelas mudanças ocorridas em vários aspectos. Vale ressaltar aqui que a maioria das empresas do Setor de Confecção do Brasil, são micro, pequenas e médias empresas. Para facilitar a análise do ambiente competitivo das empresas do setor de confecção, utiliza-se o modelo de análise proposto por NARAYNAM e FAHEY (1987). Faz-se necessário ressaltar que as empresas que possuem uma "marca" muito bem estruturada no mercado não fazem parte da análise, pois a "marca" é um elemento que proporciona a perda no referencial do preço do produto, pois levam-se em conta a satisfação pessoal, o *status* e outros fatores que não são objeto de estudo deste trabalho

- a) Ambiente Geral: o governo brasileiro, com o objetivo de promover a competitividade da indústria nacional, promoveu incentivos à importação, criando linhas especiais de financiamento, pelas quais os produtos importados chegam ao mercado brasileiro a preços competitivos. As empresas de confecção vêem-se diante de uma situação de desvantagem competitiva no que diz respeito à concorrência internacional, dado que, neste setor, os principais competidores são os países asiáticos. Sabe-se que, nesses países, a mão-de-obra é quase escrava, recebendo salários insignificantes de até U\$\$ 25,00 por mês. Soma-se a isso a reduzida carga tributária e elevado contingente de mão-de-obra barata disponível. Esses fatores têm proporcionado a redução de tamanho e, principalmente, o fechamento de várias empresas do setor.
- b) Ambiente Competitivo: neste nível, pode-se destacar uma característica particular do setor de confecção, levando-se em conta alguns aspectos, quais sejam: os pequenos investimentos necessários para começar uma empresa de confecção (com aproximadamente R\$ 7.000,00 é possível começar um negócio), o baixo grau de tecnologia no processo produtivo, a facilidade de conduzir o negócio na informalidade, e a facilidade de cópia dos modelos e dos produtos (prática conhecida no meio como "pirataria"). Essas características são elementos facilitadores para novos entrantes, verificando-se a possibilidade de "prostituição" da concorrência. No setor de confecções, no qual as vendas estão concentradas no segundo semestre (aproximadamente 65% do total), é comum a abertura de negócios informais para atender à demanda de final de ano, com posterior fechamento desses negócios no início do ano seguinte. Isso proporciona uma concorrência desleal às empresas estabelecidas pois, no melhor momento em que têm a possibilidade de melhorar seu desempenho financeiro, enfrentam os "concorrentes paraquedistas".
- c) Ambiente Tarefa: Uns dos maiores problemas enfrentados pelas empresas do setor de confecção, em sua reestruturação interna, tem sido a velocidade de mudança nas coleções, os modelos "impostos pelos programas de televisão" e, o baixo grau de compromisso dos fornecedores. Com relação à mudança nas coleções, tem-se verificado a duração das coleções tem sido cada vez menor. Há cinco anos, as empresas lançavam quatro coleções por ano, hoje lançam coleções bimestrais com "reforços" mensais, o que torna necessária a reestruturação da empresa para desenvolvimento de novos produtos, aquisição de matéria-prima (compromisso dos fornecedores), controle de estoque de produtos acabados e estruturação do processo produtivo, para torna-la mais flexível e ágil. Um outro fator relevante são os modelos de "televisão", estilos lançados aleatoriamente por um artista famoso, virando "moda" em poucos dias. O grande complicador, nesses casos, é a velocidade necessária para se desenvolver, testar e produzir esses modelos, pois duram

muito pouco tempo, o que faz com que as empresas que não acompanham o ritmo percam ótimos negócios, dado que esses produtos são, normalmente, os mais lucrativos.

Com o objetivo de atender às necessidades de sobrevivência e crescimento das pequenas e médias empresas do setor de confecções, será apresentado, a seguir, o modelo proposto, em que se utilizam os conceitos e princípios do processo de planejamento adaptativo, considerando as características PMEs e incorporando-se os aspectos particulares do setor de confecções. O primeiro passo no desenvolvimento do processo de planejamento é formular um modelo que permita a estruturação e sistematização do processo. Esse passo é importante, pois permite às empresas, adaptarem os modelos existentes às suas características. Esse modelo, apresentado na Figura 2, é descrito a seguir.

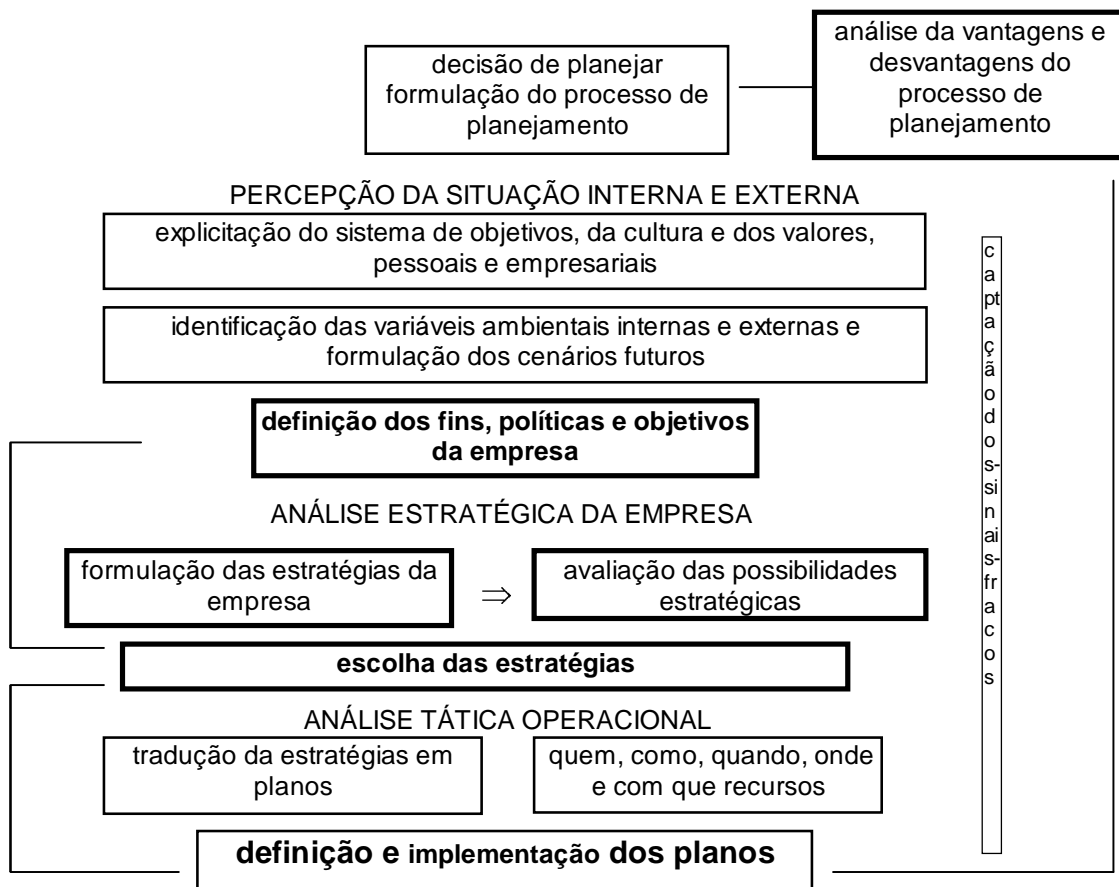


Figura 2: Modelo de Processo de Planejamento Estratégico para PMEs.

Torna-se necessário que se crie uma metodologia que permita ao gerente (proprietário) explicitar seus sistemas de valores, de objetivos e de interesses pessoais, sendo que, paralelamente, devem-se explicitar o sistemas de valores e cultura da empresa. Isso é de fundamental importância, pois nem sempre os valores, pessoais e empresariais, implícitos, conduzem a bons resultados para a empresa como um todo. Deve-se, também, analisar os pontos forte e fracos, que irão fornecer elementos para se definir os futuros desejados. A

análise ambiental, para a percepção da situação interna e externa, faz-se necessária, pois, além de possibilitar o estabelecimento dos fins, políticas e objetivos da empresa, explicita as principais variáveis a serem desenvolvidas, visando aproveitar a eficiência da empresa, uma vez que um dos problemas no desenvolvimento do processo de planejamento é o isolamento do gerente (proprietário) em suas decisões.

Após esta etapa, definem-se as estratégias, especificando os planos de ação, nos níveis tático e operacional. Nesse momento, a participação dos funcionários de nível médio e operacional torna-se imprescindível, tanto no aspecto do compromisso assumido e do aprendizado, como no aprimoramento dos meios utilizados. Na última etapa, é primordial que se faça uma avaliação sistemática por meio de mecanismos de controle das ações desencadeadas. Esses mecanismos devem conter elementos de controle quantitativo e qualitativo.

O modelo proposto ressalta a importância do mecanismo de captação de *sinais fracos* emitidos pelo ambiente (geral, competitivo ou tarefa), em relação às mudanças ambientais futuras. A detecção desses *sinais* é essencial à sobrevivência de qualquer empresa, pois seu acúmulo pode gerar, em algum momento futuro, uma mudança ambiental relevante. Portanto, ao captar e analisar esses *sinais fracos*, é possível obter informações estrategicamente importantes.

## **6- CONCLUSÃO:**

Esse trabalho proporcionou a explicitação da importância da análise ambiental em qualquer modelo de planejamento estratégico a ser proposto. Observa-se que o setor de confecção apresenta características particulares nos três níveis de análise ambiental, caracterizando-se pela turbulência do ambiente no qual está inserido. Como elemento conceitual de suporte ao desenvolvimento de um modelo de planejamento adaptado a esse ambiente turbulento, observa-se que o planejamento adaptativo possui vários aspectos que são fundamentais para essa formulação.

O modelo proposto tem o objetivo de ser conceitualmente abrangente, porém, visualmente compacto. Deve ser conceitualmente abrangente, para que possa ser estrategicamente importante para a empresa e visualmente compacto, para que possa ser facilmente compreendido por quem vai desenvolvê-lo. O modelo leva em conta, dentre outras coisas, a influência do gerente (proprietário) sobre a empresa, a flexibilidade, a reavaliação e o trabalho em equipe. Entretanto, o modelo não é estático, sendo apenas um elemento balizador que facilita a identificação e explicitação dos objetivos futuros da empresa. Esse balizamento visa evitar os desperdícios em ações pouco importantes ou irrelevantes para a empresa. As empresas do setor de confecção, que enfrentam um ambiente extremamente turbulento podem conseguir reduzir o desperdício de recursos e esforços, se utilizarem um modelo de planejamento que leve em conta as características específicas de sua realidade.

Cabem, aqui, lembrar que esse modelo pode ser aplicado em qualquer empresa de pequeno médio porte, desde que sejam feitas as adaptações necessárias para adequá-lo, principalmente, às características do gerente (proprietário)

## **BIBLIOGRAFIA:**

- ACKOFF, R.L. - 1973 - "Planning in the System Age" - The Indian Journal of Statistics, Series B, vol 35, Part 2.
- ARAM, J. D. e COWEN, S.C. - 1990 - "Strategic Planning for Increased Profit in a Small Business" - Long Range Planning, vol 23, Nº 6.
- EMERY, F.E. e TRIST, E.L. - 1965 - "The Causal Texture of Organizational Environments" in EMERY Ed. "Systems Thinking" - vol. 18, pp 21-32 - Penguin Education.
- GREENWOOD, P. & THOMAS, H. - 1981 - "A Review of Analytical Models in Strategic Planning" - Rev. Omega, vol.9, pp. 397-417 - Pergamon Press
- McGINNIS, M.A. e ACKELSBURG, M.R. - 1987 - "Innovation and the Strategic Management Process" - in KING e CLELAND - 1987 - "Strategic Planning and Management Handbook" - Van Nostrand Reinhold C.O. - N.Y.
- MELO, M.A.C. - 1977 - "Articulated Incrementalism - a strategy for planning (with special reference to the design of an information system as an articulated task - Tese de Doutorado - Whorton School - Pennsylvania
- MELO, M.A.C. - 1979 - "Incrementalismo Articulado: Estruturação do Processo de Planejamento". Revista Econômica do Nordeste, 10[4] pp.927-946 - Fortaleza.
- NARAYAMAN, V.K. e FAHEY, L. - 1987 - "Environmental Analysis for Strategy Formulation" in KING e CLELAND -1987 - "Strategic Planning and Management Handbook"- Van Nostrand Reinhold Co - Nova York.
- OZBEKHAN, H.- 1973 - "Thoughts on the Emerging Methodology of Planning"- University of Pennsylvania.
- ROBINSON, R.B.Jr. e PEARCE, J.A. - 1984 - "Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning" - Academy of Management Review, Vol 09, Nº 01, pp.128-137.
- SHUMAN, J.C. e SEEGER, J.A. - 1986 - "The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Firms" - American Journal of Small Business - Summer.
- THURSTON, P.H. - 1983 - "Should Smaller Companies Make Formal Plans?" - Harvard Business Review - September/October.
- ZANQUETTO FO., Helio - 1994 - "O Processo de Planejamento em Pequenas e Médias Empresas: um estudo de caso em duas empresas de confecções do Espírito Santo" - Dissertação de Mestrado, DEI / PUC-Rio - Rio de Janeiro.
- ZEIN, M.P. - 1996 - "O Processo de Planejamento numa Pequena Empresa" - Dissertação de Mestrado, DEI / PUC-Rio - Rio de Janeiro.