

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

BRUNO CIPRIANO MOIOLI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL
NA PEQUENA EMPRESA:**

um estudo sobre sua influência no desempenho dos empreendimentos do setor de
tecnologia convencional (metal-mecânico) de São Carlos - SP

São Carlos, 2008

RESUMO

O objetivo geral dessa pesquisa é identificar a influência do planejamento estratégico e operacional no desempenho da pequena empresa. Como objetivos complementares, têm-se: revisar a literatura sobre pequena empresa, planejamento estratégico e operacional; analisar o grau de formalidade do planejamento estratégico e operacional realizado nestas empresas; avaliar empiricamente como as pequenas empresas utilizam o planejamento estratégico e operacional.

O planejamento é uma ferramenta que possibilita ao empresário traçar um rumo para sua empresa, diminuindo a possibilidade de ser surpreendido pela inconstância do ambiente e proporcionando maior segurança e garantia de desenvolvimento. É através do planejamento estratégico que ele irá definir as ações a serem tomadas, de acordo com os objetivos da empresa. E é através do planejamento operacional que ele irá gerenciar as ações a serem tomadas, buscando sempre melhorar o desempenho da empresa.

Para alcançar o objetivo proposto, será realizada uma pesquisa descritiva, mais especificamente uma pesquisa de opinião (enquête), junto às empresas do setor metal-mecânico de São Carlos. O instrumento de coleta de dados será um questionário, o qual buscará coletar dados acerca do grau de formalização do planejamento realizado nas empresas objeto de estudo e sobre sua influência no desempenho das mesmas.

Ao concluir a pesquisa, espera-se identificar a influência do planejamento estratégico e operacional no desempenho das pequenas empresas, assim como, obter um levantamento sobre o grau de formalidade na elaboração dos mesmos.

Além disso, pretende-se agregar conhecimentos à linha de trabalho desenvolvida no Grupo de Estudos da Pequena Empresa, o GEOPE da EESC-USP.

SUMÁRIO

RESUMO 1	
LISTA DE FIGURAS.....	4
LISTA DE TABELAS.....	6
1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1. CARACTERIZAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA	7
1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	8
1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	9
1.4. RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	9
2. GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA	11
2.1. CLASSIFICAÇÃO DA PEQUENA EMPRESA	11
2.2. MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	12
2.3. PAPEL SÓCIO-ECONÔMICO DAS PEQUENAS EMPRESAS.....	13
2.4. FATORES QUE INFLUENCIAM A COMPETITIVIDADE.....	14
2.5. ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA.....	15
3. PLANEJAMENTO.....	18
3.1. DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO	18
3.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
3.3. METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMAL.....	22
3.4. CRÍTICAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMAL.....	25
3.5. PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	28
3.5.1. PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (PCP):	28
3.5.2. PLANO DE MARKETING:.....	30
3.5.3. PLANEJAMENTO FINANCEIRO:.....	31
3.5.4. PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:	32
3.6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL NA PEQUENA EMPRESA.....	34
3.6.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA.....	35
3.6.2. GRAU DE FORMALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	36
3.6.3. PLANEJAMENTO OPERACIONAL NA PEQUENA EMPRESA.....	38
4. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	39
4.1. INDICADORES DE DESEMPENHO	39
4.2. RELAÇÃO ENTRE INDICADORES E PLANEJAMENTO.....	41
5. METODOLOGIA.....	43
5.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	43
5.2. QUESTÕES DA PESQUISA	43
5.3. VARIÁVEIS DA PESQUISA	44
5.4. O SETOR METAL MECÂNICO	44
5.4.1. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR METAL – MECÂNICO.....	45
5.4.2. O SETOR METAL–MECÂNICO NO ESTADO DE SÃO PAULO.....	46
5.4.3. O SETOR METAL–MECÂNICO NA CIDADE DE SÃO CARLOS	47
5.5. TRABALHO DE CAMPO	48

5.5.1. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	48
5.5.2. MAPEAMENTO DAS EMPRESAS	49
5.5.3. CONTATO COM AS EMPRESAS	49
5.5.4. COLETA DE DADOS	52
6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	54
6.1. APRESENTAÇÃO DOS DADOS	54
6.1.1. DADOS GERAIS E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	55
6.1.2. PROCESSO DE CRIAÇÃO DE ESTRATÉGIA	63
6.1.3. ESPECIFICIDADES DE GESTÃO E MEDIDAS DE DESEMPENHO ...	67
6.2. ANÁLISE DOS DADOS	73
6.2.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	73
6.2.2. PROCESSO DE CRIAÇÃO DA ESTRATÉGIA	74
6.2.3. ESPECIFICIDADES DA GESTÃO E MEDIDAS DE DESEMPENHO ...	76
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
BIBLIOGRAFIA	81
ANEXO 1 - EMPRESAS QUE PARTICIPARAM DA PESQUISA.....	85
ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO	86
ANEXO 3 - CARTA AOS EMPRESÁRIOS (E-MAIL)	90
ANEXO 4 - CARTA AOS EMPRESÁRIOS (CORREIO).....	91

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Mortalidade Pequena Empresa (SEBRAE, 2005)	12
FIGURA 2: Estratégia Deliberada e Emergente (MINTZBERG e WATERS, 1985)....	25
FIGURA 3: Atividades básicas do PCP (PIRES apud GOULART, 2000).....	29
FIGURA 4: Distribuição das empresas de acordo com as idades	55
FIGURA 5: Distribuição das empresas de acordo com o ramo de atividade	56
FIGURA 6: Distribuição das empresas de acordo com o número de sócios e seus respectivos graus de escolaridade.....	56
FIGURA 7: Distribuição das empresas de acordo com o faturamento no ano de 2006	57
FIGURA 8: Distribuição das empresas de acordo com o número de funcionários	58
FIGURA 9: Distribuição das empresas de acordo com a porcentagem de funcionários alocados na produção	58
FIGURA 10: Distribuição das empresas de acordo com o número de funcionários autônomos	59
FIGURA 11: Grau de escolaridade dos funcionários das empresas pesquisadas.....	59
FIGURA 12: Distribuição das empresas de acordo com a existência de um departamento de PCP	60
FIGURA 13: Distribuição das empresas de acordo com o investimento anual em PCP	60
FIGURA 14: Distribuição das empresas de acordo com a motivação da criação da mesma.....	61
FIGURA 15: Estágio de desenvolvimento das empresas que possuíam um departamento de PCP	62
FIGURA 16: Distribuição das Empresas de acordo com o sistema produtivo.....	63
FIGURA 17: Distribuição das empresas de acordo com os valores no direcionamento da empresa.....	64
FIGURA 18: Distribuição das empresas de acordo com o direcionamento futuro da empresa.....	65
FIGURA 19: Distribuição das empresas de acordo com a elaboração de um planejamento formal.....	66

FIGURA 20: Distribuição das empresas que realizam planejamento formal de acordo com a duração do planejamento	66
FIGURA 21: Distribuição das empresas que não realizam planejamento formal de acordo com a realização de um planejamento informal ou da não realização de planejamento.....	67
FIGURA 22: Distribuição das empresas de acordo com a análise do ambiente	68
FIGURA 23: Distribuição das empresas de acordo com as suas características	69
FIGURA 24: Oscilação média das vendas nos últimos três anos.....	71
FIGURA 25: Oscilação nas vendas de empresas que realizam o planejamento formal.	72
FIGURA 26: Oscilação nas vendas de empresas que não realizam planejamento formal	72

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Classificação de Pequena Empresa (SEBRAE, 2000).....	12
TABELA 2: Vantagens e Desvantagens da Pequena Empresa (OLIVEIRA, 1998)	14
TABELA 3: Especificidades da Pequena Empresa (LEONE, 1999)	15
TABELA 4: Principais Características do Planejamento Estratégico Formal (ROBINSON e PEARCE, 1983; RUE e IBRAHIM, 1998; MINTZBERG, 1973).....	22
TABELA 5: Etapas das metodologias apresentadas (TERENCE, 2002).....	23
TABELA 6: Estratégia Deliberada e Emergente (MINTZBERG e WATERS, 1985)...	26
TABELA 7: Relação entre Indicadores de desempenho e Planejamento Estratégico....	41
TABELA 8: Classificação Nacional das Atividades Econômicas (2006).....	46
TABELA 9: Participação do Estado de São Paulo na Indústria Nacional (SEADE, 2004)	46
TABELA 10: Empresas de São Carlos por Ramo de Atividade (CRUZ et al, 2000)	47
TABELA 11: Resultado do contato inicial com as empresas.....	50
TABELA 12: Resultados da etapa de apresentação e confirmação de interesse.....	51
TABELA 13: Situação da Empresa de acordo com as características.....	62
TABELA 14: Influência das Variáveis no Direcionamento Futuro da Empresa.....	70
TABELA 15: Características dos Dirigentes.....	71

1. INTRODUÇÃO

A complexidade decorrente da alta concorrência está a exigir uma nova postura empresarial que enfrente com sucesso o ambiente de transformações e um novo tipo de empresário que consiga entender e identificar-se com o mundo novo que o rodeia (GAJ, 1987).

Segundo Chiavenato e Matos (2002), planejamento é um processo organizacional compreensivo de adaptação pela tomada de decisão, avaliação e aprovação. Está relacionado com a adaptação das organizações a um ambiente mutável, voltado para as relações entre a organização e seu ambiente e, portanto, sujeito as incertezas a respeito dos eventos ambientais.

Portanto, aquele empresário que tiver como ferramenta de auxílio o planejamento, estará mais apto a enfrentar as incertezas do mercado. Essa vantagem em relação à concorrência é que irá diferenciar aquele que vai ter sucesso daquele que não vai.

1.1. CARACTERIZAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

Num ambiente que se apresenta cada vez mais mutável e imprevisível, onde a concorrência assume escalas globais, as empresas acabam sendo forçadas a buscarem novas idéias, ferramentas e métodos, a fim de aperfeiçoarem o processo de gestão e a melhorar continuamente o desempenho (KIYAN, 2001).

Pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa (OLIVEIRA, 1994).

O atual ambiente, conturbado e imprevisível, exige que ações sejam tomadas em caráter de emergência. Sem um objetivo pré-estabelecido, as ações se tornam confusas e imprecisas. Logo, é fundamental que se tenha um plano de ações que ditem o caminho que a empresa deve tomar para alcançar suas metas.

Uma maneira de se obter esse plano de ação é através da elaboração do **planejamento estratégico e operacional**. Ambos alinhados com os objetivos principais da empresa tornarão o processo decisório mais eficaz e preciso, diminuindo de forma considerável as incertezas, o que ajudará a melhorar o desempenho da mesma.

Assim, o tema de pesquisa é o planejamento estratégico e operacional.

1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Segundo Leone (1999) a organização enxuta da pequena empresa cria uma condição que a distingue das empresas de maior porte e, constatando-se esse aspecto torna-se necessário estudar um enfoque diferente para a sua gestão.

Segundo Escrivão Filho et al (1996), o pequeno empresário é, na maioria das vezes, um empreendedor que deu certo pelas suas habilidades pessoais. No entanto, tem pouco conhecimento sobre planejamento e direção de negócios, sendo um generalista amador em diversas áreas e um planejador despreparado em tempo parcial do negócio.

Conforme Menezes e Almeida (1997), ao empresário da pequena empresa, mais do que recursos, falta atitude de buscar informações, como se ele não tivesse consciência da importância delas para a formulação de uma estratégia competitiva abrangente que permita o crescimento da empresa.

Diante deste contexto, pode-se formular o seguinte problema da pesquisa:

Qual a influência do planejamento estratégico e operacional no desempenho das pequenas empresas?

1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa é identificar **a influência do planejamento estratégico e operacional no desempenho das pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos – SP.**

Como objetivos específicos, pretende-se:

1. Revisar a literatura sobre pequena empresa;
2. Revisar literatura sobre planejamento estratégico e sobre planejamento operacional;
3. Analisar o grau de formalidade do planejamento estratégico e operacional realizado nestas empresas;
4. Avaliar empiricamente como as pequenas empresas utilizam o planejamento estratégico e operacional.

1.4. RELEVÂNCIA DA PESQUISA

As pequenas empresas contribuem para o bem estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica geral é similar àquelas das grandes empresas (BERALDI, ESCRIVÃO FILHO e RODRIGUES, 2000).

Sabe-se que as pequenas empresas são fortes geradoras de empregos e renda, sendo consideradas o motor do desenvolvimento econômico de uma sociedade, além de serem uma fonte permanente de inovação (CÂNDIDO, 2000).

E ainda, segundo o SEBRAE-SP (2004), um levantamento feito sobre a mortalidade da pequena empresa no Brasil revelou que 49,9% das empresas encerram suas atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% com até quatro anos.

Portanto, proporcionar o desenvolvimento da pequena empresa é de fundamental importância para a economia nacional, e como foi visto anteriormente, o planejamento é com certeza uma das ferramentas que auxilia o pequeno empresário a desenvolver o seu empreendimento de forma sustentável.

2. GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA

As pequenas empresas possuem algumas particularidades, decorrentes de sua estrutura, que influenciam sua gestão e atuação no mercado. Desta forma, os estudos relativos às suas técnicas de gestão são fundamentais para a melhor utilização destas e alocação eficaz dos seus escassos recursos. Na grande maioria das vezes, as pequenas empresas não necessitam de técnicas complexas de gestão, apenas formas adequadas às suas especificidades (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2001).

2.1. CLASSIFICAÇÃO DA PEQUENA EMPRESA

As dificuldades relacionadas à pequena empresa iniciam-se já na sua classificação. Segundo Longnecker et. al.(1997), especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. Os legisladores, por exemplo, podem incluir as pequenas empresas de certas regulamentações e especificar dez empregados como limite. Além disso, uma empresa pode ser descrita como "pequena" quando comparada com empresas maiores, mas "grande" quando comparadas com menores.

A maioria dos pesquisadores em gestão considera que uma das maiores dificuldades ao se estudar as pequenas empresas é a extrema heterogeneidade existente entre elas. Essa heterogeneidade explicaria, em parte, o atraso dos estudos e pesquisas voltados a esse tipo de empresas e a dificuldade de propor-se teorias e conclusões adequadas e diferentes daquelas aplicadas à grande empresa. (LEONE, 1991)

A pequena empresa pode ser classificada através de critérios quantitativos e qualitativos. Como a maioria dos trabalhos nessa área utiliza apenas os critérios

quantitativos e pelo fato de esse tipo de análise ser mais prática, será utilizada nesse trabalho a classificação para indústria dada pelo SEBRAE:

TABELA 1: Classificação de Pequena Empresa (SEBRAE, 2000)

PORTER / SETOR	COMÉRCIO E SERVIÇO	INDÚSTRIA
Microempresa	Até 09	Até 19
Empresa de Pequeno Porte	De 10 a 49	De 20 a 99
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99	De 100 a 499
Empresa de Grande Porte	Mais de 99	Mais de 499

2.2. MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O estudo recente realizado pelo SEBRAE (2005) mostra que já é possível notar uma diminuição na taxa de mortalidade das pequenas empresas brasileiras, mais especificamente do Estado de São Paulo:

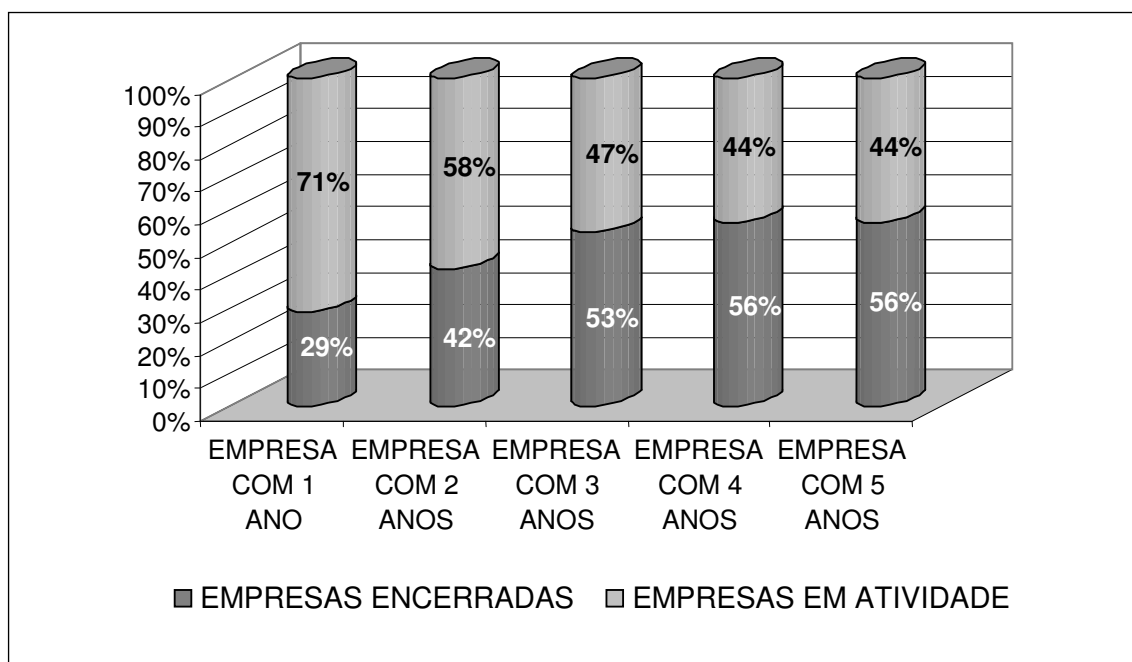


FIGURA 1: Mortalidade Pequena Empresa (SEBRAE, 2005)

O estudo revela que os principais fatores que causam o encerramento das atividades da pequena empresa são: perfil empreendedor pouco desenvolvido entre a maioria dos que abrem uma empresa; a falta de planejamento do negócio antes de sua abertura; a má gestão empresarial durante os primeiros anos de atividade; a insuficiência de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios (tributária, trabalhista, de crédito etc); o baixo crescimento da economia brasileira e os problemas pessoais dos donos das empresas que afetam o negócio (brigas entre sócios, problemas de saúde e de sucessão).

2.3. PAPEL SÓCIO-ECONÔMICO DAS PEQUENAS EMPRESAS

As micros, pequenas e médias empresas são extremamente relevantes no contexto sócio-econômico brasileiro, sendo identificadas como poderoso fator de promoção social, base de estabilidade política e força propulsora de desenvolvimento, dada sua capacidade de, simultaneamente, gerar empregos e incorporar tecnologia (TERENCE, 2002).

Longnecker et al. (1997) afirmam que as pequenas organizações industriais, como parte da comunidade empresarial, contribuem inquestionavelmente para o bem estar econômico da nação, pois produzem uma parte substancial do total de bens e serviços, contribuindo assim de forma geral similar às grandes empresas.

Segundo Kruglianskas (1996), a existência de um grande número de pequenas e médias empresas na economia leva à menor concentração de mercado e induz à melhor distribuição de renda, favorecendo a estabilidade social e política. Uma estrutura de mercado menos concentrada permite maior dinamismo, além de proporcionar a redução dos problemas inflacionários, decorrentes da existência dos oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços no mercado.

Terence (2002) também mostra que, no âmbito social, atualmente, registra-se um aumento substancial da mão-de-obra ocupada nas pequenas empresas, em relação ao total da força de trabalho e, conseqüentemente, a geração de empregos representa um importante mecanismo de mobilidade social e melhor distribuição de renda.

2.4. FATORES QUE INFLUENCIAM A COMPETITIVIDADE

A pequena empresa apresenta melhor desempenho em atividades que requerem habilidades ou serviços especializados, no caso em que produtos e serviços têm que ser projetados ou prestados para atender as especificidades desejadas por um indivíduo ou por um pequeno grupo de clientes, a pequena empresa acaba levando vantagem sobre as grandes organizações e sobre a tecnologia de produção em massa (BERALDI, 2002).

A tabela 2 mostra algumas vantagens e desvantagens competitivas da pequena empresa:

TABELA 2: Vantagens e Desvantagens da Pequena Empresa (OLIVEIRA, 1998)

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Arrojo, crença e obstinação pelo trabalho	Característica gerencial autoritária e centralizadora
Agilidade nas ações e na tomada de decisões	Individualismo pelo medo da concorrência
Informações internas circulam com mais facilidade	Dificuldade de comunicação com o meio ambiente
Funcionários estão mais próximos dos clientes	Visão distorcida dos recursos humanos e pouco profissionalismo no atendimento aos clientes
Melhor entendimento da organização pelos funcionários	Empregos menos vantajosos para os trabalhadores
Mão-de-obra com utilização otimizada	Falta de pessoal qualificado para tarefas específicas e sobrecarga de trabalho
Funcionários mais generalistas	Poucos investimentos em treinamentos
Adaptabilidade maior em relação às mudanças de mercado	Baixo poder de barganha em relação à contratação de empréstimos
Flexibilidade de adaptação ao mercado	Capacidade de produção limitada e em baixa escala

2.5. ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA

Leone (1999) mostra que as especificidades das pequenas empresas podem ser agrupadas em três grupos:

- Especificidades organizacionais: relacionadas ao modo como a pequena empresa se estrutura e organiza;
- Especificidades decisórias: relacionadas à forma como ocorre o processo de tomada de decisões na pequena empresa;
- Especificidades individuais: referentes ao comportamento do proprietário ao exercer as funções de seu cargo na empresa.

As suas respectivas características estão listadas na tabela 3:

TABELA 3: Especificidades da Pequena Empresa (LEONE, 1999)

ESPECIFICIDADE	CARACTERÍSTICAS
ORGANIZACIONAIS	Pobreza de recursos
	Gestão centralizada
	Situação extra-organizacional incontrolável
	Fraca maturidade organizacional
	Fraqueza das partes no mercado
	Estrutura simples e leve
	Ausência de atividade de planejamento formal
	Fraca especialização
	Estratégia intuitiva e pouco formalizada
	Sistema de informações simples
DECISIONAIS	Tomada de decisão intuitiva
	Horizonte temporal de curto prazo
	Inexistência de dados quantitativos
	Alto grau de autonomia decisória
	Racionalidade econômica, política e familiar.
INDIVIDUAIS	Onipotência do proprietário-dirigente
	Identidade entre pessoa física e pessoa jurídica
	Dependência de alguns empregados
	Influência pessoal do proprietário-dirigente
	Simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal
	Propriedade dos capitais
Propensão a riscos calculados	

Tratando de modo mais claro as especificidades, Leone (1999) mostra que para:

a) Especificidades organizacionais:

- As pequenas e médias empresas foram identificadas como sendo mais centralizadas, com estrutura organizacional simples, necessitando de quantidade menor de unidades ou funções administrativas. Em razão de suas características naturais, essas empresas não apresentam condições que lhes permitam conservar uma estrutura administrativa sofisticada;
- Essas empresas têm menor controle sobre seu ambiente externo e, em consequência, são muito dependentes dos recursos a elas disponíveis;
- Na pequena empresa o nível de maturidade organizacional é muito baixo, os processos de planejamento e de controle são, geralmente pouco formalizados e quantificados, como o proprietário-dirigente esta sempre próximo de seus funcionários, ele pode explicar-lhes, no momento adequado, toda mudança de direção;
- As empresas operam com uma ausência de atividades de planejamento formal, embora o dirigente tenha uma visão estratégica não-declarada da sua empresa;
- O sistema de informação externa é simples, o proprietário-dirigente pode discutir diretamente com seus clientes, tanto para conhecer as necessidades e os gostos dos mesmos quanto para explicar os diferentes aspectos de seus produtos.

b) Especificidades decisórias:

- O proprietário dirigente não dispõe de tempo e nem da habilidade necessária para adotar uma atitude mais analítica e estratégica. Os processos de decisão são

individualistas, baseados na maioria das vezes na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário-dirigente.

- Os dados necessários à análise da tomada de decisão nem sempre estão disponíveis;
- O conjunto das decisões tomadas pelo proprietário-dirigente deve ser analisado como produto não só da sua racionalidade econômica, mas também da sua racionalidade política e familiar.

c) Especificidades Individuais:

- As pequenas e médias empresas caracterizam-se pelo papel predominante de um só indivíduo na organização, seja o empreendedor, seja o proprietário-dirigente. Essa situação influencia todos os aspectos da empresa, como a estratégia, a estrutura, o clima organizacional e o desempenho;
- Essas empresas vêm a evidência de sua existência, o seu funcionamento e as suas perspectivas de expansão afetadas pelo percurso pessoal de seu dirigente;
- O patrimônio pessoal do dirigente é posto a serviço da empresa, de maneira que o dirigente arrisca seu próprio capital (VAN LOYE apud LEONE, 1999)
- O perfil do dirigente da pequena ou média empresa é mais o de um estrategista que corre riscos, do que de um administrador-gestor que procura aplicar uma estratégia minimizando os riscos;
- É preciso analisar as competências, as atitudes, as motivações e o comportamento organizacional do proprietário-dirigente para que se compreenda o funcionamento de sua empresa;

A partir dessas características será possível classificar as pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos de acordo com as suas especificidades.

3. PLANEJAMENTO

Planejamento é o processo de analisar e compreender um sistema, avaliando suas potencialidades e projetando cursos de ação alternativos, com a finalidade de conseguir atingir metas e objetivos pré-estabelecidos. Além disso, é seu papel a execução e a avaliação da eficácia desses planos (KALLMAN & SHAPIRO apud PEARCE et. al., 1987).

Para Maximiano (2000), planejamento é a atividade de se definir um futuro desejado e de se estabelecer os meios pelo qual este futuro será alcançado. Trata-se essencialmente de um processo de tomada de decisões, caracterizado por haver a existência de alternativas.

3.1. DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO

Planejamento compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar as atividades (ROBBINS, 2000).

Segundo Robbins apud Escrivão Filho (2005), os propósitos do planejamento são:

- indicar a direção: de forma que todas as atividades devem ser especificadas para contribuir com a consecução do objetivo estabelecido. O principal plano de ação da organização, sua estratégia, deve interligar e integrar harmoniosamente, em uma palavra, coordenar, atividades na realização dos objetivos;

- reduzir a incerteza: o planejamento obriga o administrador a olhar para a frente, a pensar o futuro, a antecipar a decisão do que fazer e como fazer. Ainda que não seja possível prever com certeza a ocorrência dos eventos futuros, o planejamento prepara porvir e levanta as possíveis dificuldades;
- minimizar o desperdício: ao estabelecer uma rede de fins/meio, objetivos/planos de ação, o planejamento evita as duplicações de esforços, as atividades desnecessárias, as ineficiências no uso dos recursos, via de regra, limitados;
- preparar o controle: a operação de controle é simplesmente uma comparação entre o que foi realizado. O planejamento serve de referencial, ou mais precisamente de padrão, na avaliação do desempenho das atividades. Caso haja um desvio de padrão e o desempenho não for satisfatório, então uma ação corretiva deve ser tomada. Sem planejar não é possível controlar.

Para Certo apud Escrivão Filho (2005), as etapas do planejamento, de modo geral, podem ser divididas das seguintes formas:

- definição dos objetivos organizacionais: os objetivos são alvos que direcionam a especificação das atividades e os esforços das pessoas. Sem os objetivos há desperdício e reais chances de ineficácia nas ações empreendidas;
- enumeração de formas alternativas de atingir os objetivos: normalmente, há mais de uma maneira de alcançar o alvo estabelecido e buscar a melhor maneira, é a razão do planejar;
- desenvolvimento de premissas sobre cada uma das alternativas: as premissas são suposições sobre a validade de existência ou de funcionamento das alternativas;

- escolha da melhor alternativa para atingir os objetivos: exige a avaliação das premissas de cada alternativa com base em dados ou fatos confiáveis de modo a eleger a alternativa com maiores chances de realizar os objetivos;
- desenvolvimento de planos para perseguir a alternativa escolhida: o principal plano hoje é a estratégia e que necessita do apoio de uma rede de outros planos de ação para sua concretização;
- colocando os planos em ação: é a etapa da implementação dos planos e só após sua realização que a organização começa a se beneficiar do processo de planejamento.

O planejamento pode ser dividido em estratégico, operacional e tático, sendo (DAFT, 2005):

- plano estratégico: definem as etapas de ação pelas quais a empresa tem a intenção de alcançar as metas estratégicas. O plano estratégico é o esboço que define as atividades organizacionais e as alocações de recursos.
- plano operacional: são desenvolvidos nos níveis mais baixos da organização para especificar as etapas de ação para a realização das metas operacionais e para sustentar os planos táticos. O plano operacional é a ferramenta do gerente de departamento para as operações diárias e semanais.
- plano tático: são feitos para ajudar a executar os principais planos estratégicos e conseqüentemente realizar uma parte específica da estratégia da empresa (MEISING apud DAFT, 2005). Os planos táticos tipicamente têm um horizonte de tempo mais curto do que os planos estratégicos.

3.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Fischmann e Almeida (1991), o planejamento estratégico proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Tiffany e Peterson apud Terence (2002) destacam que o planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro, e sim, uma ferramenta que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades.

Planejamento Estratégico é o processo de determinação da missão, objetivos principais, estratégias e políticas que governam a aquisição e alocação de recursos para alcançar as metas organizacionais (PEARCE et. al., 1987).

Para Shrader et. al. (1989), o planejamento estratégico é um plano escrito para um período de um a cinco anos, que inclui a missão e os objetivos de uma empresa. Nele devem ser indicadas as estratégias que serão usadas para alcançar esses objetivos, além de alternativas para a mensuração do desempenho de toda a empresa.

A tabela 4 sintetiza as principais características do planejamento estratégico formal listadas por diversos autores:

TABELA 4: Principais Características do Planejamento Estratégico Formal (ROBINSON e PEARCE, 1983; RUE e IBRAHIM, 1998; MINTZBERG, 1973).

CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	AUTORES
Plano escrito	Robinson e Pearce (1984), Rue e Ibrahim (1998), Herald (1972), Rue e Fulmer (1973), Karger e Malik (1975).
Inclui objetivos, estratégias, necessidade de recursos e procedimentos de controle	Robinson e Pearce (1983)
Considera os fatores externos	Robinson e Pearce (1983)
Por no mínimo 3 anos	Robinson e Pearce (1983), Rue e Ibrahim (1998), Thune e House (1970), Herald (1972), Rue e Fulmer (1973)
Plano de prevenção e correção de diferenças entre desempenho atual e planejado	Rue e Ibrahim (1998)
É dividido em quatro fases: Plano Financeiro, Análise de Capacidades, Plano externamente orientado e Gerenciamento estratégico	Gluck, Kaufman e Walleck (1982)
Por no mínimo 5 anos	Karger e Malik (1975)
Projeto e procedimentos para a realização dos objetivos	Thune e House (1970)
Plano escrito para cada divisão e planta e um plano de expansão de um ou dois anos para cada um	Karger e Malik (1975)
Planejador voltado apenas para a elaboração da estratégia	Mintzberg (1973)
Análise sistemática para avaliação dos custos e benefícios e para as propostas de competição	Mintzberg (1973)
Integração completa entre as decisões e as estratégias	Mintzberg (1973)

3.3. METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMAL

Analisando a literatura é possível constatar a existência de várias metodologias para a realização do planejamento estratégico formal (FISCHMANN, OLIVEIRA, CERTO & PETER, BETHLEM, THOMPSON JR. & STRICKLAND III apud TERENCE, 2002). Porém, Terence (2002) afirma que a comparação entre essas metodologias apresenta muitos pontos em comum e pequenas variações.

Complementarmente, também pode-se afirmar que existem poucas diferenças conceituais nas metodologias dos diversos autores da área e é possível perceber que a forma e a ordem do processo estratégico são diferentes, porém há certo consenso quanto às etapas e atividades necessárias ao desenvolvimento do processo (FISCHMANN e BETHLEM apud TERENCE, 2002).

A tabela 5 apresenta as etapas das metodologias de planejamento estratégico apresentadas pelos autores. Essa tabela foi construída com o intuito de mostrar que as etapas principais estão presentes em todas elas, mesmo que as denominações sejam diferentes (TERENCE, 2002).

TABELA 5: Etapas das metodologias apresentadas (TERENCE, 2002).

FISCHMANN	OLIVEIRA	CERTO E PETER	BETHLEM	THOMPSON Jr & STRICKLAND III
Avaliação das necessidades e possibilidades				
Análise do ambiente	Sustentação da estratégia empresarial (diagnóstico estratégico, missão da empresa, cenário estratégicos, identificação de objetivos)	Análise do ambiente	Estabelecimento dos objetivos	Elaboração da estratégia
definição dos objetivos e metas		Estabelecimento da diretriz organizacional missão e objetivo		Estabelecimento dos objetivos
Formulaçã de estratégias alternativas	Formulação da estratégia empresarial	Formulação da estratégia	Estabelecimento das estratégias	Elaboração da estratégia
Estabelecimento de critérios	Formulação e seleção das estratégias alternativas		Elaboração do plano estratégico	
Seleção de estratégias	Escolha das estratégias			
Implementação da estratégia	Implementação das estratégias	Implementação da Estratégia	Execução e implantação das ações necessárias	Implementação e execução da estratégia
Execução do plano estratégico				
Avaliação e controle	Controle e avaliação das estratégias	Controle estratégico		Avaliação, revisão e correções

A etapa de avaliação das necessidades e possibilidades de se fazer o planejamento estratégico, apresentada por Fischman, é fundamental para o processo e deve ser realizada como uma etapa preliminar, pois se acredita que, após a realização dessa etapa, o engajamento e o envolvimento dos agentes envolvidos no processo sejam maiores. Já as outras etapas do planejamento estratégico são descritas a seguir (TERENCE, 2002):

- Visão geral da empresa: estabelecimento da visão, da missão e dos valores da empresa. Estas etapas estão presentes na primeira etapa do processo estratégico, que consiste em revelar aos agentes da organização o tipo de empresa onde será realizado o planejamento estratégico, assim como onde os dirigentes pretendem chegar e quais os valores organizacionais relevantes para o processo;
- Análise ambiental: abrange a análise interna, externa e os fatores críticos de sucesso. Esta etapa consiste em identificar, no ambiente interno e externo, os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças e os fatores relevantes para o sucesso da empresa no seu ramo de atuação;
- Definição de objetivos e metas da empresa: são detalhados os objetivos, as metas, os prazos e as responsabilidades;
- Estratégia: nesta etapa é realizada a identificação da estratégia atual (principais ações, decisões e investimentos realizados pela empresa), a escolha da estratégia futura, a partir da análise ambiental e dos objetivos a serem alcançados e a elaboração do plano de ação;
- Implementação da estratégia: etapas onde serão identificados os requisitos, relacionados à estrutura organizacional, ao sistema de informações e aos recursos, necessários à identificação da melhor abordagem para se implantarem as atividades práticas e concretas exigidas para o funcionamento do plano de ação;
- Controle e avaliação da estratégia adotada: consiste na medição do desempenho, procurando assegurar a obtenção dos objetivos, metas e projetos estabelecidos. Esta etapa abrange avaliações, comparação do resultado real como esperado, tomada de decisões corretivas, entre outras.

3.4. CRÍTICAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMAL

Muito se questiona sobre a importância do planejamento estratégico em uma empresa, Hofer apud Rue e Ibrahim (1998) mostra que o desempenho da empresa depende mais da eficiência do plano do que da formalização do planejamento do processo.

Segundo Rue e Ibrahim (1998) o planejamento formal é apenas uma chave para o bom desempenho, não quer dizer que com ele o desempenho necessariamente será bom. O desempenho depende mais do conteúdo da estratégia do que da formalização do planejamento (RUE e IBRAHIM, 1998).

O termo estratégia é definido de diversas formas, mas quase todas com um tema em comum, a deliberação consciente de diretrizes que determinarão as decisões no futuro (MINTZBERG, 1978).

Nesse mesmo estudo, Mintzberg (1978) ressalta que o estrategista pode formular uma estratégia por meio de um processo consciente antes de fazer decisões específicas, ou a estratégia pode se formar gradualmente, talvez não intencionalmente, enquanto ele toma suas decisões uma a uma. Esse processo de formulação da estratégia é esquematizado na figura 2:

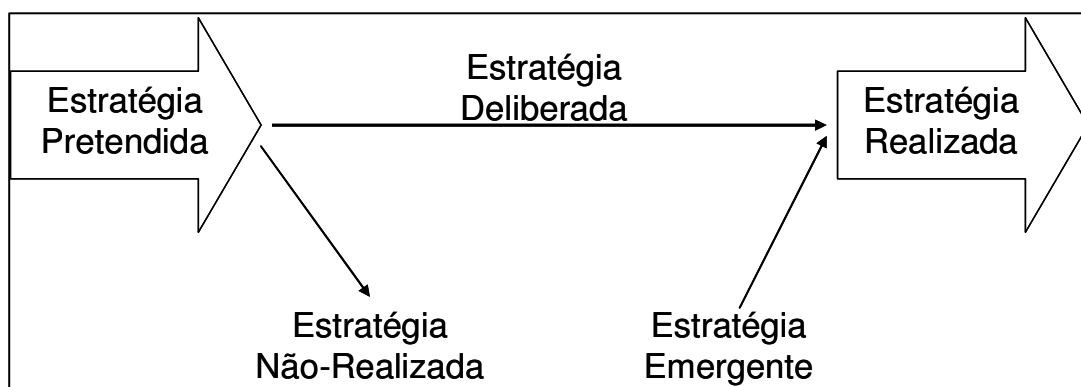


FIGURA 2: Estratégia Deliberada e Emergente (MINTZBERG e WATERS, 1985)

A estratégia deliberada focaliza o controle – certificando-se de que as intenções gerenciais são realizadas em ação – ao passo que a estratégia emergente focaliza o aprendizado – vir a entender através da execução de ações regidas pelas intenções. O conceito estratégia emergente abre a porta para o aprendizado estratégico, porque reconhece a capacidade da organização para experimentar (MINTZBERG et. al., 2000).

A tabela 6 mostra as principais diferenças entre a estratégia emergente e a deliberada:

TABELA 6: Estratégia Deliberada e Emergente (MINTZBERG e WATERS, 1985)

DELIBERADA PURA	EMERGENTE PURA
Intenções precisas na organização	ausência de intenções
Intenções elaboradas e articuladas em um bom nível de detalhes	Foco nas ações o tempo todo
A estratégia é comum a todos da empresa	Flexíveis a interferências
As forças externas não podem interferir	

São listadas abaixo algumas premissas para os dois modelos propostos por Mintzberg apud Mintzberg (2000) sobre a formulação da estratégia:

a) Modelo de formação de estratégia emergente:

- Algumas vezes é mais importante deixar que padrões surjam do que forçar prematuramente uma consistência artificial sobre uma organização;
- As estratégias podem lançar raízes em todos os tipos de lugares; praticamente em toda parte as pessoas têm capacidade para aprender e os recursos para apoiá-la;
- Estratégias tornam-se organizacionais quando passam a ser coletivas, isto é, quando os padrões proliferam e permeiam o comportamento da organização em geral;

- Os processos de proliferação da estratégia podem ser conscientes, mas não necessariamente; analogamente, podem ser gerenciados, mas não precisam sê-lo;
- Novas estratégias, que podem estar emergindo continuamente, tendem a permear a organização durante períodos de mudanças, os quais entremeiam períodos de continuidade mais integrada;
- Gerenciar este processo não é preconceber estratégias, mas reconhecer sua emergência e intervir quando necessário.

b) Modelo de formação de estratégia deliberada:

- Há somente um estrategista e essa pessoa é o executivo principal (CEO);
- O CEO formula estratégias através de um processo de pensamento consciente e controlado;
- Essas estratégias saem desse processo completamente desenvolvidas para serem tornadas formalmente explícitas;
- Essas estratégias explícitas são formalmente implementadas (o que inclui o desenvolvimento dos orçamentos e programas necessários, bem como o projeto de estrutura apropriado);
- Gerenciar este processo é analisar os dados apropriados, preconceber estratégias inspiradas e a seguir plantá-las e com cuidado, cuidá-las e observá-las enquanto crescem conforme o programado.

Esses dois modelos estão frente a frente para mostrar que são casos extremos, que o comportamento estratégico real cai entre eles. Somente comparando os dois modelos é que fica claro que todo comportamento estratégico real precisa combinar controle deliberado com aprendizado emergente (MINTZBERG et al., 2000).

3.5. PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Segundo Oliveira (1995), o planejamento operacional é elaborado a partir das diretrizes e cenários traçados durante o processo de planejamento estratégico. Ele consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado.

Para Bogner apud Oliveira e Oliveira (1995), o processo de planejamento operacional compreende as seguintes etapas: estabelecimento dos objetivos operacionais; definição dos meios e recursos; identificação das alternativas de ação; simulação das alternativas identificadas; escolhas das alternativas e incorporação ao plano; estruturação e quantificação do plano; aprovação e divulgação do plano.

Shrader et. al.(1989) diz que o planejamento operacional é a definição de objetivos de curto prazo para uma área funcional específica, como: financeiro, marketing, recursos humanos. Ele diz também que o planejamento operacional é atividade que deve incluir um inventário escrito, uma previsão vendas e orçamentos mensais ou quinzenais.

Para caracterizar o planejamento operacional, serão consideradas as seguintes ferramentas administrativas:

3.5.1. PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (PCP):

O termo planejamento e controle da produção (PCP) pode ser definido como sendo um conjunto de atividades gerenciais a serem executadas, para que se concretize a produção de um produto (PIRES apud GOULART, 2000). Para Vollmann apud Goulart (2000), um sistema de PCP fornece informações para um gerenciamento eficiente do fluxo de materiais, uma utilização eficaz de recursos, uma coordenação interna das

atividades com fornecedores e uma comunicação com os clientes sobre os requisitos de mercado. As principais atividades abordadas por um sistema de PCP estão na Figura 3:

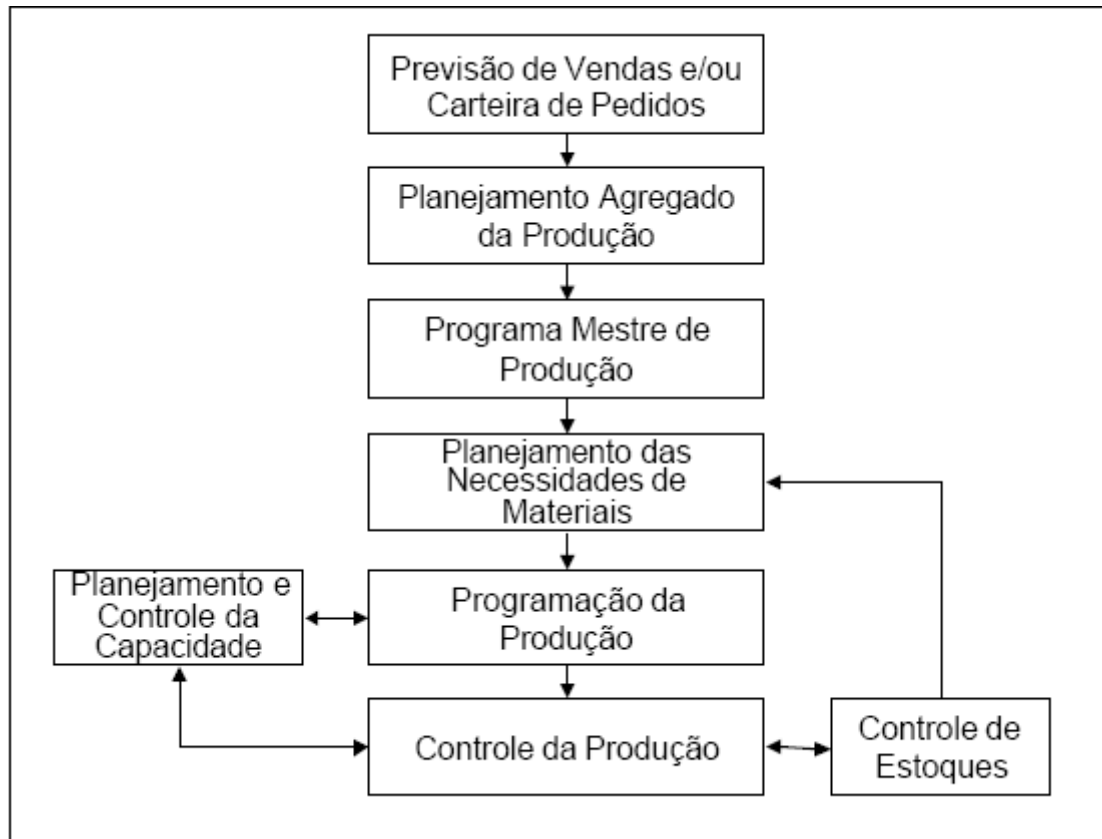


FIGURA 3: Atividades básicas do PCP (PIRES apud GOULART, 2000)

1. Previsão de vendas: por meio desses dados sobre quanto a empresa venderá, é possível estabelecer quantidades e prazos em relação ao que produzir;
2. Planejamento agregado de produção: consiste no estabelecimento dos níveis gerais de produção e capacidade para um período de médio/longo prazo;
3. Programa mestre de produção: consiste em um referencial básico para a produção, estabelecendo quando e em que quantidade cada produto deverá ser produzido dentro de certo horizonte de planejamento;
4. Planejamento das necessidades de materiais: calcula as necessidades líquidas de insumos para cada produto ou componente a ser produzido;

5. Controle de estoques: trata basicamente sobre o controle de todos os itens fabricados, comprados e utilizados pela indústria para a produção de seus produtos;
6. Programação da produção: consiste em determinar prazos de entrega para os itens definidos, respectivamente como fabricados e comprados;
7. Planejamento e controle de capacidade: estipula quais devem ser os níveis de produção máximos que os centros produtivos devem ter em certo horizonte de planejamento;
8. Controle da Produção: consiste em comparar a produção real com a planejada a fim de detectar eventuais falhas e realizar os ajustes necessários.

3.5.2. PLANO DE MARKETING:

O planejamento de marketing é fundamental porque permite antecipar e articular todas as decisões relativas à gestão de uma determinada marca, diminuindo assim os eventuais erros ao nível de execução. Muitas empresas optam por reagir ao mercado, tomando decisões segundo uma óptica de curto prazo que prejudicam invariavelmente a imagem e a eficácia das suas marcas no mercado (TEIXEIRA, 2001).

De acordo com Limeira (2005), a responsabilidade operacional de marketing engloba as ações de:

- execução das vendas;
- o desenho e a produção dos materiais de comunicação;
- a atração, o desenvolvimento e o controle dos canais de vendas, como lojistas, atacadistas, distribuidores, vendedores e agentes autônomos;
- gerenciamento dos estoques dos canais de distribuição;

- a implementação operacional das ações promocionais, como descontos de vendas, distribuição de prêmios e brindes, realização de sorteios, distribuição de amostras grátis etc.

Ainda segundo Limeira (2005, p.11), “a face mais visível do marketing são exatamente as atividades operacionais, de vendas, comunicação e promoção”.

3.5.3. PLANEJAMENTO FINANCEIRO:

Para Groppelli e Nikbakht (1998, p.364): “Planejamento financeiro é o processo de estimar a quantia necessária para continuar as operações de uma companhia e decidir quando e como a necessidade de fundos seria financiada. Sem um procedimento confiável para estimar as necessidades de financiamento, uma companhia pode acabar não tendo fundos suficientes para pagar seus compromissos, tais como juros sobre empréstimos, duplicatas a pagar, despesas de aluguel e as despesas de luz e telefone”.

Os planos financeiros de curto prazo devem ser bem detalhados. Os instrumentos utilizados são (LEMES JÚNIOR et al., 2002: p.507):

1. Orcamento: previsão de gastos para um determinado período de tempo;
2. Fluxo de caixa: é um controle financeiro que analisa as entradas e saídas de capital projetadas ou realizadas;
3. Demonstrativo de resultados: é uma ferramenta financeira que analisa a receita bruta da empresa (o que a empresa recebe pelos produtos vendidos), custos variáveis (despesas diretamente ligadas à produção - matéria-prima, insumos de produção, custo de energia, etc - e que variam conforme a quantidade produzida), custos fixos (despesas diretamente ligadas à produção - aluguel, salários e encargos dos funcionários de produção e que não variam conforme a quantidade produzida), despesas (despesas indiretamente ligadas a produção - salários e encargos dos

funcionários da área administrativa, despesas administrativas, etc), resultados não-operacionais (soma das receitas e despesas não diretamente vinculadas às atividades da empresa, tais como ganhos ou perdas na compra ou venda de ativos) e impostos e contribuições. Por meio dessa ferramenta é possível conhecer a realidade econômica e financeira da empresa, pois ela responde se a empresa teve lucro ou prejuízo no período analisado;

4. Balanço patrimonial: evidencia a posição financeira e patrimonial da empresa em determinada data por meio da análise dos ativos (bens e direitos), passivos (obrigações) e patrimônio líquido (resultante da diferença entre o total de ativos e passivos) da empresa.

3.5.4. PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

Santos (1999) afirma que a gestão de recursos humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazo, tendo em vista assegurar a realização das estratégias de negócio, dos objetivos da organização e de sua continuidade sob condições de mudança.

Também é possível dizer que o propósito da gestão de recursos humanos é prover as organizações com uma força efetiva de trabalho. Para conseguir este propósito, o estudo da gestão de recursos humanos revela como os empresários obtêm, desenvolvem, utilizam, avaliam, mantêm e retêm o número certo e os tipos de trabalhadores (WHERTER e DAVIS apud CHÉR, 1990).

Além disso, Alves (2002) afirma que o papel da área de recursos humanos nas organizações vem apresentando, ao longo do tempo, mudanças em suas atribuições e

responsabilidades, conseqüências de um processo de evolução da sociedade e das empresas. Conhecer sua trajetória possibilita melhor entender seu atual papel e suas dificuldades e barreiras enfrentadas no ambiente organizacional.

As ferramentas operacionais de recursos humanos podem ser descritas como (CHÉR, 1990):

1. Planejamento: consiste numa análise e interpretação dos diferentes fatores de influência (aspectos políticos, econômicos, sociais, avanços tecnológicos, previsão de vendas, perspectivas de mercado, novos investimento) sobre a demanda e a oferta de mão-de-obra das empresas, na qual as mesmas podem estimar suas futuras necessidades de recursos humanos. Além disso, a administração de pessoal deve controlar quais vagas estarão disponíveis devido a, por exemplo, funcionários que se aposentarão em breve, acarretando a necessidade de se recrutar, selecionar e treinar novos empregados;

2. Recrutamento: é o processo pelo qual a empresa busca atrair novos profissionais para ocuparem cargos na organização. Essa busca é feita por meio de anúncios da empresa em jornais, agências de recrutamento, associações profissionais, trabalhistas, sindicais e instituições de ensino;

3. Seleção: nesse processo é preciso decidir quais entre os recrutados serão os contratados. Por meio de uma análise de cargos e tarefas, que contém todas as informações pertinentes aos cargos e às suas funções, a empresa verificará se a bagagem e a experiência anterior do candidato satisfazem o perfil do cargo. Aliado a isso, o planejamento de recursos humanos, já citado anteriormente, é muito importante, pois informa à empresa quais vagas existem e quais outras serão ofertadas num futuro próximo. Por meio dessas análises as empresas são capazes de definir os seus critérios de seleção (perfil), o que as possibilitará contratar os recursos humanos necessários;

4. Treinamento e desenvolvimento: muitas vezes a distância entre a capacidade de um empregado e as exigências de um cargo pode ser substancial e, dessa forma, pode-se utilizar treinamento e o desenvolvimento como ferramentas para se equilibrar esta situação. Os treinamentos são atividades de capacitação realizadas quando a intenção é preparar as pessoas para o desempenho de suas atuais tarefas, já o desenvolvimento são atividades de capacitação realizadas quando a intenção é preparar os empregados para futuras responsabilidades;

5. Avaliação de desempenho: consiste num instrumento que tem como objetivo medir se o desempenho dos empregados está ou não dentro do esperado. Por meio dessa avaliação de desempenho é possível analisar se as políticas de recursos humanos adotadas estão tendo a eficiência esperada e, caso os resultados não se mostrem adequados, deve-se detectar os motivos das eventuais falhas, aplicando medidas de correção;

3.6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL NA PEQUENA

EMPRESA

Para Shrader et al (1989) a gerência de uma pequena empresa não pode ser caracterizada como fácil ou que requer menos experiência que uma grande empresa. Segundo Patterson apud Shrader et al. (1989) a administração de uma pequena empresa em tempos turbulentos é mais desafiador que em uma grande empresa, isso porque a primeira deve lidar com a falta de recursos financeiros e humanos.

Rue e Ibrahim (1998) afirmam que a literatura defende fortemente o fato do planejamento ser uma ferramenta chave para a pequena empresa. O planejamento não só aumenta as chances de sucesso (Jones apud Rue e Ibrahim, 1998), como também altera a performance da pequena empresa (Schwenk e Shrader apud Rue e Ibrahim, 1998).

3.6.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA

Robinson e Pearce (1984) mostram um estudo realizado para examinar o planejamento em pequenas empresas que concluiu que nelas o planejamento é desestruturado, irregular e incompreensível. Isso ocorre devido as seguintes razões:

- O tempo dos dirigentes para a realização do planejamento é escasso;
- Os dirigentes não sabem como desenvolver um planejamento;
- As atitudes dos dirigentes são muito generalistas;
- Os dirigentes têm medo de compartilhar seus planos com os funcionários ou consultores externos.

A literatura não apresenta nenhum resultado conclusivo sobre a relação entre o planejamento estratégico e o desempenho de pequenas empresas, é possível observar isso através das afirmações abaixo:

- O planejamento estratégico é essencial para a sobrevivência da pequena empresa (POTTS, 1977; WOODRUFF e ALEXANDER, 1958; CHAMBERS e GOLDE, 1963; MAYER e GOLDSTEIN, 1961 apud ROBINSON E PEARCE, 1984);
- O planejamento estratégico não está relacionado com o desempenho financeiro das pequenas empresas (ROBINSON, LOGAN E SALEM apud SHRADER et. al. 1989);
- As evidências sobre a influência do planejamento estratégico e seu desempenho são limitadas (CHRISTENSEN, 1953; ROBINSON, 1980, 1982; TROW, 1961; BRACKER, 1982 apud ROBINSON E PEARCE, 1984);
- As atitudes do dirigente são mais importantes para o desempenho da empresa do que o planejamento estratégico (NAJJAR apud SHRADER et. al., 1989);
- Planejamento formal melhora o processo decisório, pois encoraja a criatividade e novos meios de pensar sobre o futuro (Lyles, Baird, Orris and Kuratko, 1993; Rue and Ibrahim, 1998);

- Crescimento de vendas das empresas que realizam planejamento formal é maior do que daquelas que não fazem (Lyles, Baird, Orris and Kuratko, 1993; Rue and Ibrahim, 1998);
- Uma das principais causas de mortalidade foi a total falta de planejamento, antes da abertura e durante o tempo de existência das pequenas empresas (SEBRAE - SP, 2005).

Para Shrader et. al. (1989), isso não quer dizer que o planejamento estratégico não é importante para a pequena empresa, para ele as pequenas empresas não se beneficiam do planejamento estratégico num primeiro momento porque eles não aplicam o tempo ou o esforço necessário para formulá-lo de forma correta.

3.6.2. GRAU DE FORMALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na pequena empresa, devido as suas próprias características (informalidade, gestão centralizada, estrutura simples, entre outras) acaba por não ser possível, ou até mesmo necessário fazer um planejamento formal. Como observa Leone (1999), nas pequenas empresas a estratégia é intuitiva e pouco formalizada, o empresário está suficientemente próximo de seus empregados para explicar-lhes, no momento adequado, toda mudança de direção. Além disso, essa mesma autora mostra que ocorre a ausência de atividades de planejamento formal, embora o dirigente tenha uma visão estratégica não declarada da sua empresa.

Para medir o grau de formalização do planejamento estratégico de uma pequena empresa, comumente é utilizada uma classificação semelhante à fornecida por Migliato (2004):

- Planejamento Formal: o dirigente realiza, registra e divulga formalmente o seu planejamento;
- Planejamento Informal: o dirigente tem uma visão estratégica não - declarada de sua empresa, mas não se preocupa com processos formais de divulgação desse planejamento;
- Ausência de Planejamento: o dirigente da pequena empresa ou desconhece totalmente qualquer tipo de ferramenta para a realização de planejamento ou então conhece a ferramenta, mas não se preocupa com os processos formais de divulgação desse planejamento.

Entretanto, Rue e Ibrahim (1998) mostram um modo um pouco mais completo de classificação, onde o planejamento é dividido em três categorias:

- Categoria I: Sem plano escrito;
- Categoria II: Plano moderadamente sofisticado que inclui um plano escrito podendo conter: alguns objetivos quantificados, algum plano específico e orçamentos, identificação de alguns fatores (favoráveis ou desfavoráveis) no ambiente externo à empresa, procedimentos de análise entre o desempenho real e o planejado;
- Categoria III: Plano sofisticado que inclui um plano escrito que contém: alguns objetivos quantificados, algum plano específico e orçamentos, identificação de alguns fatores (favoráveis ou desfavoráveis) no ambiente externo à empresa, procedimentos de análise entre o desempenho real e o planejado;

Outra classificação é fornecida por Robinson e Pearce apud Lyles et al. (1993):

- Sem plano escrito por pelo menos três anos;
- Plano escrito de pelos menos três anos que inclui objetivos, estratégias e recursos necessários;

- Plano escrito de pelos menos três anos que inclui objetivos, estratégias, recursos necessários e um controle de procedimentos e dados sobre fatores do ambiente externo à empresa.

3.6.3. PLANEJAMENTO OPERACIONAL NA PEQUENA EMPRESA

Segundo Robinson et al apud Shrader (1989) o planejamento estratégico não está relacionado com o desempenho financeiro da pequena empresa, entretanto, o planejamento operacional demonstra uma relação positiva com o desempenho financeiro.

Grande parte da literatura sugere que aumentar a eficiência do planejamento operacional pode ser crítico para o sucesso da pequena empresa (SHRADER, 1989).

O planejamento operacional apresenta uma correlação positiva com o desempenho da pequena empresa. O plano de marketing e o orçamento foram as funções que apresentaram uma relação mais positiva nesse planejamento (SHRADER, 1989).

4. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Segundo Rosa apud Kiyari (2001), os parâmetros de desempenho representam um conjunto de informações necessárias para que as equipes gerenciais possam administrar a competitividade do sistema organizacional. Funcionam como instrumentos, cujos mostradores são representados pelos indicadores específicos.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ-PNQ/2000) apresenta as seguintes definições:

- **Indicadores** são dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. Podem ser simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos, e diretos ou indiretos em relação à característica medida, bem como específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização);
- **Desempenho ou performance** são resultados obtidos de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos resultados históricos e a outros processos e produtos. Estes resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não. São cinco as dimensões do desempenho: relativo à satisfação do cliente e ao mercado; financeiro; relativo às pessoas; relativo aos fornecedores; relativo aos produtos e processos.

4.1. INDICADORES DE DESEMPENHO

Segundo Averson apud Kimura et al (1999), um indicador de desempenho deve possuir algumas características para que possa auxiliar na avaliação de resultados e na indicação de ações e atitudes. E aponta também algumas qualidades: os indicadores

devem indicar tendências futuras, ser objetivo quanto à sua finalidade; devem ser comparáveis, estatisticamente confiáveis e viáveis em relação ao fator custo/benefício.

Leite (2004) mostra que os indicadores de desempenho podem ser classificados em absolutos (medidas absolutas) e relativos (resultado da comparação entre duas medidas). Podem ainda ser classificados em financeiros (medida quantitativa, expressa em valor monetário) e não-financeiros (medida quantitativa, não expressa em valor monetário).

Para Miranda e Silva (2002), não existe efetivamente nenhuma receita para escolher os melhores indicadores. Dependendo do objetivo que se quer alcançar, o indicador pode ser financeiro ou não financeiro. O importante é demonstrar a realidade que se pretende conhecer com mais transparência.

Alguns possíveis indicadores são indicados a seguir:

- Financeiros: vendas, preço dos ativos financeiros, retorno sobre o patrimônio, retorno sobre o investimento e preço das ações.
- Participação de mercado: aumento da participação de mercado, conquista de novos segmentos de mercado;
- Consumidores: índice de satisfação dos consumidores, sucesso no lançamento de novos produtos/serviços;
- Produção: melhoria da produtividade e da qualidade, modernização tecnológica, aperfeiçoamento da mão-de-obra.

4.2. RELAÇÃO ENTRE INDICADORES E PLANEJAMENTO

A tabela 7 mostra de forma simplificada os resultados obtidos pelos citados autores ao analisar a influência do planejamento no desempenho das empresas, explicitados através dos diversos tipos de indicadores financeiros.

TABELA 7: Relação entre Indicadores de desempenho e Planejamento Estratégico

INDICADORES	RELAÇÃO	AUTOR
Vendas	Positiva	Wijewardena et. al (2004)
Vendas	Positiva	Shrader et. al (1989)
Taxas de lucratividade	Sem diferenças significantes	
Crescimento médio da empresa	Positiva	Rue e Ibrahim (1998)
Vendas	Positiva	
Retorno de investimento	Negativa	
Vendas	Positiva	Lyles et. al (1993)
Retorno sobre capital próprio	Sem diferenças significantes	
Retorno sobre ativos	Sem diferenças significantes	
Vendas	Negativa	Yusuf e Saffu (2005)
Lucratividade	Sem diferenças significantes	
Participação no mercado	Sem diferenças significantes	

Shrader et al. (1989) mostra que a relação entre o grau de sofisticação do planejamento e o volume de vendas das pequenas empresas estão positivamente relacionados, mostrando que quanto mais sofisticado o planejamento, maior serão as vendas. Enquanto que a lucratividade não apresentou qualquer diferença significativa em relação à sofisticação do planejamento.

Rue e Ibrahim (1998) concluíram que existe uma relação positiva do grau de sofisticação do planejamento com relação às vendas e com relação ao crescimento médio da empresa, porém a relação entre o grau de sofisticação do planejamento e o retorno sobre o investimento se mostrou negativa, sendo assim, as empresas com

planejamentos menos sofisticados apresentaram melhores taxas de retorno de investimento.

Lyles et al. (1993) apresentaram resultados semelhantes aos de Shrader (1989), onde a relação grau de sofisticação do planejamento e desempenho em vendas apresentaram uma relação positiva. Entretanto ao comparar a relação entre o grau de sofisticação do planejamento e o retorno sobre capital próprio e a relação entre grau de sofisticação do planejamento e retorno sobre ativos, eles não encontraram quaisquer diferenças significativas.

Wijewardena et al. (2004) encontrou uma relação positiva em relação a vendas.

Yusuf e Saffu (2005) chegaram a uma relação não significativa entre o grau de sofisticação do planejamento e o crescimento em lucratividade e o grau de sofisticação do planejamento e a participação no mercado. Além disso, contraditoriamente aos autores anteriores, eles chegaram a uma relação negativa entre grau de sofisticação do planejamento e o volume de vendas.

De modo geral, os autores registraram uma relação positiva entre planejamento e o aumento das vendas. Sendo assim, o indicador que será usado para mostrar de forma mais clara a influência do planejamento nas empresas do setor metal - mecânico de São Carlos será o de vendas, o que não impede a utilização de outros indicadores futuramente.

5. METODOLOGIA

5.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Do ponto de vista de objetivos, será utilizado o modelo de pesquisa descritiva, que segundo Gil (1991), visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

Do ponto de vista do procedimento técnico, será feita uma pesquisa por levantamento, que segundo Gil (1991), é quando a pesquisa envolve a interrogação direta da pessoa cujo comportamento se deseja conhecer.

Pretende-se fazer um levantamento de uma amostra de todas as pequenas empresas (com 20 a 99 funcionários) do setor metal-mecânico de São Carlos – SP.

5.2. QUESTÕES DA PESQUISA

A revisão da literatura demonstra a importância das práticas de planejamento para a sobrevivência das organizações no ambiente mutável que se estabeleceu, assim como, da importância da pequena empresa para o desenvolvimento sócio-econômico.

Diante disso, as questões da pesquisa serão as seguintes:

- *O empresário realiza o planejamento na pequena empresa?*
- *Qual a importância que o empresário dá para o planejamento estratégico e operacional?*
- *Qual o relacionamento entre planejamento estratégico e o operacional?*
- *O planejamento estratégico e operacional influenciam no desempenho da pequena empresa?*

5.3. VARIÁVEIS DA PESQUISA

- **Especificidades da Pequena Empresa:** Refere-se às características particulares das pequenas empresas, como estrutura reduzida, gestão centralizada, informalidade, recursos financeiros escassos;
- **Planejamento estratégico:** Refere-se ao processo de pré-estabelecimento de planos estratégicos, buscando minimizar o crescente grau de incerteza ambiental no longo prazo;
- **Planejamento operacional:** Refere-se ao processo de determinação de atividades das funções de negócio no dia-a-dia, baseado em uma análise estratégica;
- **Desempenho empresarial:** Refere-se ao resultado da empresa como um todo, será adotado como índice de desempenho o total anual de vendas.

No esforço de obter uma análise estatística das variáveis de pesquisa, as mesmas serão constituídas na forma de “Escala de Likert”. A escala Likert é uma escala onde os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância/discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação (MATTAR, 1997).

5.4. O SETOR METAL MECÂNICO

Motta apud Terence (2002) destaca ser difícil classificar as empresas como sendo do setor metal-mecânico ou não, “pois o avanço tecnológico e a integração da mecânica, eletrônica, mecatrônica e outras áreas do conhecimento para a produção de máquinas e produtos, tornam difícil a separação dos setores, pois tudo está muito integrado”.

5.4.1. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR METAL – MECÂNICO

O setor metal-mecânico nacional é constituído de um complexo que agrega vários segmentos industriais, dentre os quais destacam-se: automotivo, autopeças, eletroeletrônicos, eletrodomésticos, bens de capital e fundição (FRANCO, 2005)

Através do estudo do DIEESE apud Terence (2002), pode-se dividir o setor metal – mecânico em diversos segmentos:

- Eletroeletrônicos: Empresas de telecomunicações, fabricantes de bens eletrônicos de consumo que podem ser subdivididos em outros grandes segmentos, como imagem, som, empresas de informática, indústria de automação industrial e do setor elétrico;
- Bens de Capital: Empresas fabricantes de máquinas e equipamentos utilizados na produção de outros bens;
- Automotivo: Empresas montadoras de automóveis e indústria de autopeças;
- Siderúrgico: Indústria produtora de aço;
- Alumínio: Indústrias produtoras de alumínio primário, usinas secundárias e transformadoras, produtoras de laminados e chapas e empresas que fabricam seus itens a partir de semi-manufaturados;
- Fundição: Empresas que fornecem produtos semi-acabados para outros setores industriais da economia.

Seguindo essa classificação, através do site do Ministério do Trabalho, encontram-se alguns subgrupos relacionados ao setor listados na tabela 8:

TABELA 8: Classificação Nacional das Atividades Econômicas (2006)

METALURGIA BÁSICA
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE METAL - EXCLUSIVE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE METAL - EXCLUSIVE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS
FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS PARA ESCRITÓRIO E EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA
FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS, APARELHOS E MATERIAIS ELÉTRICOS
FABRICAÇÃO DE MATERIAL ELETRÔNICO E DE APARELHOS E EQUIPAMENTOS DE COMUNICAÇÕES
FABRICAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE INSTRUMENTAÇÃO MÉDICO - HOSPITALARES
FABRICAÇÃO E MONTAGEM DE VEÍCULOS AUTOMOTORES, REBOQUES E CARROCERIAS
FABRICAÇÃO DE OUTROS EQUIPAMENTOS DE TRANSPORTE

5.4.2. O SETOR METAL-MECÂNICO NO ESTADO DE SÃO PAULO

O Estado de São Paulo representa a maior força do setor metal-mecânico do país, a tabela 9 apresenta alguns números que demonstram a importância da indústria paulista:

TABELA 9: Participação do Estado de São Paulo na Indústria Nacional (SEADE, 2004)

INDÚSTRIA	PARTICIPAÇÃO DO ESTADO NA INDÚSTRIA NACIONAL
Máquinas e Equipamentos	8,80%
Metalurgia Básica	19%
Automobilística	70%
Eletroeletrônicos e Telecomunicações	50%

Segundo a pesquisa feita pelo IBGE (2004), a indústria paulista empregou aproximadamente 21% da população ativa do Estado, além disso, a indústria paulista gerou 44% do PIB do Estado de São Paulo, correspondendo a cerca de 200 bilhões de reais.

5.4.3. O SETOR METAL-MECÂNICO NA CIDADE DE SÃO CARLOS

Na cidade de São Carlos, a indústria do setor metal - mecânico composta da seguinte forma:

TABELA 10: Empresas de São Carlos por Ramo de Atividade
(CRUZ et al, 2000)

RAMO ATIVIDADE	EMPRESAS EXISTENTES
Aparelhos Elétricos e Eletrônicos	26
Máquinas e Equipamentos	23
Metalúrgica	115
Serralherias	48
Refrigeração	20

Segundo o SEADE (2004), a indústria de máquinas e equipamentos é o segmento mais importante do setor produtor de bens de capital. O setor é tradicionalmente reconhecido como estratégico para o desenvolvimento, em função de seu desempenho no processo de acumulação de capital, e na geração e difusão do progresso técnico. Ele ainda aponta que regionalmente, essa indústria apresenta concentração na Região Metropolitana de São Paulo, seguida pelas Regiões de Campinas, Sorocaba e Araraquara e São Carlos. Nessas últimas, o destaque é a fabricação de máquinas agrícolas.

Assim é possível notar a importância da indústria de São Carlos no Estado de São Paulo e conseqüentemente no Brasil. Outro dado que demonstra a importância da indústria de São Carlos é o seu PIB que em 2004 foi de quase 3 bilhões de reais, correspondendo a 0,8% do PIB do Estado. Além disso, desses 3 bilhões de reais, somente a indústria colaborou com 1,3 bilhões, reforçando a sua importância para o Estado (SEADE, 2004).

No Anexo 1, estão listadas as empresas pertencentes ao setor metal - mecânico de São Carlos que participaram da pesquisa.

5.5. TRABALHO DE CAMPO

5.5.1. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A cidade de São Carlos, localizada na região central de São Paulo, é um dos pólos tecnológicos do Estado e conseqüentemente do país. Isso ocorre principalmente pela grande quantidade mão-de-obra gerada e pesquisas realizadas em duas das maiores universidades do país, a Universidade de São Paulo e a Universidade Federal de São Carlos.

Com essa grande quantidade de pesquisas e com essa disponibilidade de mão-de-obra capacitada, a região atrai grandes empresas como a Volkswagen, a TAM e a Tecumseh. Uma região tão desenvolvida e com grandes empreendimentos impulsiona uma enorme quantidade de pequenas empresas que surgem muitas vezes como parceiras das grandes empresas ou impulsionadas pelo potencial da região. Entretanto, assim como no resto do país a taxa de sobrevivência dessas empresas, que de modo geral são de pequeno porte, é baixa e isso é uma preocupação constante para o desenvolvimento da região e do país.

Sendo assim, o objeto de estudo dessa pesquisa é composto pelas pequenas empresas do setor metal-mecânico da cidade de São Carlos.

5.5.2. MAPEAMENTO DAS EMPRESAS

Para realizar o levantamento das pequenas empresas do setor metal-mecânico da região estudada, realizou-se um mapeamento utilizando-se os seguintes meios: busca na Internet, lista telefônica, contato com o sindicato dos metalúrgicos, listagem de empresas fornecidas pela prefeitura e pelo CIESP (Centro de Indústrias do Estado de São Paulo) e levantamento feito em 2000 pelo Diedro Consultoria Empresarial.

A intenção ao realizar esse mapeamento era de levantar informações que possibilitassem, no futuro, entrar em contato com as pequenas empresas que se enquadrassem na pesquisa.

5.5.3. CONTATO COM AS EMPRESAS

Após o mapeamento das empresas, foi feito o primeiro contato com as mesmas, sendo este realizado por meio de um telefonema inicial com a intenção de confirmar os dados obtidos no mapeamento, buscando-se também, uma possível via de comunicação (e-mail ou correio) para o envio da apresentação da pesquisa e confirmação de interesse em colaborar com o projeto.

Destaca-se que nesta etapa de contato inicial, foram geralmente necessários dois telefonemas, isso devido à dificuldade de se encontrar os dirigentes das empresas, que seriam aqueles que responderiam ao questionário, e logo, detinham as informações referentes ao e-mail. Os resultados obtidos nesse contato inicial estão representados na tabela 11. Além dessa dificuldade, muitas das empresas contatadas já haviam encerrado suas atividades ou haviam mudado de endereço e telefone.

TABELA 11: Resultado do contato inicial com as empresas

Situação da empresa diante da apresentação da pesquisa	Quantidade
Aceitaram participar da pesquisa	52
Não aceitaram participar da pesquisa	7
Não foram contatadas	28
Fecharam	3
Cortadas pelo tamanho	45
Não deram retorno	22
Total	157

Das 157 empresas mapeadas, só foi possível estabelecer o contato com 52. Das outras 105, 3 empresas haviam ou estavam em processo de encerramento de atividades e por isso preferiram não participar da pesquisa. Em 28 empresas não foi possível estabelecer o contato por telefone, em razão: ou o telefone estava errado (e na lista telefônica ou na internet não constava nenhum outro número), ou o dirigente se recusava a atender ou, por fim, o dirigente ficava de retornar a ligação, mas nunca o fazia.

Outras 45 empresas contatadas foram cortadas do estudo por terem muitos funcionários (mais de 100) ou por terem poucos funcionários (menos de 10). Foi adotada a faixa de número de empregados de 10 a 100 para que viabilizasse uma quantidade maior de empresas. Sabe-se que o SEBRAE (2000) adota a faixa de 20 a 100 na indústria, porém, durante o trabalho de campo foi notável o grande número de empresas industriais com menos de 20 funcionários. Isso foi preocupante, pois limitava a pesquisa a um número muito reduzido de empresas. Além dessas, 7 empresas não aceitaram participar da pesquisa alegando falta de tempo ou falta de interesse pela mesma. E, por fim, 22 empresas não retornaram a ligação conforme haviam prometido, mesmo insistindo uma segunda vez.

Finalizada essa triagem no primeiro contato, foram feitas apresentações da pesquisa com as 52 empresas restantes, buscando esclarecer: os objetivos de estudo em questão, a forma que as pequenas empresas do setor metal-mecânico poderiam estar

colaborando, as entidades envolvidas, a garantia do anonimato, a confiabilidade das respostas e a relevância da pesquisa para o meio acadêmico e para eles mesmos. Para convencê-los de participar, além das ligações do pesquisador, os mestrandos José Henrique Andrade e Marcelo Delgado e o Doutorando Jair de Oliveira colaboraram de forma expressiva nessa etapa. Além das ligações, foram enviadas cartas às empresas com o intuito de formalizar o convite; a carta encontra-se no Anexo 4.

Assim como no contato inicial, na etapa de apresentação e confirmação de interesse na pesquisa foi preciso persistência por parte do pesquisador e dos pós-graduandos. Em alguns casos foram enviados mais de um e-mail e foram feitas mais de uma ligação para confirmar o recebimento da carta de apresentação e confirmar o interesse em participar da pesquisa. Os resultados podem ser observados na tabela 12.

TABELA 12: Resultados da etapa de apresentação e confirmação de interesse

Questionário recebido	Quantidade
Pela internet	21
Por correio	0
Visita	2
Não respondidos	29
Total	52

No entanto, mesmo que essas 52 empresas tivessem confirmado o interesse em participar da pesquisa, apenas 23 delas responderam ao questionário, isso representa um total de 44% das empresas, número significativo de empresas para a pesquisa em questão. É importante frisar que o questionário foi enviado mais de uma vez para as empresas e que foram feitas novas ligações com o intuito de reforçar a importância da participação das empresas na pesquisa.

5.5.4. COLETA DE DADOS

Pinsonneault e Kraemer apud Scornavacca Junior (2001) afirmam que a pesquisa survey “é um meio de captar informações sobre características, ações ou opiniões de um grande grupo de pessoas, referentes a uma população”.

Segundo Gil apud Freitas et al, 2000 e Perrien et al, apud Freitas et al, 2000, a pesquisa survey deve conter as seguintes características:

- As alternativas para as questões fechadas do questionário devem cobrir todas as respostas possíveis;
- Redação/apresentação clara e precisa das questões, considerando o nível de informação dos respondentes;
- Limitado número de perguntas;
- Atentar à seqüência das perguntas;
- Não induzir a respostas;
- Conter um cabeçalho que informe as entidades envolvidas com a pesquisa;
- Destacar a confidencialidade dos dados;
- Instruções sobre como preencher o relatório.

O questionário, que segue os moldes de uma pesquisa survey, foi disponibilizado eletronicamente, através do endereço (www.prod.eesc.usp.br/geope/questionario2). Esse endereço era repassado para as empresas através de um e-mail disponibilizado no Anexo 3.

Sendo assim, foram enviados e-mails para as 52 empresas instruindo-as sobre como responder ao questionário e informando-as o link de acesso, o login de acesso e a respectiva senha. Os dados eram armazenados no banco de dados do Departamento de Engenharia de Produção das EESC-USP. Entretanto, 2 empresas informaram um

problema com o questionário, e por isso, tiveram que ser agendadas entrevistas presenciais com os dirigentes delas.

O prazo para responder ao questionário era de 7 dias, contados a partir da data de envio do e-mail, caso alguma empresa não respondesse ao questionário, os mestrandos e o doutorando citados anteriormente entravam em contato com os dirigentes buscando reforçar a importância da participação delas.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

6.1. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

As taxas de respostas obtidas nessa pesquisa foram expressivas uma vez que a literatura sobre a realização de estudos com a utilização de metodologia survey busca sempre uma taxa de resposta da ordem de 20%.

Os aspectos analisados nesta pesquisa são aqueles apresentados no Anexo 2. As questões eram todas fechadas, sendo que algumas questões foram estruturadas utilizando-se escalas Likert.

A análise das questões foi do tipo quantitativa, utilizando-se para tal o cálculo de médias, todos realizados em uma planilha do Microsoft Excel e a disposição das perguntas era a seguinte:

- **Dados Gerais e Caracterização da Empresa do Setor Metal-Mecânico:** Nessa primeira etapa buscou-se classificar a empresa de acordo com o seu tamanho, seu ramo de atividade, seu faturamento, sua forma de organização e seu sistema produtivo;
- **Processo de Criação de Estratégias:** Essa etapa tinha como objetivo analisar os valores utilizados na criação da estratégia, e a importância que a empresa dava a elaboração de um planejamento formal;
- **Especificidades de Gestão e Medidas de Desempenho:** Na última etapa, foi analisada a forma como o dirigente enxergava o ambiente interno e externo, as características pessoais do dirigente e o desempenho da empresa.

6.1.1. DADOS GERAIS E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nessa primeira análise de dados, buscou-se identificar os aspectos gerais sobre a empresa, como a idade das empresas, o ramo de atividade de cada uma, o número de sócios e o número de funcionários.

Através da questão 1 (ano de fundação), foi possível estimar a idade das empresas, dado muito relevante quando o tema abordado envolve pequenas empresas, como já foi dito na revisão bibliográfica. A figura 4 mostra os resultados obtidos.

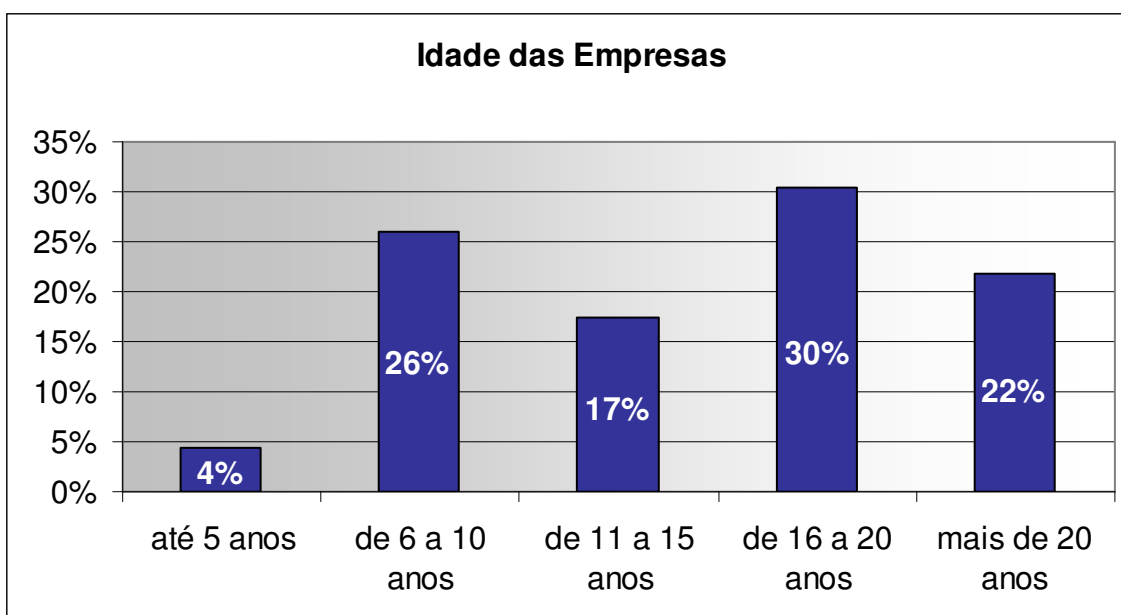


FIGURA 4: Distribuição das empresas de acordo com as idades

Através da questão 2 e da figura 5 foi possível mapear os ramos de atividades dos quais as empresas fazem parte, indicando que o ramo de eletro-eletrônico como o de maior atuação, com 27%.

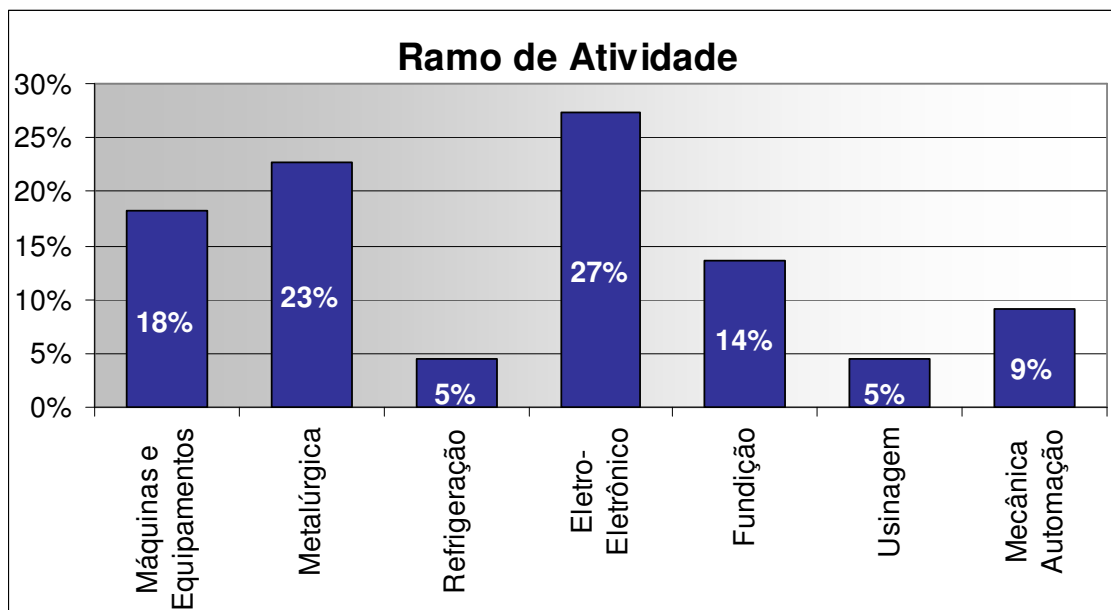


FIGURA 5: Distribuição das empresas de acordo com o ramo de atividade

Buscando analisar mais a parte gerencial da empresa, foi feito um levantamento do número de sócios das empresas, bem como o grau de escolaridade deles e usando a questão 3, obteve-se a seguinte figura 6.

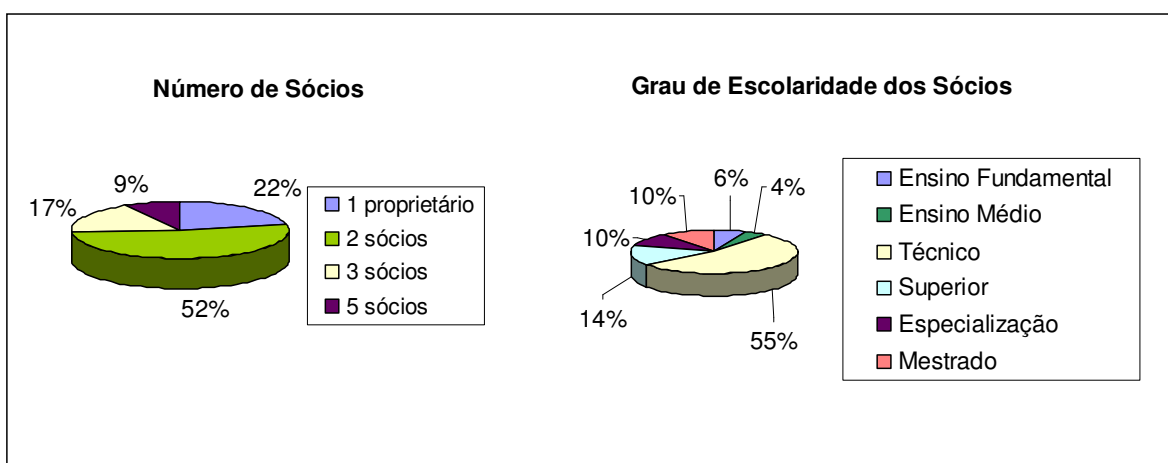


FIGURA 6: Distribuição das empresas de acordo com o número de sócios e seus respectivos graus de escolaridade

Com a questão 4 e com a figura 7, pode-se avaliar o faturamento da empresa no ano de 2006. Notamos que a grande maioria das empresas (65%) faturam entre R\$ 241 mil a R\$ 2.400 milhões

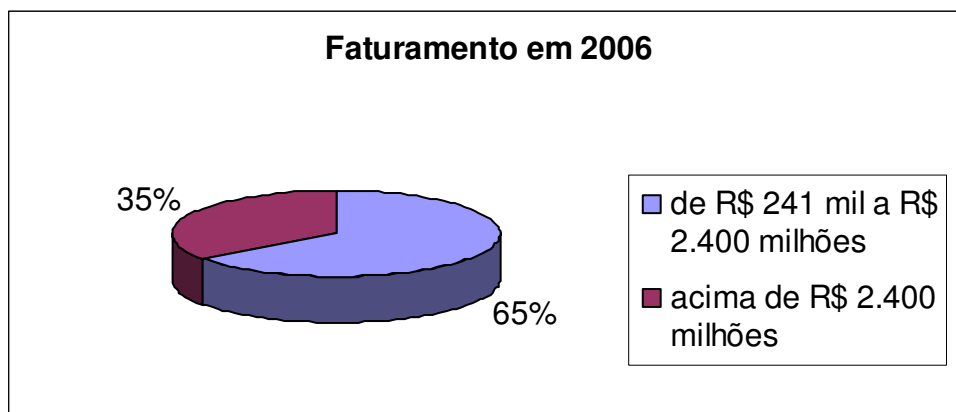


FIGURA 7: Distribuição das empresas de acordo com o faturamento no ano de 2006

Analisando a questão 5, nota-se que 61% das empresas possuem entre 10 e 20 funcionários, sendo que elas juntas representam um total de 192 empregos gerados. A média de empregos por empresa obtida foi de 30 empregados, sendo que a quantidade total de empregos gerados por todas foi de 696 empregos diretos. A figura 8 ilustra a distribuição das empresas de acordo com o número de funcionários.

A questão 6 trata do número de funcionários alocados na produção, 76% das empresas possui no máximo 30% dos funcionários alocados na produção, os dados estão representados na figura 9.

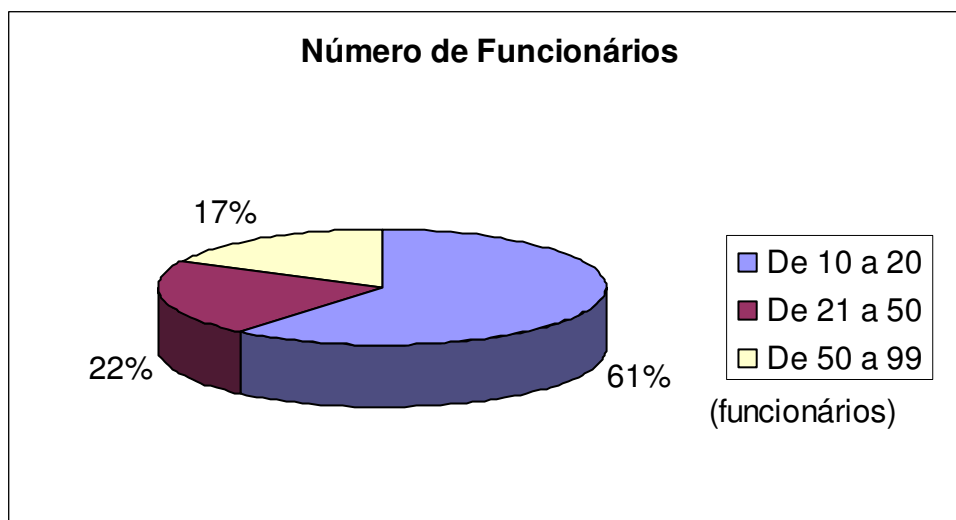


FIGURA 8: Distribuição das empresas de acordo com o número de funcionários

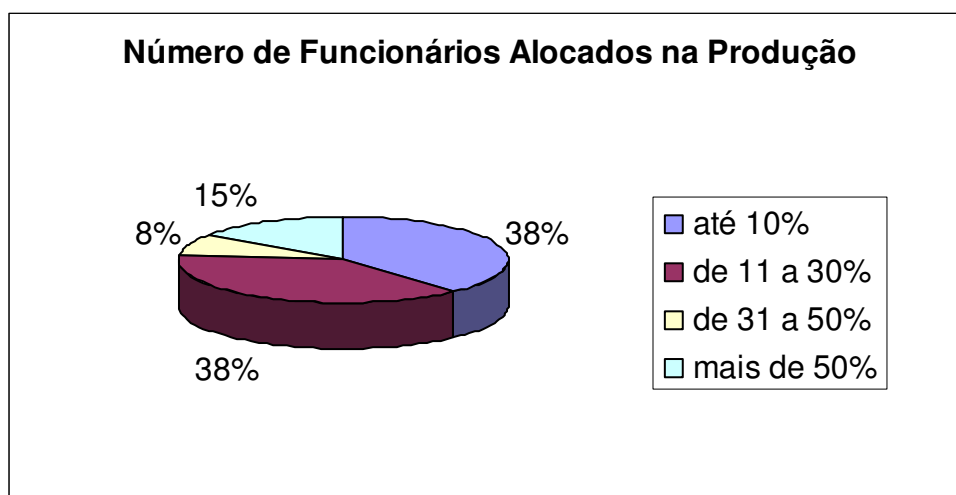


FIGURA 9: Distribuição das empresas de acordo com a porcentagem de funcionários alocados na produção

Além dos funcionários efetivos das empresas, foi feito também um levantamento, através da questão 7, referente ao número de funcionários autônomos que trabalham para as empresas, entendam-se funcionários autônomos como bolsistas ou profissionais liberais alocados em projeto. Do total observado, a metade não possuía nenhum funcionário autônomo e a média de funcionários autônomos por empresa é de,

aproximadamente, 1 funcionário autônomo por empresa. Observe a figura 10 para visualizar melhor esse dado.

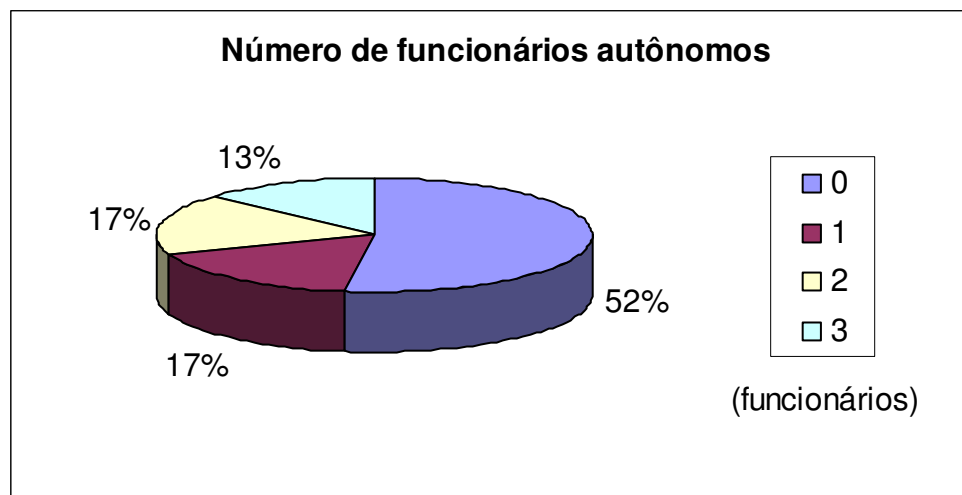


FIGURA 10: Distribuição das empresas de acordo com o número de funcionários autônomos

Analisando o grau de escolaridade dos funcionários das empresas (questão 8), notamos que 17% das empresas não possuem nenhum funcionário com ensino superior, sendo que a grande maioria, 65% das empresas, possui entre 1 e 20% dos funcionários com ensino superior. A média de funcionários com ensino superior nas empresas está avaliada em 15 funcionários. A figura 11 ilustra a situação.

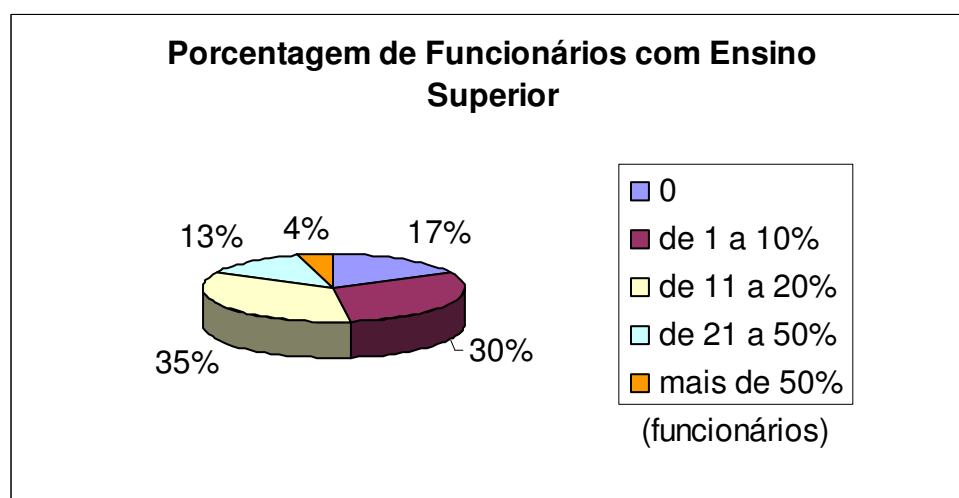


FIGURA 11: Grau de escolaridade dos funcionários das empresas pesquisadas

Na questão 9 foi perguntado se a empresa possui um departamento de PCP (Planejamento e Controle da Produção), através da figura 12, observamos que quase metade das empresas possui o departamento de PCP.

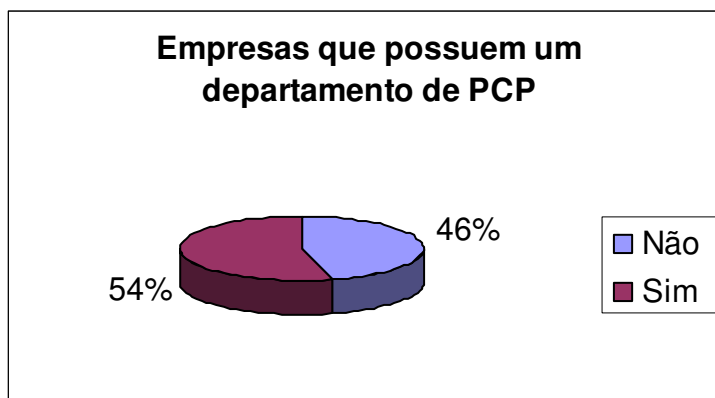


FIGURA 12: Distribuição das empresas de acordo com a existência de um departamento de PCP

A questão 10 tinha o intuito de analisar a porcentagem do investimento anual da empresa que era destinado ao departamento de PCP. De acordo com as respostas apresentadas na figura 13, mais da metade das empresas destinava apenas 1% do faturamento ao departamento de PCP.

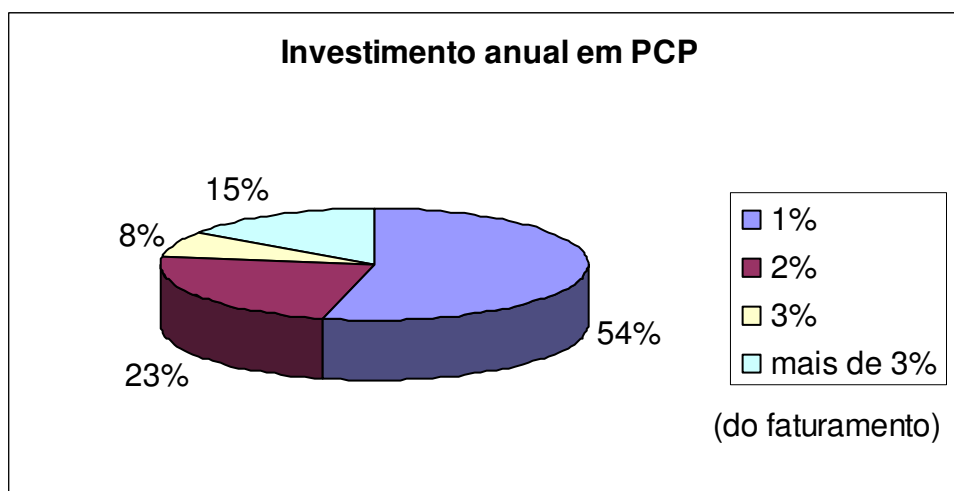


FIGURA 13: Distribuição das empresas de acordo com o investimento anual em PCP

Com o intuito de analisar a origem da empresa, foi questionada qual a motivação que levou à criação da empresa (questão 11). De acordo com as respostas, 47% das empresas foram criadas em virtude da experiência do dirigente no ramo de atuação. A figura 14 mostra que das restantes, 20% foi criada por uma oportunidade de negócio, outras 13% motivadas pela saída do emprego, 7% motivados pela sobrevivência, 7% por falta de oportunidade e somente 7% por ter vontade de ter o próprio negócio.

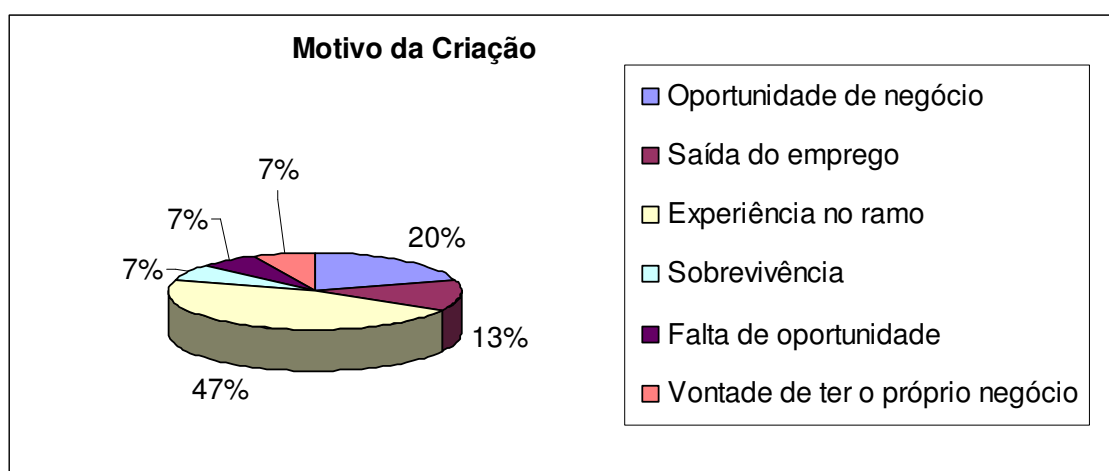


FIGURA 14: Distribuição das empresas de acordo com a motivação da criação da mesma

Complementando a questão 9, caso a empresa respondesse que possuía um departamento de PCP, qual era o estágio de desenvolvimento que ele se encontrava. Através da figura 15, podemos afirmar que nenhuma estava completamente estruturada.

A pergunta 12 tinha como objetivo identificar as características da situação da empresa com relação ao uso de altos recursos tecnológicos na fabricação, uso de tecnologia única, utilização de tecnologia desenvolvida por centros de pesquisa ou universidades, diferenciação da empresa por inovação, aprimoramento constante do processo produtivo e realização de alianças para desenvolver novos produtos ou processos ou incrementação dos atuais. A escala usada foi: NI – Não Identificada; 1 –

Muito Baixa; 2 – Baixa; 3 – Média; 4 – Alta; 5 – Muito Alta. A tabela 13 expressa os resultados obtidos:

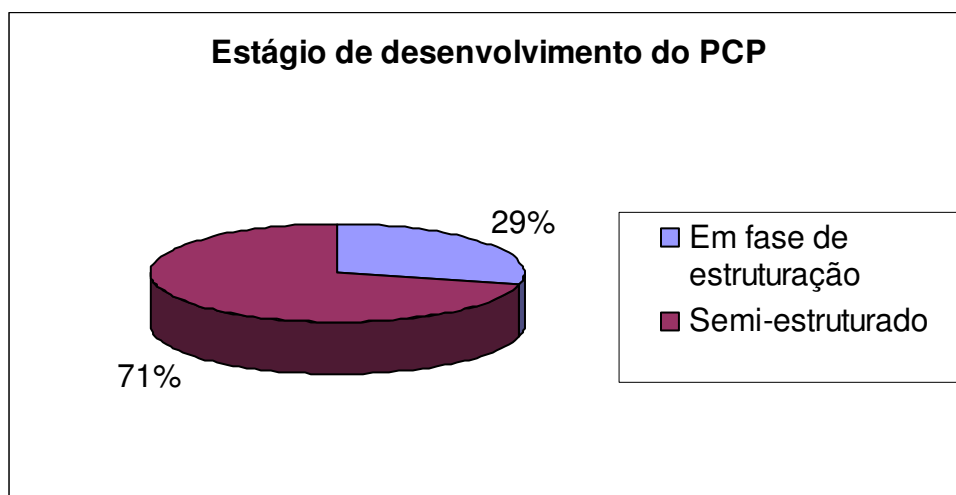


FIGURA 15: Estágio de desenvolvimento das empresas que possuíam um departamento de PCP

TABELA 13: Situação da Empresa de acordo com as características

Classificação	Número de Empresas que					
	Fabricam Produtos ou Serviços Utilizando Alto Recurso Tecnológico	Possuem Tecnologia Única	Utilizam Tecnologia Desenvolvida por Centros de Pesquisa ou Universidade	Inovação é um diferencial	Aprimoram Constantemente os processos de Produção	Realizam Alianças para Desenvolver e/ou Incrementar Novos Produtos ou Processos
Não identificada	2	6	11	2	3	4
Muito Baixa	1	3	4	2	0	4
Baixa	6	5	3	3	1	2
Média	4	6	3	4	4	3
Alta	5	3	1	5	9	3
Muito Alta	5	0	1	7	6	7
Classificação Média	3	2	1	3	3	3

Para finalizar esse estudo sobre a estrutura produtiva da empresa, foi questionado o tipo de sistema de produção da empresa (questão 13), e com a figura 16 conclui-se que todas realizam produção sob encomenda e metade complementa a produção realizando estoque.

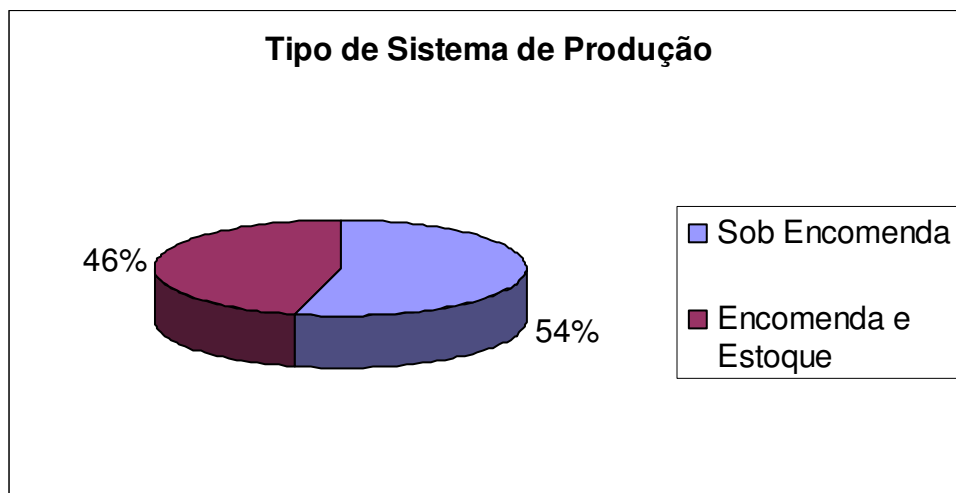


FIGURA 16: Distribuição das Empresas de acordo com o sistema produtivo

6.1.2. PROCESSO DE CRIAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Nessa etapa, a intenção é analisar a forma como é criada a estratégia na empresa e identificar se a empresa realiza um planejamento formal e qual é a importância que ela dá à realização ou não do planejamento.

A questão 14 buscou identificar quais valores são utilizados ao determinar o direcionamento da empresa. Na figura 17, temos a análise das características.

A questão 15 segue o mesmo modelo da questão 14, porém, ela busca entender como é formado o direcionamento futuro da empresa. Os resultados estão expressos na figura 18.

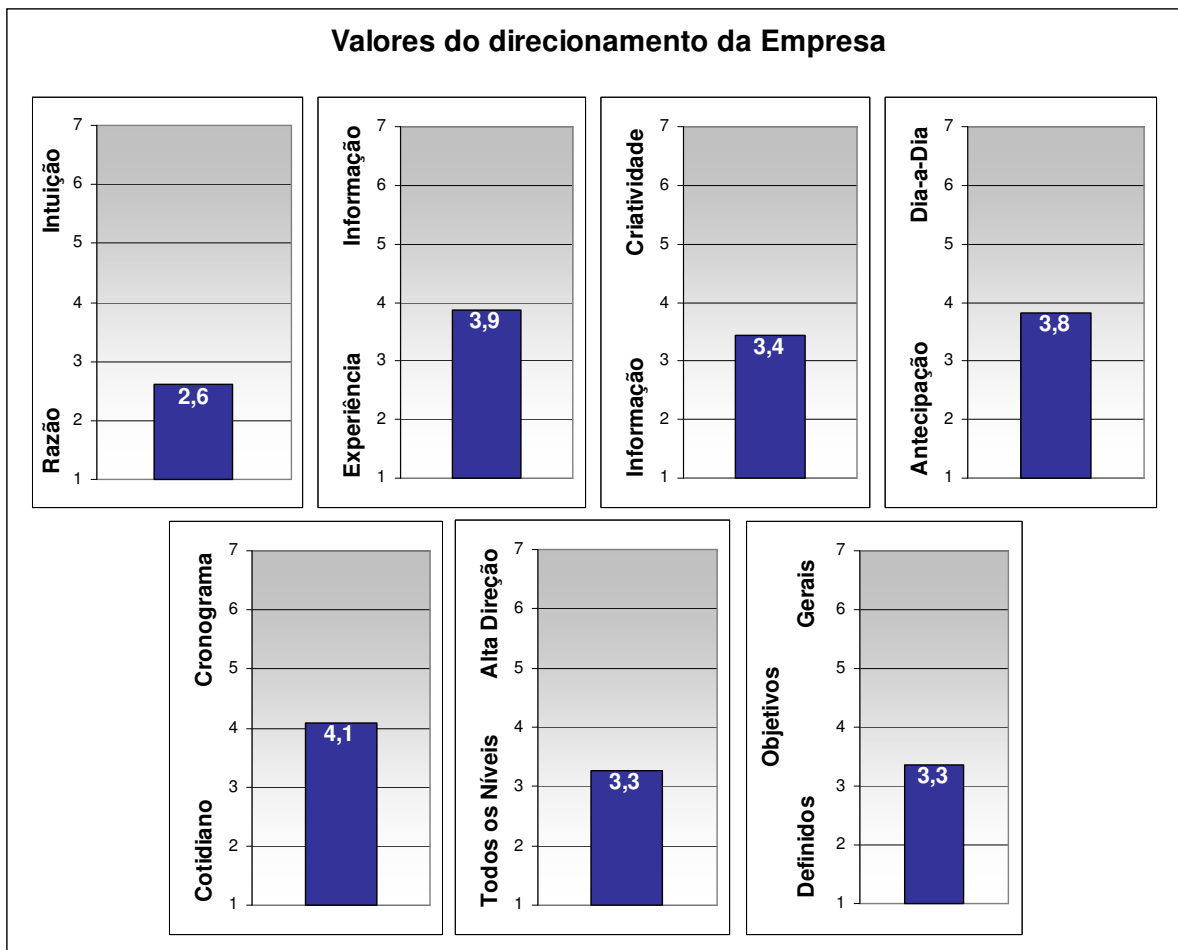


FIGURA 17: Distribuição das empresas de acordo com os valores no direcionamento da empresa

Na questão 16, foi perguntado ao dirigente se a empresa realizava um processo de planejamento formal (figura 19), caso a resposta fosse “sim”, a pergunta era complementada perguntando-se o grau de concordância com a afirmação: “O planejamento é realizado a partir da identificação de oportunidades e ameaças de negócio, definição de objetivos e projetos (período médio de 3 anos), análise dos fatores externos (concorrentes, clientes, tecnologia, economia, etc).” (planejamento estratégico ou de longo prazo) e também perguntado o grau de concordância com a afirmação: “O planejamento apresenta um plano de ação (anual, mensal ou semanal) voltado a ações

específicas de produção, finanças, mercadológica entre outras” (planejamento de curto prazo ou operacional), ambas representadas na figura 20.

Caso a resposta fosse não, a pergunta era complementada perguntando-se o grau de concordância com a afirmação: “O planejamento é desenvolvido com base na intuição e experiência do dirigente. Não é escrito, encontra-se na mente dos dirigentes e é de curto prazo. Está relacionado às condições atuais da empresa e do seu ambiente e aos objetivos dos seus dirigentes” e também era perguntado o grau de concordância com a afirmação: “Não há planejamento mensurável na empresa”, ambas representadas na figura 21.

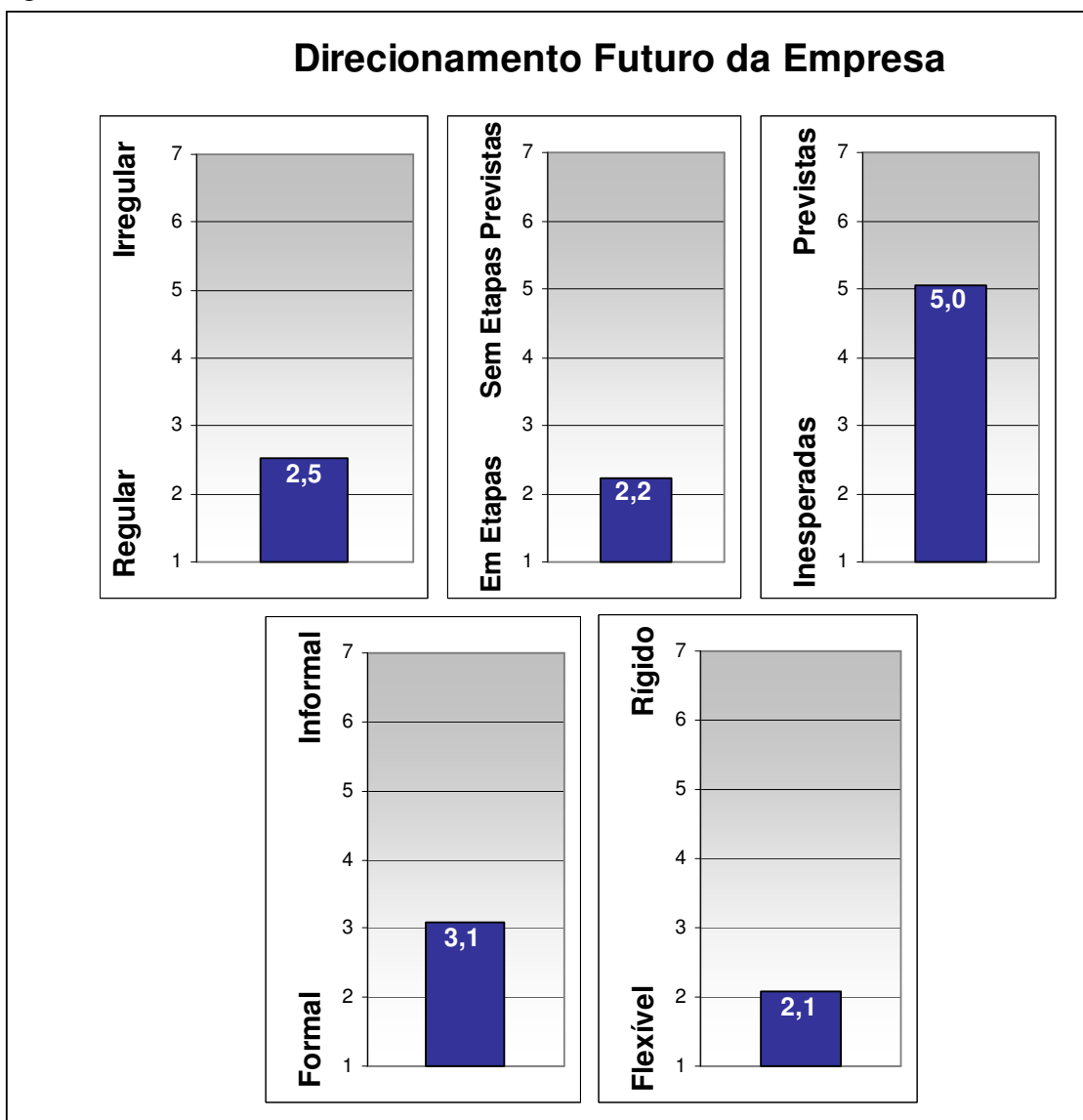


FIGURA 18: Distribuição das empresas de acordo com o direcionamento futuro da empresa

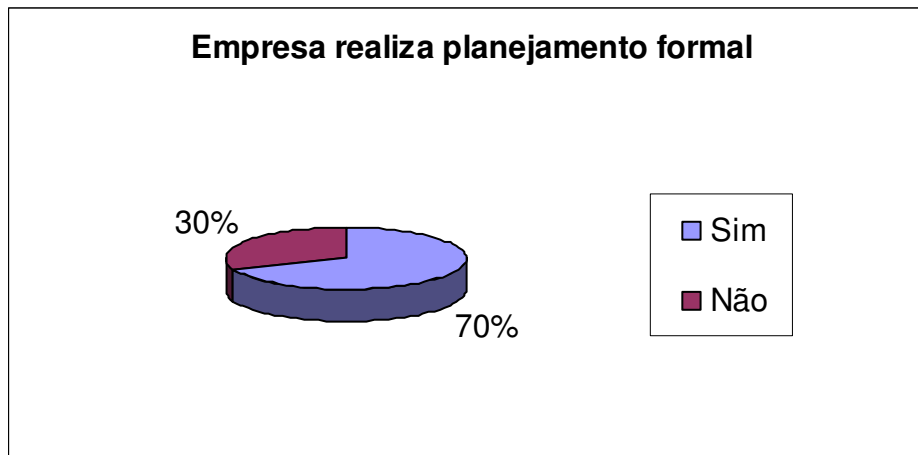


FIGURA 19: Distribuição das empresas de acordo com a elaboração de um planejamento formal

Verifica-se que a grande maioria das empresas realiza um planejamento formal. Analisando a figura 22, pode-se afirmar que daquelas que realizam o planejamento formal, 63% concordam que realizam um planejamento de longo e curto prazo.

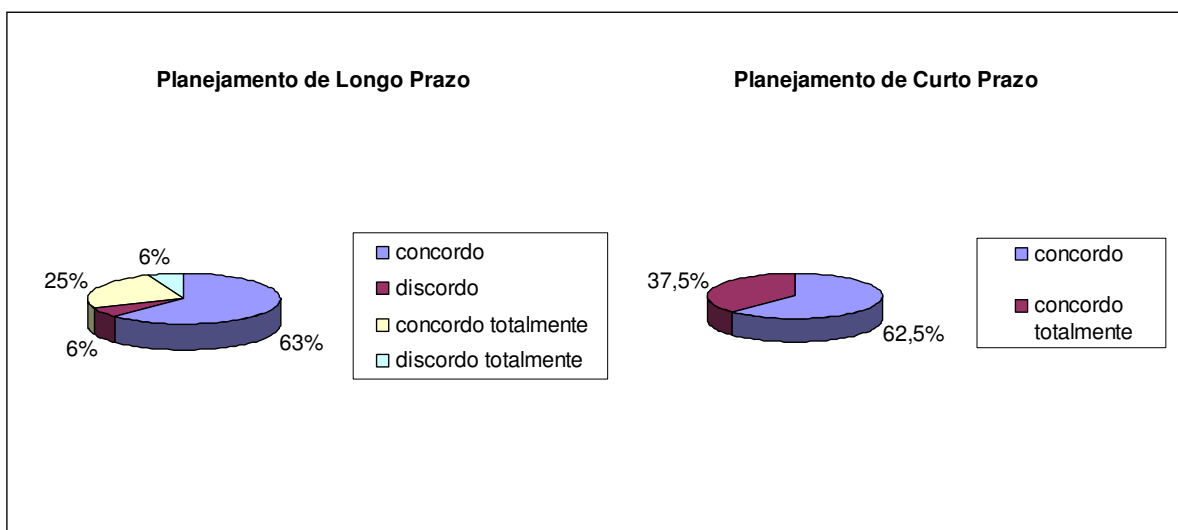


FIGURA 20: Distribuição das empresas que realizam planejamento formal de acordo com a duração do planejamento

Daquelas que não realizam planejamento formal, 71% concordam que realizam um planejamento informal e a maior parte, 57%, discorda que não realiza nenhum tipo de planejamento.

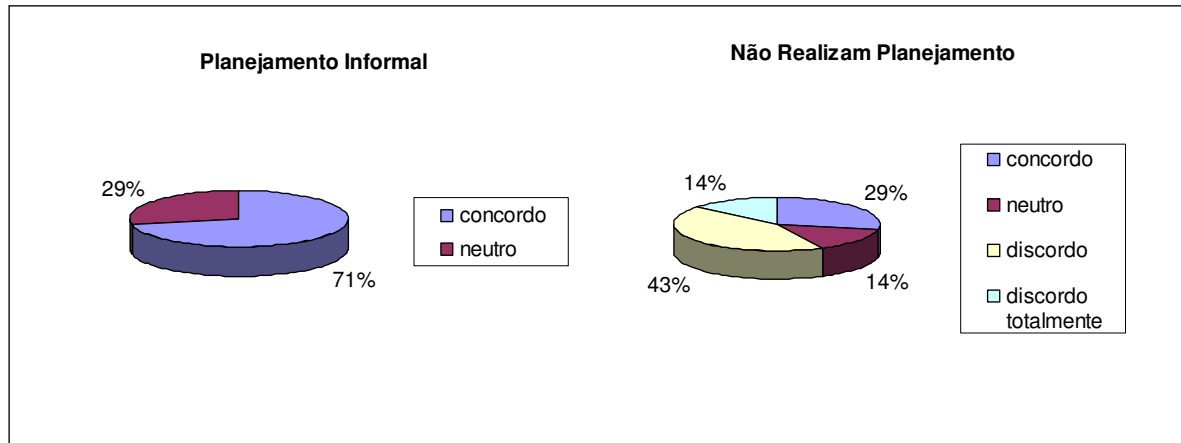


FIGURA 21: Distribuição das empresas que não realizam planejamento formal de acordo com a realização de um planejamento informal ou da não realização de planejamento

6.1.3. ESPECIFICIDADES DE GESTÃO E MEDIDAS DE DESEMPENHO

Esta etapa busca analisar como o empresário enxerga o ambiente externo no qual a sua empresa esta inserida. Através da pergunta 17 “assinale o ponto que melhor caracterize o ambiente organizacional” e da figura 23 obteve-se uma noção disso.

A questão 18 e a figura 24 buscam identificar a forma como os empresários caracterizavam sua própria organização.

Na questão 19, foi perguntada qual a influência que determinadas variáveis teriam sobre o direcionamento futuro da empresa. Sendo NI - Não identificada, 1 - Muito Baixa, 2 - Baixa, 3 - Média, 4 - Alta, 5 - Muito Alta. Os resultados estão demonstrados na tabela 14.

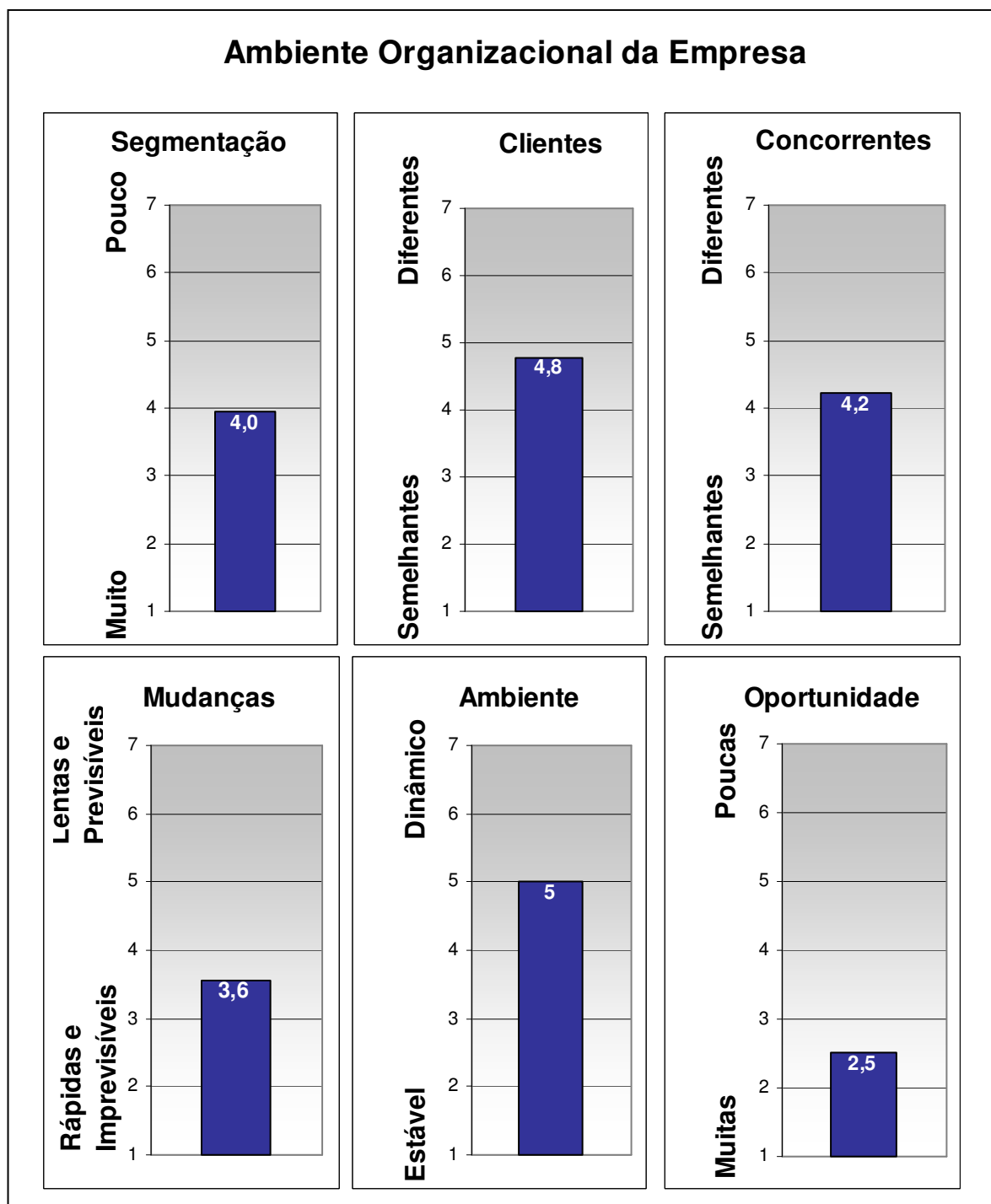


FIGURA 22: Distribuição das empresas de acordo com a análise do ambiente

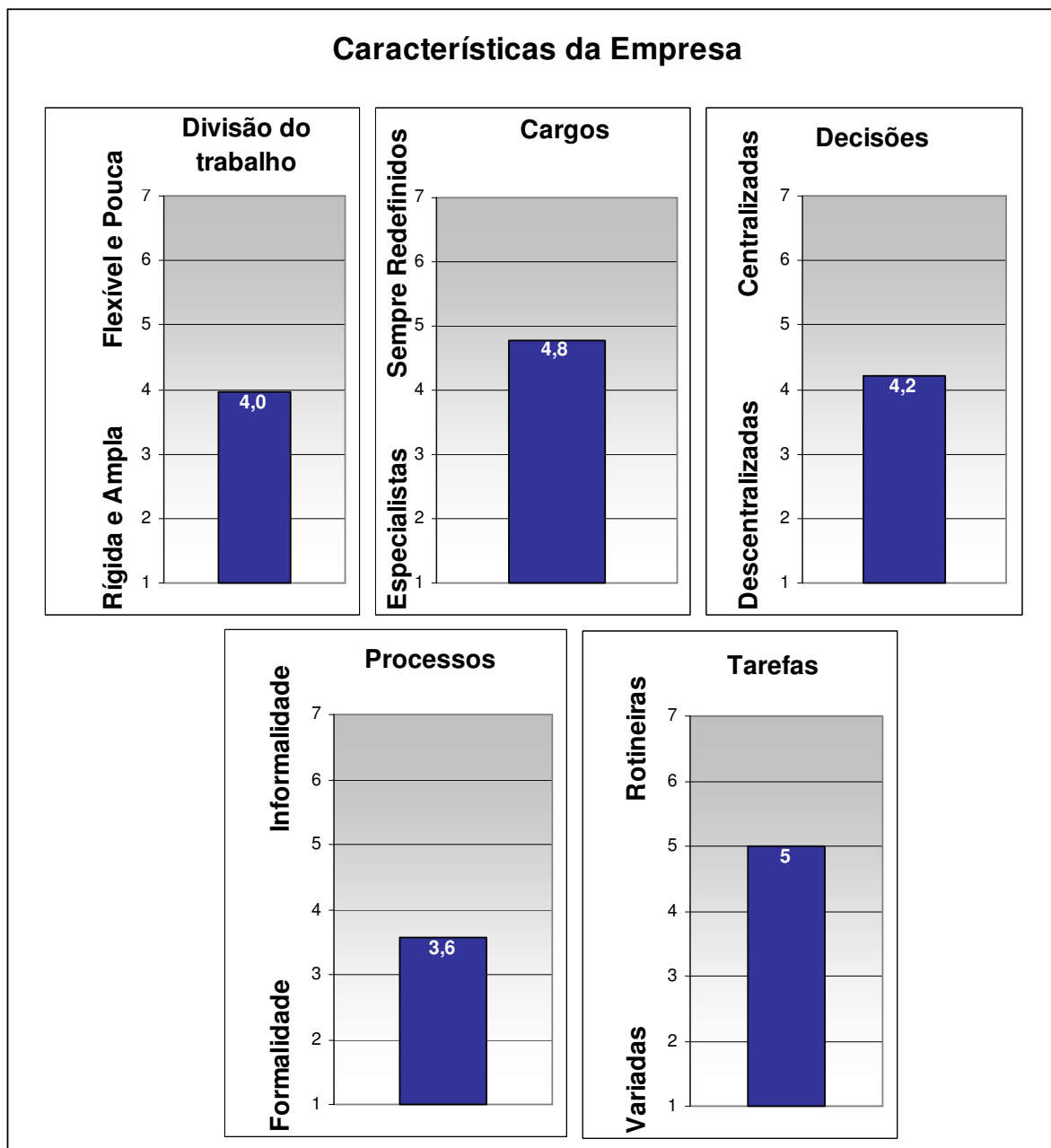


FIGURA 23: Distribuição das empresas de acordo com as suas características

TABELA 14: Influência das Variáveis no Direcionamento Futuro da Empresa

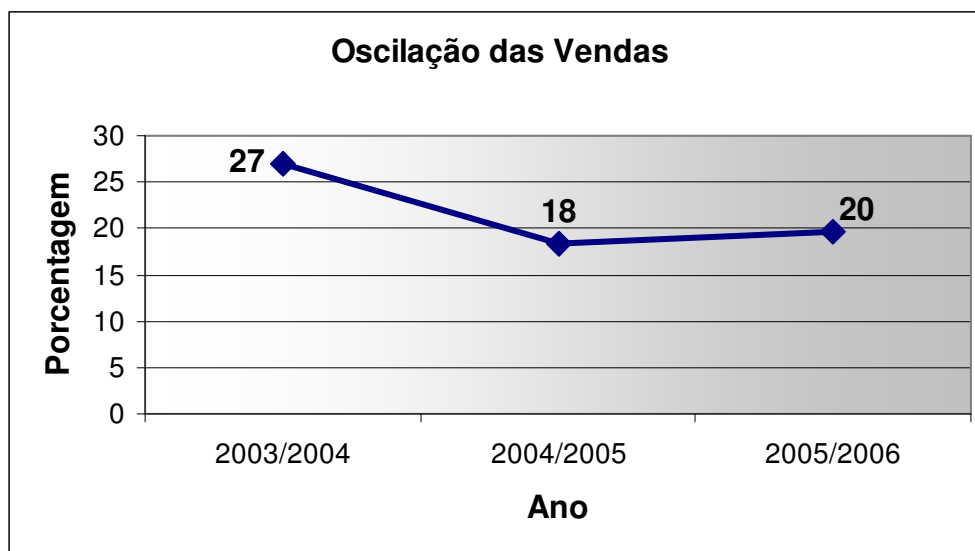
Classificação	Variáveis de Influência				
	Desenvolvimento Tecnológico	Condições políticas	Condições Econômicas	Condições do Meio-Ambiente	Condições Sócio-Culturais da População
NI	1	3	0	5	4
Muito Baixa	0	5	2	4	6
Baixa	3	4	1	3	6
Média	6	4	4	2	4
Alta	7	5	8	4	3
Muito Alta	6	2	8	5	0
Classificação Média	4	2	4	2	2
Classificação	Ações dos Concorrentes	Características dos Fornecedores	Características dos Clientes	Atuação de Órgãos Reguladores	
NI	1	3	0	5	
Muito Baixa	0	5	2	4	
Baixa	3	4	1	3	
Média	6	4	4	2	
Alta	7	5	8	4	
Muito Alta	6	0	8	5	
Classificação Média	4	2	4	2	

Tratando agora das características dos dirigentes foram feitas perguntas diretas sobre a personalidade deles. Essas perguntas estão apresentadas na questão 20 e a tabela 15 mostra os resultados obtidos.

Finalizando essa etapa, será analisado o crescimento em vendas da empresa e a porcentagem de lançamento de novos produtos ou aperfeiçoamento dos atuais nos últimos 3 anos. A figura 24 analisa a porcentagem de oscilação das vendas nos últimos 3 anos. A figura 25 mostra a oscilação nesse mesmo período para as empresas que realizaram o planejamento formal e a figura 26 para aquelas que não o realizaram.

TABELA 15: Características dos Dirigentes

Classificação	Posturas					
	Ousado	Emotivo	Imaginativo	Visionário	Empreendedor	Intuitivo
NI	1	1	3	2	3	1
1	0	3	0	2	0	0
2	2	8	0	2	0	3
3	7	5	3	8	2	6
4	11	5	11	6	8	8
5	2	1	6	3	10	5
Classificação Média	3	3	4	3	4	4
Classificação	Responsável	Estável	Previsível	Equilibrado	Realista	Justo
NI	1	2	3	1	2	1
1	0	1	1	1	1	0
2	0	1	7	0	0	0
3	2	6	7	5	1	1
4	9	8	3	9	9	15
5	11	5	2	7	10	6
Classificação Média	4	3	3	4	4	4
Classificação	Aplicado	Determinado	Eficiente	Cerebral (Racional)	Exigente	Detalhista
NI	1	1	2	1	2	1
1	0	0	1	0	1	1
2	1	0	0	2	0	2
3	2	2	8	2	6	5
4	9	10	9	10	7	6
5	10	10	3	8	7	8
Classificação Média	4	4	3	4	4	4

**FIGURA 24:** Oscilação média das vendas nos últimos três anos

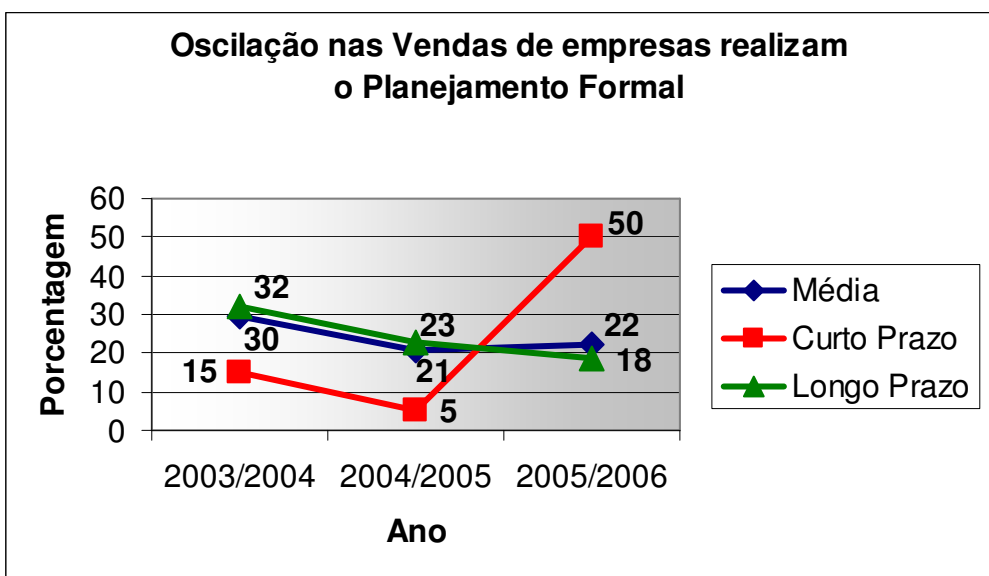


FIGURA 25: Oscilação nas vendas de empresas que realizam o planejamento formal

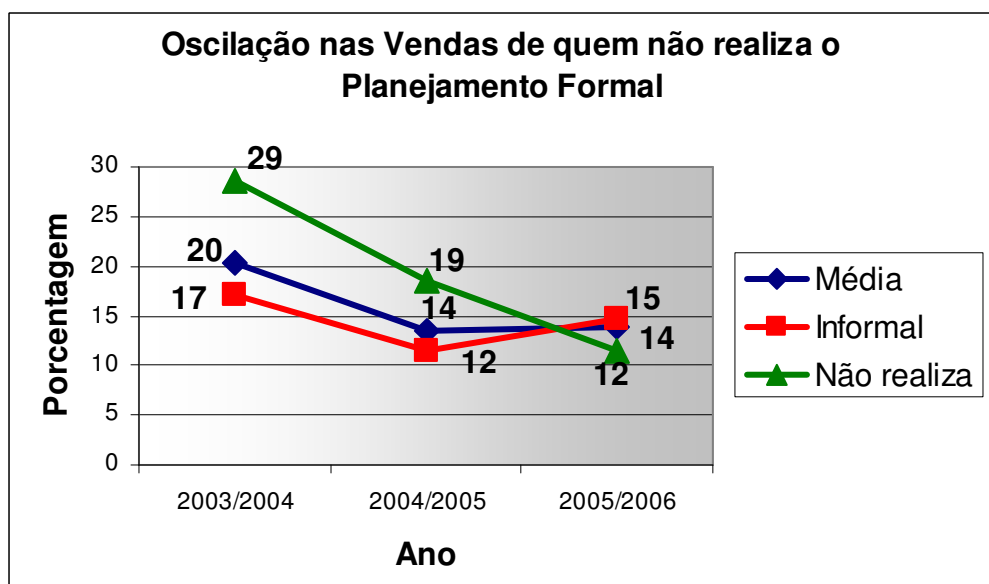


FIGURA 26: Oscilação nas vendas de empresas que não realizam o planejamento formal

6.2. ANÁLISE DOS DADOS

6.2.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Analisando os dados obtidos empiricamente, pode-se concluir que a grande parte das empresas do setor metal-mecânico de São Carlos pertencem ao setor eletroeletrônico, o que representa um total de 27% do mercado. A idade média das empresas gira em torno dos 17 anos, fato extremamente relevante para um país onde a taxa de mortalidade nos primeiros cinco anos é altíssima, 44% mortalidade (SEBRAE, 2005). No universo de estudo, 96% das empresas têm mais de 5 anos de vida, sendo que 30% têm entre 16 e 20 anos. Com relação à motivação para a abertura da empresa, conclui-se que aproximadamente a metade delas foi aberta em razão do conhecimento do ramo de atividade por parte dos empresários.

Com relação à mão-de-obra, é notável que 61% das empresas possuem entre 10 e 20 funcionários, sendo que 65% das empresas tinham até 20% da mão-de-obra com ensino superior. Além disso, 48% das empresas possuíam até 3 funcionários autônomos, sendo os funcionários autônomos os profissionais liberais ou bolsistas alocados em projetos.

O gerenciamento da empresa é feito na maior parte por até 2 sócios, sendo que apenas 26% das empresas possuíam mais de 2 sócios. O grau de escolaridade dos sócios é em média o curso técnico, sendo que apenas 24% deles possuíam curso superior ou mestrado. Isso confirma a informação de que o motivo da abertura das empresas foi a experiência no ramo.

Metade das empresas tem um departamento de Planejamento e Controle da Produção, porém, todas consideram que o departamento está em fase de estruturação ou semi-estruturado. A mão-de-obra alocada nesse departamento, em 76% das empresas

que o possuem, não passa de 30% e o investimento anual do faturamento nesse setor em 54% das empresas não passou de 1%. Complementando as informações sobre o setor de produção das empresas, 54% das empresas produzem sob encomenda e 46% delas produzem sob encomenda e para estoque.

As empresas de um modo geral possuem um perfil onde utilizam pouca tecnologia única e por isso não requerem altos recursos tecnológicos na produção, fato que explica o baixíssimo contato com centros de pesquisa ou universidades. Em razão da inovação não ser considerado um grande diferencial no ramo, os aprimoramentos dos processos produtivos são moderados, sendo, portanto, realizadas poucas alianças com o objetivo de incrementar novos produtos e processos ou para melhorar os mesmos.

O faturamento das empresas foi entre R\$ 241 mil e R\$ 2.400 milhões em 65% das empresas, o que enquadra as empresa como micro no sistema SIMPLES de tributação.

6.2.2. PROCESSO DE CRIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Com os dados obtidos nesta etapa, é possível analisar de que forma as empresas se direcionam no mercado. Antes foi feito um levantamento dos valores da empresa com relação ao processo de criação da estratégia.

A análise conflitava dois valores com o intuito de identificar sobre quais valores as empresas mais se apoiavam. Por exemplo, nota-se que a razão é levada muito mais em conta do que a intuição, sendo que em média em uma escala de 1 a 7, onde o 1 é o uso somente da razão e o 7 o uso exclusivo da intuição, as empresas obtiveram o valor 2,6, mostrando a forte tendência desse valor.

Sendo assim, além do forte uso da razão, pode-se dizer que as empresas se apóiam ligeiramente ao uso da experiência ao invés da informação, porém, é preferida a

análise da informação se comparada com o uso da criatividade. Os empresários buscam antecipar, embora que sem muita intensidade, os acontecimentos, entretanto eles não têm uma posição clara no que se refere ao uso de um cronograma para definir a estratégia a ser utilizada, ela pode ser alterada e até mesmo definida de acordo com os acontecimentos cotidianos.

De um modo geral, os dirigentes buscam envolver a alta direção e os níveis inferiores no processo de criação da estratégia e os objetivos gerados tendem a ser claramente definidos e detalhados.

Pode-se dizer também, que a criação do processo estratégico do futuro da empresa ocorre de forma regular, sendo ele realizado em etapas e baseado em ações previstas. Ele ocorre de uma maneira formal, mas é muito flexível.

Analisando agora a elaboração do planejamento formal, chega-se a um total de 70% de empresas que dizem realizar o planejamento formal. Entretanto, dos que realizam 12% dizem não realizar o planejamento de longo prazo, em contrapartida todos utilizam o planejamento de curto prazo. Dos que não realizam o planejamento formal, apenas 29% concordam com o fato de não haver um planejamento mensurável dentro da empresa.

A maioria das empresas realiza um planejamento formal e a maior parte delas elabora um planejamento para o longo prazo, contudo, voltando à questão do “tempo de vida”, onde as empresas estudadas não pertenciam ao grande grupo das micro e pequenas empresas que fecham até os cinco anos, podendo-se associar de forma indireta o planejamento com a sobrevivência das empresas. Além disso, é importante frisar que apesar da maioria realizar o planejamento de longo prazo, todas as empresas que realizam o planejamento formal, realizam o planejamento de curto prazo, o que indica uma tendência em dar maior importância ao planejamento operacional.

6.2.3. ESPECIFICIDADES DA GESTÃO E MEDIDAS DE DESEMPENHO

Nesta etapa, é feita uma análise sobre a forma como as empresas entendem o ambiente interno e externo no qual estão inseridas e também a forma como o dirigente se auto-avalia. Por fim, são analisados alguns dados que buscaram determinar o desempenho das empresas.

A análise sobre o ambiente organizacional mostra que em geral as empresas acreditam estar em um ambiente nem muito nem pouco segmentado, acreditam que existe muita diferença entre os clientes, consideram os concorrentes com características mais ou menos iguais, vêem as mudanças do ambiente como rápidas e imprevisíveis e acreditam que existem muitas oportunidades no mercado.

Fazendo a análise de como o dirigente caracteriza sua própria organização, concluí-se que as empresas não possuem uma divisão do trabalho claramente definida, sendo hora flexível e hora rígida. Os cargos dentro da organização são continuamente redefinidos por meio da interação com outras pessoas que participam da tarefa, as decisões organizacionais são ligeiramente centralizadas e concentradas na alta administração, os procedimentos são formais e com ênfase nas regras e as tarefas são rotineiras e rigidamente estabelecidas.

Analisando a pergunta 19, que questionava a influência de determinadas variáveis no direcionamento da empresa, concluí-se que a influência do desenvolvimento tecnológico, as condições econômicas, as ações dos concorrentes e as características dos clientes são altas. Já as condições políticas, as condições do meio ambiente, as condições sócio-culturais da população, as características dos fornecedores e a atuação de órgãos reguladores pouco influenciam.

Com o intuito de criar um perfil dos dirigentes das empresas do setor metal-mecânico de São Carlos, a questão 20 pedia que o dirigente indicasse em grau de

precisão as características se aplicavam a eles. As características foram estrategicamente dispostas de forma que posteriormente fossem agrupadas em uma seqüência lógica. Segundo Pitcher apud Mintzberg et all (2006) as características da primeira coluna (ousado, emotivo, imaginativo, visionário, empreendedor e intuitivo) refletem um dirigente menos sistemático, menos voltado para a razão, uma pessoa pouco detalhista. Já as características da coluna do meio (responsável, estável, previsível, equilibrado, realista e justo) refletem uma pessoa que estimulam a lealdade e o comprometimento, são conservadores e muito ligados à tradição. Por fim, as características da última coluna (aplicado, determinado, eficiente, racional, exigente e detalhista) refletem uma pessoa segura, com respostas imediatas, prezam pela lógica e pela administração participativa. Analisando as respostas obtidas, verifica-se uma leve tendência para a última coluna, nomeada pela autora como pessoas tecnocratas.

Não é certo rotular os dirigentes de uma forma tão simplista, mas pode-se afirmar que o fato deles possuírem algumas características tecnocratas são importantes para o sucesso da empresa.

Buscando analisar o desempenho das empresas, a pergunta 21 “Indique a porcentagem de oscilação (positivo ou negativo) das taxas de crescimento em vendas nos últimos 3 anos” mostrou que o mercado teve um aumento menor de 2004 para 2005 e de 2005 para 2006 se comparando com o aumento de 2003 para 2004.

Comparando o desempenho de vendas de acordo com a realização ou não de um planejamento formal, concluí-se que em média elas tiveram uma variação nas vendas maior do que as que não realizaram o planejamento formal, com uma diferença de 10% no primeiro ano, 7% no segundo e 8% no terceiro. Isso mostra que a realização do planejamento formal tem sim um impacto positivo nas vendas das pequenas empresas. Analisando as que realizam um planejamento formal de longo prazo e as que realizam o

de curto prazo, pode-se concluir que as de longo prazo tiveram uma oscilação menor durante os anos, indicando maior regularidade de vendas.

Comparando agora as empresas que não realizam um planejamento formal, é notável que as que não realizam qualquer tipo de planejamento tiveram uma queda brusca ao longo dos 3 anos, já as que planejam informalmente tiveram os índices mais regulares, mas com valores sempre abaixo das que realizam o planejamento formal.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Feita a revisão bibliográfica e a análise dos dados obtidos no estudo de campo, pode-se confrontar os dados e chegar a algumas conclusões interessantes. Durante a pesquisa de campo foi notável a dificuldade em encontrar empresas do setor metal-mecânico com mais de 20 funcionários, a indústria local parece estar repleta de micro empresas que por algum motivo não conseguem se desenvolver.

Entretanto, vemos que a região possibilita a sobrevivência das empresas, uma vez que 96% das empresas da pesquisa têm mais de 5 anos de vida, sendo a média de vida igual a 17 anos. É importante frisar também o fato dos próprios dirigentes afirmarem que existem muitas possibilidades na indústria de São Carlos, complementando um deles, de modo oficioso, que o grande motivo de não haver um maior aproveitamento dessas oportunidades é a falta de recursos financeiros para investir. Esse fato vem a comprovar o que foi visto na revisão bibliográfica, sobre as especificidades da pequena empresa como a falta de recurso, a fraca especialização, o horizonte temporal de tomada de decisões de curto prazo, entre outras.

Em contrapartida, é importante levantar o ponto referente ao planejamento, pode-se concluir que as empresas possuem uma estratégia mais tendente à emergente e que pouco mais da metade realiza o planejamento formal de longo prazo e 70% delas realizam o planejamento formal de curto prazo. Muito embora grande parte realize o planejamento formal de longo prazo, fica clara a preferência por parte dos dirigentes ao planejamento operacional.

Contrariando o que foi dito na bibliografia, a maior parte dos dirigentes sabia sim como elaborar um planejamento formal e a maior parte também procura envolver outros funcionários na elaboração do mesmo.

A análise de desempenho não podia ser diferente. Assim como era dito na literatura, principalmente a norte-americana, o planejamento formal tem uma influência positiva no quesito vendas; mas muito mais do que isso, pode-se concluir que em um grupo, que em muito foge das tendências nacionais, o sucesso das empresas (mais de 5 anos, a lucidez da importância do planejamento formal, gerenciamento pouco centralizado) deve-se em muito à experiência do dirigente, fator determinante no rumo da empresa.

Fica a ressalva de que apesar de ser comprovada a importância do planejamento estratégico e operacional no desempenho das pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos, essa talvez não fosse a conclusão de uma mesma pesquisa feita em outra região menos favorecida. É fato que a pesquisa apresenta limitações geográficas e que elas são relevantes em caso de utilização dos dados para outras regiões. Outra limitação desse estudo seria a falta de utilização de outros indicadores de desempenho, que caso fossem correlacionados com o planejamento, destacaria ainda mais a importância do planejamento, o número de empresas utilizadas na pesquisa também foi pequena e foi uma pesquisa de opinião, ou seja, os dados fornecidos não foram verificados.

Por fim, os resultados obtidos fornecem uma visão geral da situação da indústria metal-mecânica de pequeno porte da cidade de São Carlos e podem ser utilizados como direcionadores para trabalhos futuros mais qualitativos (pesquisas de mestrado e doutorado por integrantes do GEOPE) no que diz respeito a relação entre planejamento e desempenho. Será importante também para as indústrias do setor metal-mecânico, para a prefeitura de São Carlos e para o CIESP, que terão mais um dado que comprova a importância e a eficiência do planejamento formal em um mercado tão competitivo e dinâmico.

BIBLIOGRAFIA

ALVES, L. A. M. (2002). **Programa de participação nos resultados: um estudo sobre dificuldades e facilidades em três empresas do ramo de beneficiamento de fumo de Santa Cruz do Sul**. Dissertação (Mestrado). UFRGS, Porto Alegre - RS.

BERALDI, L. C. (2002). **Pequena empresa e tecnologia da informação : recomendações e roteiro de aplicação para melhoria da competitividade dos fabricantes de móveis do pólo moveleiro Mirassol - SP**. Doutorado EESC-USP.

BERALDI, L. C; ESCRIVAO FILHO, E; RODRIGUES, D. M (2000). **Avaliação da adequação do uso de tecnologia de informação na pequena empresa**. In: VII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Bauru. Disponível em: <<http://feb.unesp.br/dep/simpep/ana7.html>>

CÂNDIDO, G.A (2000). **As formas de atuação e a necessidade do pensamento estratégico nas pequenas e médias empresas**. In: VII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Bauru. Disponível em: < <http://feb.unesp.br/dep/simpep/ana7.html> >

CHIAVENATO, I.; MATOS, F. G. (2002). **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Prentice Hall.

CHÉR, R. (1990). **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. São Paulo : Maltese.

CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS - CNAE (2006). Disponível em: www.mte.gov.br

CRUZ, A. J; SILVA, A. P. da; CAIRES, J. E. P (2000). **Identificação de necessidades de qualificação profissional na cidade de São Carlos**. Diedro Consultoria Empresarial, São Carlos.

DAFT, R. L. (2005). **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning.

ESCRIVÃO FILHO, E; NAKAMURA, M. M; GALLO, A. R (1996). **O engenheiro, a racionalização e a pequena empresa**. In: XXIV Congresso Brasileiro de ensino de Engenharia. Anais, v.1, p.475-488.

ESCRIVÃO FILHO, E (2005). **Textos de aula**.

FISCHMANN, A. A; ALMEIDA, M. I. R (1991). **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed., São Paulo: Atlas.

FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2000) – **Critérios de Excelência** – versão cortesia.

FRANCO, R. G. P (2005). **Metodologia para implantação da gestão por processos em empresas do setor metal - mecânico**, UFSC.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. (2000). O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**. São Paulo, v.35, n.3, jul./set.

- GAJ, L (1987). **Administração Estratégica**. São Paulo: Ática.
- GIL, A. C (1991). **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas.
- GOULART, C. P (2000). **Proposta de um modelo de referência para planejamento e controle da produção em empresas virtuais**. Dissertação (Mestrado). São Carlos, EESC - USP.
- GROPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. (1998). **Administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 535p.
- KIMURA, H; SUEN, A. S.; MORI, R. G.; ISHIKAWA, S; HANASHIRO, D. M. M (1999). **Avaliação de desempenho empresarial em novos ambientes competitivos através do Balanced Scorecard**. IV SEMEAD. USP – Universidade de São Paulo. São Paulo.
- KIYAN, F. M (2001). **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**, São Carlos. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- KRUGLIANSKAS, I (1996). **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerencias e Editora.
- LEITE, D. C. C (2004). **Investigação sobre a medição de desempenho em pequenas empresas hoteleiras do nordeste brasileiro**. João Pessoa: UFPB.
- LEMES JÚNIOR, A. B. et al. (2002). **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 698 p.
- LEONE, N. M. C. P. G. (1991). A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.31, n.2.
- LEONE, N. M. C. P. G (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. São Paulo, 34(2), 91-94, abr / jun.
- LIMEIRA, T. M. V. (2005). **Fundamentos de marketing**. In: DIAS, S. R. Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W. PETTY, J. W. (1997). **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books.
- LYLES, M. A.; BAIRD, I. S; ORRIS, J. B; KURATKO, D. F (1993). Formalized planning in small business: increasing strategic. **Journal of Small Business Management**. Apr, v.31, n.2. p.38-50.
- MATTAR, F (1997). **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas.
- MAXIMIANO, A. C. A (2000). **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas.
- MENEZES, E. J. C; ALMEIDA, M. I. R (1997). **Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente?** In: XVII ENCONTRO

NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul / RS.

MIGLIATO, A. L. T (2004). **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa:** estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP. São Carlos, EESC-USP.

MINTZBERG, H (1973). Strategy-making in three modes. **California Management Review**. v.16, n.2. p.44-53.

MINTZBERG, H (1978). **Patterns in strategy formation.** The Institute of Management Science. v.24, n.9. p.934-948.

MINTZBERG, H; WATERS, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**. v.6, n.3, p. 257-272.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J (2000). **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.

MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J B; GHOSHAL, S (2006). **O processo da estratégia: conceitos contextos e casos selecionados.** 4ª edição, Porto Alegre: Bookman.

MIRANDA, L. C; SILVA, J. D. G (2002). **Medição de desempenho.** In: Schimidt (Org.). Controladoria: Agregando Valor para a Empresa. Porto Alegre, Bookman.

OLIVEIRA, D. P. R. DE (1994). **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e praticas. São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, D. P. R. DE (1995). **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e praticas. São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, D. P. R (1998). **Sistemas de informações gerenciais.**São Paulo : Atlas.

OLIVEIRA, A. B. S. O., OLIVEIRA, M. C (1995). **A aplicação dos conceitos de gestão econômica aos eventos econômicos de um banco comercial.** In: IV Congresso Internacional de Custos. Campinas. Disponível em: <http://libdigi.unicamp.br/document>

PEARCE, J. A; FREEMAN, E. B.; ROBINSON, R. B (1987). The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance. **The Academy of Management Review**. Oct; v.12, n.4; p.658-675.

ROBBINS, S. P. (2000). **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva.

ROBINSON, R. B.; PEARCE, J. A (1984). Research thrusts in small firm strategic planning. **The Academy of Management Review**. Jan, v.9, p.1, p.128-137.

RUE, L. W.; IBRAHIM, N. A (1998). The relationship between planning sophistication and performance in small business. **Journal of Small Business Management**. Oct, v.36, p.4, p.24-32.

SANTOS, F. C. A (1999). **Estratégia de recursos humanos:** dimensões competitivas. São Paulo: Atlas.

SCORNAVACCA JÚNIOR, E (2001). **INTERMEDIÇÃO INFORMACIONAL NA INTERNET: um modelo para o estudo de necessidades de informação de empresas gaúchas para a expansão de seus negócios**. Dissertação, UFRGS. Porto Alegre.

SEADE (2004): Pesquisa do PIB e do PIB municipal. Disponível em: <http://www.seade.gov.br>. Acessado em: Dezembro de 2006.

SEADE (2004): Pesquisa setorial do Estado de São Paulo. Disponível em: <http://www.investimentos.sp.gov.br/setores>. Acessado em Outubro de 2006

SEBRAE (2000). **As MPEs na economia. Estudos e Pesquisas**. Disponível em: <http://sebraesp.com.br>

SEBRAE-SP (2004). **Taxa de mortalidade das micros e pequenas empresas: Estudos e Pesquisas**. Disponível em: www.sebrae.org.br

SEBRAE-SP (2005). **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas**. Disponível em <http://sebraesp.com.br>

SHRADER, C. B.; MULFORD, C. L.; BLACKBUM, V. L (1989). Strategic and Operational Planning, Uncertainty, and Performance in Small Firms. **Journal of Small Business Management**. Oct; v.27, n.4; ABI/INFORM Global, p.45-60.

TEIXEIRA, M (2001). **Como elaborar um Plano de Marketing: Apontamentos Gerais**. Valadares, Plano de Formação.

TERENCE, A. C. F; ESCRVIÃO FILHO, E. (2001) **Planejamento estratégico nas pequenas empresas: a importância da análise ambiental para a competitividade das pequenas organizações**. In: VIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Bauru. Disponível em: www.simpep.feb.unesp.br/ana8.html

TERENCE, A. C. F (2002). **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. Dissertação (Mestrado). São Carlos, EESC-USP.

WIJewardena, A. Z.; Fonseka, T; Perera, B (2004). The Impact of Planning and Control Sophistication on Performance of Small and Medium - Sized Enterprises: Evidence from Sri Lanka. **Journal of Small Business Management**. p. 209 - 217.

YUSUF, A.; SAFFU, K. (2005). Planning and performance of small and medium enterprise operators in a country in transition. **Journal of Small Business Management**. p. 480 - 497

ANEXO 1 - EMPRESAS QUE PARTICIPARAM DA PESQUISA

PICCIN Máquinas Agrícolas LTDA
TECH-LIMA Ar Condicionado e Refrigeração
VALMAR Ferramentaria LTDA
Forjaria Brasileira de Metais LTDA
OSP Indústria de Produtos Mecânicos LTDA
GETESI Indústria de Equipamentos Eletrônicos LTDA
Sistemas de Fluxos Brasil Indústria e Comércio LTDA
Fundição e Zincagem São Carlos LTDA
EVEREST Produtos e Serviços LTDA.
ISOTEC Indústria e Comércio de Produtos para Metalurgia
Microma Projetos e Construções Mecânicas Ltda
Fultec Inox LTDA
Indústria e Comércio de Alumínio Roial LTDA
Flyever Indústria Comércio Equipamentos Eletrônicos LTDA
Proteu Indústria e Comércio de Equipamentos Laboratorios LTDA
Terroni Equipamentos Científicos LTDA
Bio-Art Equipamentos Odontológicos
MRI Tecnologia Eletrônica LTDA
EDG Equipamentos e Controles LTDA
Korth RFID LTDA
TECNOMOTOR
Incon Eletrônica
Mega Bobinadeiras

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO

PARTE A - DADOS GERAIS E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA DO SETOR METAL-MECÂNICO

Nome da empresa:

1. Ano de fundação:

2. Ramo de atividade:

informática/software eletrônica/telecomunicações mecânica de precisão/automação

química fina biotecnologia novos materiais

outro. Especificar:

3. Número de sócios 1 2 3 4 5 6 ou +

Especificar a escolaridade dos sócios da empresa:

Sócio	Escolaridade	Sócio	Escolaridade
1	especificar	4	especificar
2	especificar	5	especificar
3	especificar	6	especificar

4. Indique o faturamento da empresa no ano de 2006:

até R\$ 240 mil de R\$ 241 mil a R\$ 2.400 milhões acima de R\$ 2.400 milhões

Indique o número de funcionários da empresa

5. Total

6. Alocados em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)

7. Autônomos (bolsistas ou profissionais liberais alocados em projetos)

8. % de funcionários com formação superior

9. A empresa possui departamento de PCP?

não sim.

Se sim, qual é o estágio de desenvolvimento?

em fase de estruturação semi-estruturado estruturado

10. Qual é o investimento anual realizado em PCP (% do faturamento)?

1% 2% 3% 4% 5% +5% Especificar %

11. A empresa foi criada

a partir de uma empresa e de uma tecnologia já existente

a partir de um estímulo ou da ação de uma empresa, com o intuito de desenvolver um novo fornecedor ou criar uma nova empresa sob seu controle acionário e estrutura

a partir de grupos de pesquisa e conhecimentos gerados de universidades ou instituições de pesquisa

outra forma. Especificar

12. Indique as características a seguir de acordo com a situação da sua empresa

1 muito baixa 2 baixa 3 média 4 alta 5 muito alta NI não identificada

indicar fabrica produtos ou serviços que demandam alto recurso tecnológico

indicar possui tecnologia única

indicar utiliza de tecnologia desenvolvida por centros de pesquisa ou universidade

indicar a inovação é um diferencial da empresa

indicar aprimora constantemente os processos de produção

indicar realiza alianças para desenvolver novos produtos ou processos ou incrementar os atuais

13. O sistema de produção da empresa é: As alianças são realizadas com:

- para estoque
 sob encomenda (para atender pedidos específicos de clientes)
 ambos
 outra forma

PARTE B – PROCESSO DE CRIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Assinale (x) o ponto que melhor descreve as características da organização quanto ao processo de criação de estratégia.

14. A orientação principal (direcionamento) da organização é criada com base:

Razão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Intuição
Experiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Informação
Análise de informações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Utilização da criatividade
Antecipação dos acontecimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ocorrências do dia-a-dia
Definida e alterada de acordo com acontecimentos cotidianos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Definida de acordo com o cronograma
Interação entre a alta direção e níveis inferiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Decisões da alta direção
Objetivos claramente definidos e detalhados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Definição de objetivos gerais

15. Pode-se dizer que o processo de definição da orientação principal (direcionamento) quanto ao futuro da organização é:

Processo regular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Processo irregular
Realizado em etapas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Não segue etapas previstas
Baseado em ações inesperadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Baseado em ações previstas
Formal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Informal
Flexível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rígido

16. A empresa realiza um processo de planejamento formal?

- sim não

Se sim, indique o grau de concordância com os tipos de planejamento apresentados abaixo:

Realiza o **planejamento de longo prazo** (estratégico). O planejamento é realizado a partir da identificação de oportunidades e ameaças de negócio, definição de objetivos e projetos (período médio de 3 anos), análise dos fatores externos (concorrentes, clientes, tecnologia, economia etc).

- concordo totalmente concordo neutro discordo discordo totalmente

Realiza o **planejamento de curto prazo** (operacional). O planejamento apresenta um plano de ação (anual, mensal ou semanal) voltado a ações específicas de produção, finanças, mercadologia entre outras.

- concordo totalmente concordo neutro discordo discordo totalmente

Se não, indique o grau de concordância com as afirmações abaixo.

É desenvolvido com base na intuição e experiência do dirigente. Não é escrito, encontra-se na mente dos dirigentes e é de curto prazo. Está relacionado às condições atuais da empresa e do seu ambiente e aos objetivos dos seus dirigentes.

- concordo totalmente concordo neutro discordo discordo totalmente

Não há planejamento mensurável na empresa.

concordo totalmente concordo neutro discordo discordo totalmente

PARTE C – ESPECIFICIDADES DE GESTÃO E MEDIDAS DE DESEMPENHO

17. Assinale (x) o ponto que melhor caracterize o ambiente organizacional.

Muito segmentado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Pouco segmentado
Clientes com características semelhantes (*)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Clientes com características diversas (*)
Concorrentes com características semelhantes (*)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Concorrentes com características diversas (*)
Com mudanças rápidas e imprevisíveis	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Com mudanças lentas e previsíveis
Estável	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Dinâmico
Muitas oportunidades	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Poucas oportunidades

(*) Porte, tecnologia, perfil etc.

18. Assinale (x) o ponto que melhor caracterize a sua organização.

Rígida com ampla divisão do trabalho	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Flexível com pouca divisão do trabalho
Os cargos são ocupados por especialistas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Os cargos são continuamente redefinidos por meio da interação com outras pessoas que participam da tarefa
As decisões são descentralizadas e delegadas a níveis inferiores	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	As decisões são centralizadas e concentradas na alta administração
Ênfase nas regras e procedimentos formais	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Maior confiabilidade nas comunicações informais
Apresenta tarefas variadas, não rotineiras e flexíveis	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Apresenta tarefas rotineiras e rigidamente estabelecidas

19. Identifique o nível de influência que as variáveis abaixo exercem na definição do direcionamento futuro da empresa (orientação e tomada de decisão de ações futuras).

1 muito baixa 2 baixa 3 média 4 alta 5 muito alta NI não identificada

- indicar Desenvolvimento tecnológico
- indicar Condições políticas
- indicar Condições econômicas
- indicar Condições do meio ambiente
- indicar Condições sócio-culturais da população
- indicar Ações dos concorrentes
- indicar Características dos fornecedores
- indicar Características dos clientes
- indicar Atuação de órgãos reguladores

20. As características abaixo descrevem a personalidade e a postura do dirigente estrategista (pessoa responsável por definir a orientação principal quanto ao futuro da organização). Indique o grau de precisão que estas características se aplicam ao dirigente. *Quanto mais precisa for a característica, mais alto o número a ser escolhido.*

1 não identificada 2 baixa 3 média 4 alta 5 muito alta

Ousado		Responsável		Aplicado	
Emotivo		Estável		Determinado	
Imaginativo		Previsível		Eficiente	
Visionário		Equilibrado		Cerebral (racional)	
Empreendedor		Realista		Exigente	
Intuitivo		Justo		Detalhista	

21. Indique o % de oscilação (positivo ou negativo) das **taxas de crescimento em vendas** nos últimos 3 anos:

2006 em relação a 2005	%
2005 em relação a 2004	%
2004 em relação a 2003	%

Obrigado pela colaboração. Em breve entraremos em contato.

ANEXO 3 - CARTA AOS EMPRESÁRIOS (E-MAIL)

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

São Carlos, Dia de Mês de 2008.

Prezado(a) Senhor(a),

Em continuidade à pesquisa sobre o “**Processo estratégico nas empresas industriais do setor metal-mecânico situadas no pólo de São Carlos-SP**”, iniciamos agora a fase de coleta dos dados.

O preenchimento do questionário é rápido e solicitamos que seja respondido pelo dirigente responsável por tomar decisões futuras da empresa. As informações fornecidas serão tratadas com o sigilo necessário e utilizadas de maneira agregada.

Agradecemos por sua valiosa colaboração.

Para acessar o questionário:

Endereço do questionário: www.prod.eesc.usp.br/geope/questionario2

Login: **empresa** - Senha: **geope07**

Edmundo Escrivão Filho

Professor Associado do Departamento de Engenharia de Produção – EESC/USP

edesfi@sc.usp.br

Jair de Oliveira

Professor da UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Doutorando em Engenharia de Produção – EESC/USP

jair@cp.cefetpr.br

Bruno Cipriano Moili

Graduando em Engenharia de Produção - EESC-USP

bruno_moioli@yahoo.com.br

GRUPO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA PEQUENA EMPRESA

Av. Trabalhador São-carlense, 400 - Centro

São Carlos-SP - Brasil - 13566-590

Telefones: Laboratório: (16) 3373-8286

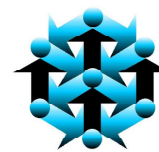
Secretaria: (16) 3373-9428

Fax: (16) 3373-9425

ANEXO 4 - CARTA AOS EMPRESÁRIOS (CORREIO)



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



São Carlos, Dia de Mês de 2008

Prezado(a) Senhor(a),

Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de caracterizar o processo estratégico nas empresas industriais do setor metal-mecânico situadas no pólo de São Carlos-SP. Para atingirmos nosso objetivo estaremos enviando nos próximos dias, por *e-mail*, um questionário para coleta dos dados necessários.

O preenchimento do questionário é rápido e solicitamos que seja respondido pelo dirigente responsável por tomar decisões sobre os futuros direcionamentos da empresa, ressaltando que a sua participação é fundamental para o sucesso da pesquisa.

Não é solicitada informação sigilosa, ainda assim garantimos que a tabulação dos dados será feita por meio de uma análise quantitativa, de modo que, para sua apresentação e análise, serão agrupados, nunca utilizados isoladamente. Portanto, as informações fornecidas serão tratadas com o sigilo necessário e utilizadas de maneira agregada, pois temos o intuito de compreender o processo estratégico no segmento como um todo.

Por fim, assumimos o compromisso de lhes enviar um relatório com os resultados e de fazer uma apresentação oral das atividades desenvolvidas, oportunamente, na Escola de Engenharia de São Carlos-USP.

Certos de que em breve estaremos juntos para discutirmos os resultados de nossa pesquisa, aproveitamos o ensejo para antecipar os agradecimentos por sua valiosa colaboração.

Edmundo Escrivão Filho

Professor Associado do Departamento de Engenharia de Produção – EESC/USP

edesfi@sc.usp.br

Jair de Oliveira

Professor da UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Doutorando em Engenharia de Produção – EESC/USP

jair@cp.cfetpr.br

Bruno Cipriano Moieli

Graduando em Engenharia de Produção - EESC-USP

bruno_moioli@yahoo.com.br