

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E GERENCIAL
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
o caso de uma pequena empresa familiar**

Mônica Erchsen Nassif
Virna Fabrini Lagoeiro Lins

Belo Horizonte

2011

Virna Fabrini Lagoeiro Lins

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
o caso de uma pequena empresa familiar**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial, no curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação, da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Belo Horizonte
2011

Para Tia Cacá

RESUMO

O presente trabalho é um estudo de caso sobre uma pequena empresa familiar, cujos principais objetivos foram identificar as características do atual modelo de gestão adotado por sua diretoria e propor mudanças para garantir não só a sobrevivência, mas, sobretudo, o seu desenvolvimento. Com base em revisão da literatura e entrevistas semi-estruturadas nos níveis gerencial, técnico e operacional, verificou-se, entre outras particularidades, a falta de planejamento em sua rotina administrativa. Essa constatação conduziu à proposta de uma mudança na cultura organizacional, com base na implementação do planejamento estratégico, de modo a organizar os processos, otimizar o trabalho e melhorar o clima organizacional para alavancar os resultados e reposicionar a empresa no patamar que ostentava no passado.

Palavras-Chave: Planejamento, Planejamento Estratégico, Informação Estratégica, Pequena Empresa Familiar.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	06
2	PLANEJAMENTO.....	09
2.1	ETAPAS DO PLANEJAMENTO.....	11
2.2	MAIS ALGUMAS CONSIDERAÇÕES.....	13
3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
3.1	MAPEAMENTO ORGANIZACIONAL.....	19
4	ADMINISTRANDO A INFORMAÇÃO.....	21
5	A PEQUENA EMPRESA FAMILIAR.....	25
6	METODOLOGIA.....	30
7	A EMPRESA SEGUNDO A VISÃO DO SEU PESSOAL ENTREVISTADO.....	31
7.1	ENTREVISTADO A.....	31
7.2	ENTREVISTADO B.....	39
7.3	ENTREVISTADO C.....	47
8	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	53
8.1	ADAPTANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	59
9	CONCLUSÃO.....	64
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
	APÊNDICE 1.....	67

1. INTRODUÇÃO

Já é difícil para uma empresa manter-se em pleno funcionamento quando os recursos são escassos, o que dirá lançar seu olhar para o futuro e prever tendências de mercado.

Empresas de pequeno porte não costumam dar muita importância ao planejamento, muito menos ao estratégico, por desconhecerem seus benefícios ou por não terem condições de contratar profissionais especializados nesse tipo de ferramenta gerencial (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Também as empresas do tipo familiar têm pouca consciência da importância do planejamento estratégico para o alinhamento entre as atividades que desempenham e as metas que desejam alcançar, por estarem acostumadas a agirem mais intuitiva do que racionalmente (FUJIOKA, 2003).

Quando uma empresa se enquadra, portanto, nesses dois perfis, ou seja, é familiar e de pequeno porte, e ocorre da maioria das empresas de pequeno porte ser de origem familiar (BORTOLI NETO e MOREIRA JR., 2001), ela é alvo de fraquezas e passa por dificuldades, inclusive financeiras, que prejudicam sua adaptação às constantes mudanças do mercado. Não contam, como as organizações mais estruturadas, com mão de obra especializada, ou mesmo departamentos específicos, para monitorarem o ambiente externo e auxiliarem a alta cúpula na elaboração de estratégias e tomadas de decisão com o menor grau de incerteza possível.

Fato é que o aumento da competitividade, ocasionado pela globalização, e a informalidade dos processos administrativos, que tanto prejudica o desempenho dos negócios, torna a adesão ao planejamento estratégico cada vez mais imperativo à sobrevivência das pequenas empresas familiares.

Sendo assim, este trabalho procurou verificar se uma empresa familiar de pequeno porte, do ramo de segurança e medicina do trabalho, situada na Região Metropolitana de Belo Horizonte em Minas Gerais, adota práticas relacionadas ao planejamento estratégico, como ferramentas de gerenciamento; analisar o desempenho dessas práticas e propor melhorias ao modelo de gestão identificado.

Assim, para que a realização desta pesquisa fosse possível, foi necessário trabalhar alguns conceitos sobre planejamento estratégico e empresas familiares de pequeno porte com base numa revisão da literatura existente pertinente. Com esses fundamentos foram então levantadas informações sobre as particularidades da empresa, por meio de entrevistas semi-estruturadas, apoiadas em um mesmo roteiro de perguntas, com alguns dos seus principais gestores e colaboradores, considerando os níveis gerencial, técnico e operacional.

Elaborado o diagnóstico, foi proposta uma adaptação da cultura organizacional da empresa às exigências do mercado, baseada na implementação do planejamento estratégico.

O presente estudo justifica-se, portanto, pela urgência em alertar a diretoria da empresa pesquisada para as mudanças necessárias ao modelo de gestão adotado

atualmente e orientá-la com relação às ações indispensáveis para a obtenção de vantagens competitivas que dêem à empresa condições de se posicionar frente à concorrência, melhorar resultados e maximizar seu lucro.

2. PLANEJAMENTO

Segundo CHIAVENATO (1987), o planejamento pode ser definido como sendo a base da gestão de uma empresa. Trata-se de uma função administrativa que antecipa fatos e define os objetivos de uma organização, bem como as tarefas necessárias à obtenção desses objetivos, com o foco sempre no futuro - porém, sem deixar de levar em consideração, também, as demandas da realidade atual.

Pode-se dizer, portanto, que sua finalidade é: possibilitar a condução de uma empresa, por parte de seus dirigentes, de modo organizado, auxiliando as organizações a concretizarem seus objetivos - através dos recursos humanos e materiais que possuem para tal -, cumprindo com o papel de tornar explícitas as informações necessárias ao bom desempenho dos negócios.

Enumerando algumas características, CHIAVENATO (1987) defende, ainda, que o planejamento em si nunca tem fim, seus planos de ação é que são adaptados às mudanças que surgem conforme a necessidade.

Com isso, o planejamento segue, tendo sido eleito dentre outros cursos de ação, com o potencial de diminuir o grau de incerteza das tomadas de decisão, tornando-se elemento da cultura da empresa.

Sua natureza cíclica o torna dinâmico. “Conforme vai sendo executado e realizado, o *planejamento* permite condições de avaliação e mensuração para novos planejamentos, com informações e perspectivas mais abundantes e corretas.”

(CHIAVENATO, 1987, p. 276). Segundo o autor, a tendência, com o passar do tempo, é a de que a técnica seja cada vez mais aprimorada.

Sua capacidade, portanto, de trabalhar a informação externa e interna de forma estratégica, confere ao planejamento, como observa CHIAVENATO (1987), a competência de coordenar diferentes operações da empresa, ao mesmo tempo, otimizando a realização dos objetivos propostos, fazendo com que a organização alcance mais rapidamente seu alvo final.

Para tanto, o planejamento primeiro define os objetivos da empresa, para depois desenvolver as estratégias e os planos de ação necessários à obtenção desses objetivos (FIG. 1).

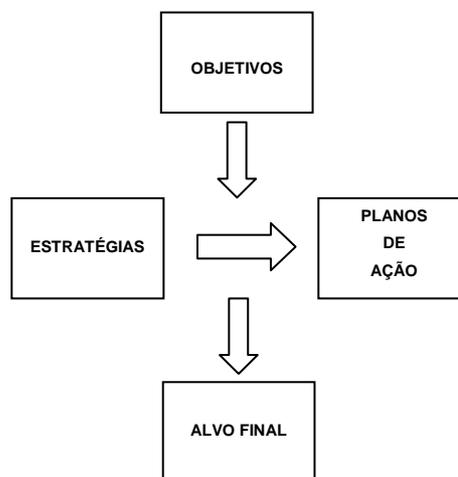


FIGURA 1

[...] os objetivos geralmente se prendem às funções primordiais da organização, como, por exemplo, rentabilidade, produtos, estrutura mercados, pessoal, pesquisa e finanças. São pontos básicos que, uma vez definidos, passam a dirigir e orientar a atividade da empresa (CHIAVENATO, 1987, p. 278).

2.1. ETAPAS DO PLANEJAMENTO

Ainda na primeira fase de desenvolvimento do planejamento, ou seja, enquanto ainda estão sendo formulados os objetivos almejados pela organização, faz-se necessário definir a natureza dos mesmos.

Sendo assim, considerando, por exemplo, o fator tempo, é preciso determinar se os objetivos são imediatos, acessíveis ou imaginários. “À medida que o tempo passa e os objetivos imediatos vão sendo alcançados, os objetivos acessíveis se tornam imediatos e os objetivos imaginários se tornam acessíveis.” (CHIAVENATO, 1987, p. 278).

Já em relação à hierarquia entre eles, trata-se de estabelecer graus de importância e abrangência, identificando quais objetivos são prioritários e quais são secundários, diferenciando aqueles que abrangem a organização como um todo, daqueles que pertencem a cada divisão da empresa e assim por diante (CHIAVENATO, 1987).

Da hierarquia dos objetivos surgem, ainda, desdobramentos como “[...] *políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos e normas* [...]” (CHIAVENATO, 1987, p. 281).

Assim, a partir dos *objetivos* que pretende alcançar, a organização define sua *estratégia global* e a longo prazo. A *estratégia* permite a definição das *políticas*, o seu desdobramento em *diretrizes* e, a partir daí, as *metas* dos diversos departamentos (CHIAVENATO, 1987, p. 282).

Contudo, um aspecto importante dessa primeira fase é a clareza com que os objetivos precisam ser comunicados em toda a organização, de maneira que seja

criada uma conscientização coletiva da missão da empresa, gerando maior compartilhamento das experiências individuais, possibilitando o surgimento de novos conhecimentos.

A fase que se segue, como proposto por CHIAVENATO (1987), diz respeito à racionalização dos métodos necessários à realização dos objetivos fixados. Em outras palavras, é a fase em que se decide o que fazer, como e quando fazer, e por quem as tarefas selecionadas deverão ser desempenhadas. Pode-se dizer que é a fase da escolha, dentre diferentes opções de ação, da melhor maneira de se chegar aos objetivos definidos, levando-se em consideração as conseqüências futuras dos atos que serão nomeados.

Como lembra CHIAVENATO (1987), não apenas o conhecimento organizacional acumulado é eficaz no apoio às tomadas de decisão, servindo de referência para boa parte delas. Também a experiência pessoal e subjetiva de cada colaborador tem a contribuir com o processo decisório, agregando informação e ampliando as possibilidades de avaliação dos impactos de cada alternativa existente.

Quanto à elaboração da estratégia global, o autor propõe que, num primeiro instante, seja estabelecido se o planejamento abrangerá a organização como um todo ou somente partes dela; seu prazo de execução e o nível da empresa no qual será desenvolvido, podendo, dessa forma, ser caracterizado como estratégico ou organizacional; tático, se abranger apenas algumas divisões; ou operacional, referente a uma atividade específica.

De acordo com CHIAVENATO (1987), o tipo de planejamento caracterizado como estratégico possui abrangência global, ocorre a longo prazo e é comandado pela alta cúpula da empresa, invariavelmente. Já a estratégia em si retrata bem onde a organização pretende chegar e baseia-se em componentes como:

1. Oportunidades de mercado.
2. Capacidade, competência e recursos da empresa.
3. Valores e aspirações pessoais dos dirigentes.
4. [...] responsabilidade social (CHIAVENATO, 1987, p. 288).

Definidos os objetivos, estabelecidas as tomadas de decisão em relação ao futuro da organização e decidida a estratégia global, a quarta e última fase de desenvolvimento do planejamento diz respeito aos planos de operação, que costumam ser elaborados de acordo com as características e necessidades específicas de cada setor da empresa e a estarem relacionados às seguintes questões: o que exatamente deverá ser feito; porque motivo; como ou através de quais procedimentos; onde na empresa e se de maneira centralizada ou não; quando deverá acontecer e com que prazo; e por quem, com quais competências (CHIAVENATO, 1987).

2.2. MAIS ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Recapitulando, foi dito que o planejamento preocupa-se, basicamente, com o futuro da organização, e que sua função, portanto, é prever cenários e dar condições às empresas de reagirem às mudanças do ambiente externo e realizarem suas metas.

Para DAFT (2005), planejar é estabelecer metas - propósitos que justifiquem a existência da organização - e planos para a realização dessas metas - ou seja, meios que viabilizem a própria razão de ser da organização.

Sendo assim, define-se a missão formal da empresa, em primeiro lugar, para só depois determinar suas metas e planos de ação - que podem ser: de nível estratégico, quando são de responsabilidade do alto escalão e compreendem toda a organização; de nível tático, se decididos pela gerência média, que administra as subdivisões da empresa; e de nível operacional ou departamental, que envolvem os gerentes operacionais. "O planejamento em cada nível sustenta os outros níveis." (DAFT, 2005, p.153).

De acordo com o autor, é através da missão declarada publicamente, seja para divulgação externa, seja para promover a identificação do funcionário com o seu trabalho e, portanto, gerar motivação, que a empresa se comunica com a sociedade e internamente com seus colaboradores, fortalecendo sua atuação no mercado.

A elaboração da missão organizacional, portanto, requer cuidados nesse sentido, ou seja, tanto porque representa a imagem que a empresa deseja passar para seus clientes e fornecedores, ou melhor, seus valores e boas práticas, quanto porque direciona suas ações (DAFT, 2005). Também a qualidade com que são desenvolvidas as metas da empresa confere ou não credibilidade e ela.

"Declarações amplas, descrevendo onde a organização quer estar no futuro, são chamadas de metas estratégicas. Elas se referem à organização como um todo, em

vez de a divisões ou departamentos específicos.” (DAFT, 2005, p. 155). Já os planos estratégicos esboçam “[...] as atividades organizacionais e as alocações de recursos [...]” destinadas ao alcance das metas estratégicas (DAFT, 2005, p. 156). Como explica DAFT (2005), a eficiência dos resultados obtidos no nível operacional depende da realização das metas da alta gerência, passando pelas metas táticas da gerência média.

Em qualquer que seja o nível, uma meta precisa ser: mensurável; ambiciosa, porém acessível, condizente com os recursos da empresa; deve estipular datas de início e fim; além de oferecer algum tipo de promoção ou recompensa que sirva de estímulo a seus desenvolvedores (DAFT, 2005).

Contudo, para um desempenho além das expectativas, como explica DAFT (2005), as empresas devem descentralizar o planejamento, envolvendo o maior número possível de funcionários em sua execução, distribuindo a responsabilidade pelo funcionamento da ferramenta não apenas entre os especialistas no assunto, mas também entre os demais colaboradores, em todos os níveis da organização, promovendo o compartilhamento de idéias e o surgimento de novos conhecimentos que podem vir a gerar vantagem competitiva aos negócios.

No novo local de trabalho, os funcionários na linha de frente podem estar constantemente adaptando os planos para satisfazer as novas necessidades. Entretanto, os altos-gerentes ainda são responsáveis por proporcionar uma missão diretora e uma estrutura sólida para o planejamento e estabelecimento de metas (DAFT, 2005, p. 168).

Como visto até agora, o planejamento formal não tem, apenas com as características que possui, mostrado ser tão eficaz em um mundo caracterizado, principalmente, pela velocidade das mudanças.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Aprofundando a análise a respeito do planejamento estratégico, CHIAVENATO (1987) apresenta quatro fundamentais etapas de desenvolvimento desta função administrativa: 1ª) definição dos objetivos da organização; 2ª) avaliação de suas forças e fraquezas; 3ª) estudo do ambiente externo; e 4ª) elaboração das estratégias (FIG. 2).

Como dito anteriormente, o planejamento estratégico costuma abranger a organização como um todo e a ser executado a longo prazo. Sua primeira etapa, portanto, consiste na escolha tanto dos objetivos globais almejados pela organização, quanto da “[...] ordem de importância e de prioridade de cada um [...]” (CHIAVENATO, 1987, p. 448). Definidos os objetivos, automaticamente cogita-se os meios adequados para alcançá-los no futuro.

Sendo assim, na segunda etapa, de análise das forças e fraquezas da organização, traça-se um mapa das potencialidades e limitações da empresa, que tanto podem auxiliar quanto inviabilizar o alcance dos resultados esperados.

Segundo o autor, costumam ser considerados, em tal análise interna, os recursos financeiros, humanos e tecnológicos da empresa, entre outros; o próprio organograma e o desempenho da organização “[...] em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios etc., no momento em relação aos anos anteriores.” (CHIAVENATO, 1987, p. 449).

Quanto à terceira etapa de desenvolvimento do planejamento estratégico, trata-se de uma análise das oportunidades e ameaças do mercado. A análise completa inclui estudos aprofundados acerca tanto das características dos nichos de mercado da organização, quanto do comportamento da concorrência e, como não poderia deixar de ser, a respeito da atual conjuntura política, econômica e social etc, que tanta influência exerce na atividade empresarial.

Por fim, é na quarta e última etapa que são estabelecidas as estratégias, ou cursos de ação futura, como denomina o autor, através das quais a organização pretende alcançar seus objetivos globais.

Com todos esses elementos – *objetivos organizacionais, análise das condições internas, análise das condições externas e alternativas estratégicas*, a empresa tem condições para preparar seu *Planejamento Estratégico*. O *Planejamento Estratégico* deve especificar, em linhas gerais, onde a empresa pretende chegar no futuro e como se propõe a fazê-lo a partir do presente (CHIAVENATO, 1987, p. 449).



FIGURA 2

3.1. MAPEAMENTO ORGANIZACIONAL

Para se chegar às estratégias que então levarão à realização dos objetivos finais, é preciso fazer um balanço da situação atual da empresa. Essa identificação das principais características de uma organização pode ser feita, entre outras, através da análise SWOT, mais conhecida no Brasil como FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), que é bastante eficaz na avaliação dos “[...] fatores internos e externos que [podem afetar] a situação competitiva da organização.” (DAFT, 2005, p. 179).

Uma das formas de se obter informações externas de valor é fazendo o mapeamento do ambiente externo, por meio de clientes e fornecedores; veículos de comunicação oficiais; relatórios do governo; conversas informais, ‘de corredor’; entre outras fontes. A atividade de inteligência competitiva, por exemplo, tem como uma de suas funções a monitoração da concorrência.

Já o mapeamento interno dá-se através da revisão de relatórios diversos e de “[...] reuniões com pessoas em todos os níveis da hierarquia [...]” (DAFT, 2005, p. 180), com o objetivo, por exemplo, de saber a visão que a maioria delas tem da organização e suas expectativas com relação ao futuro. A análise interna fala muito a respeito da própria estrutura da empresa e sua capacidade de desempenho.

Segundo DAFT (2005), os pontos fortes e fracos representam os diferenciais competitivos e as limitações da empresa, respectivamente, e servem de apoio ou dificultam o alcance das metas organizacionais propostas. Já as ameaças e as

oportunidades do ambiente externo ou impedem completamente, ou potencializam a capacidade da empresa de “[...] alcançar ou exceder suas metas.” (DAFT, 2005, p. 180).

4. ADMINISTRANDO A INFORMAÇÃO

Para LEITÃO (1993), o uso da informação também é uma ferramenta de gestão. E como o planejamento é a ferramenta base da gestão de uma empresa (CHIAVENATO, 1987), pode-se dizer que a informação estratégica, por sua vez, é a ferramenta base do planejamento estratégico.

Isso se deve ao fato de que qualquer sistema administrativo é baseado na informação. Além disso, a maior parte do tempo e da energia dos gerentes é gasto no processamento de grandes quantidades de informação. Por esses motivos, os sistemas de informação devem estar sempre bem integrados com os sistemas de planejamento e controle, aos quais servirão (LEITÃO, 1993, p. 120).

Sendo assim, além de promover a estruturação do processo de coleta e tratamento das informações, sejam elas de origem externa ou interna, um sistema de informação estratégica deve ser capaz, principalmente, de estabelecer, e disseminar empresa à fora, padrões próprios de funcionamento.

Ele precisa ser suficientemente inteligente para saber discriminar o essencial do secundário, em cada nível hierárquico, evitando saturar os gerentes com informações triviais, e extremamente competente do ponto de vista técnico pois será o responsável pela seleção das bases a serem usadas nos processos decisórios que definirão o futuro da empresa (LEITÃO, 1993, p. 120).

De acordo com o autor, num primeiro momento, as informações são apenas dados, sinais que chamam pouca ou muita atenção daqueles responsáveis pelo mapeamento do ambiente externo. Num segundo estágio, já ocorre um primeiro filtro, o chamado filtro técnico, por parte de especialistas que então avaliam e preparam as informações para os gerentes. “Definidas as alternativas [...] para os modelos de evolução do ambiente externo, elas serão discutidas em nível gerencial

[...]” (LEITÃO, 1993, p. 120). É nessa etapa que entra em ação o conhecimento tácito dos gerentes, ou seja, que ocorre o filtro da mentalidade. Por último, o alto escalão da empresa julga a validade estratégica das informações então coletadas, filtradas e analisadas, para as suas tomadas de decisão, finalizando a cadeia com seu filtro político ou filtro do poder.

Em outras palavras, são coletadas e selecionadas as informações consideradas úteis para a empresa e gerados “[...] cenários, prognósticos, diagnósticos, etc [...]” para análise das gerências (LEITÃO, 1993, p. 120).

O sistema, tal como descrito nos dois parágrafos acima, deve ser operado, segundo LEITÃO (1992), em conjunto com o planejamento estratégico, e é importante que suas etapas também passem por revisões, para evitar que os negócios tomem rumos indesejados.

Como esclarece o autor, cabe às empresas aprenderem a lidar estrategicamente com as informações de valor, cada vez mais necessárias à sobrevivência dos negócios, se quiserem, portanto, ter melhores condições de executarem um bom planejamento.

Por isso a necessidade de adotarem sistemas de informação estratégica. Afinal de contas, informações de valor precisam ser constantemente atualizadas e estar acessíveis aos dirigentes das empresas. A qualquer momento pode ser necessário tomar novas decisões e mudar os rumos da organização.

Softwares Livres de Gestão de Conteúdo são um exemplo de ferramenta tecnológica que possibilita a operacionalização dos sistemas de informação estratégica e, com isso, o compartilhamento das informações, seja através das intranets ou dos sites corporativos.

De acordo com MORESI (2000), o valor da informação depende da utilização que é feita da mesma. “Por ser um bem abstrato e intangível, o seu valor estará associado a um contexto.” (MORESI, 2000, p. 16). No domínio da organização, portanto, “[...] o valor da informação está relacionado ao seu papel no processo decisório.” (MORESI, 2000, p. 17). Sendo assim, quanto mais útil parecer e quanto mais contribuir para uma decisão melhor, maior será o seu valor, a sua relevância para o futuro da empresa.

Segundo LEITÃO (1993), diferentemente da informação operacional, que corresponde às atividades correntes da empresa, ou seja, ao seu próprio ambiente, informação estratégica é toda informação oriunda, principalmente, do ambiente externo à empresa.

Contudo, o autor explica que ambos os ambientes, externo e interno, “[...] fornecem informações estratégicas para a tomada de decisões, tanto na fase de elaboração do plano, quanto durante seu acompanhamento e atualização constantes.” (LEITÃO, 1993, p. 121).

Quanto ao sistema de informações estratégicas voltado exclusivamente para o ambiente externo, LEITÃO (1993) aponta duas principais opções de monitoramento,

com foco sempre na identificação de oportunidades e ameaças que possibilitem à empresa planejar e executar suas estratégias de ação e defesa.

Uma delas é referente ao futuro mais remoto desse ambiente, que deve levar em consideração possíveis mudanças na economia do país e do mundo, entre outros aspectos mais globais, como, por exemplo, o avanço da tecnologia. A outra opção de monitoramento é relativa ao cenário presente, na qual a atenção da empresa precisa estar essencialmente voltada para o comportamento da concorrência, dos cliente e dos fornecedores, e para as ações do governo, no que diz respeito, por exemplo, às mudanças de regulamentação e etc.

Já o sistema de informações estratégicas próprio do ambiente interno, a nível estratégico - e não operacional, cuja principal preocupação é com as “[...] metas físicas e orçamentárias definidas à *priori* [...]” (LEITÃO, 1993, p. 121) - permite à empresa tomar conhecimento e passar a ter maior controle de sua própria cultura organizacional; e possibilita o mapeamento de competências, ou seja, das forças e fraquezas da organização, bem como das causas dessas forças e fraquezas; além, é claro, de avaliações de desempenho de tudo o que já foi planejado.

5. A PEQUENA EMPRESA FAMILIAR

Para ser considerada 'familiar', uma empresa precisa ter herdeiros, ou seja, familiares à frente de sua direção, representando, no mínimo, a segunda geração de dirigentes da empresa.

Na visão de LODI (1978), empresa familiar "é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador." (LODI, 1978, p. 6).

E ao contrário do que julga o senso comum, empresas familiares não são sinônimo apenas de fracasso.

A confusão começa quando, por exemplo, a política de contratação de mão de obra de uma empresa familiar é pautada apenas no favoritismo, não levando em consideração a avaliação de competências; ou mesmo quando as regras da empresa não são muito claras, gerando certa inversão de papéis entre as esferas pública e privada.

Entre as fraquezas das empresas então consideradas familiares, as mais comuns são: a utilização imprópria de recursos financeiros por parte dos familiares para beneficiamento próprio; a resistência à modernização dos processos em geral e a falta de planejamento, considerada uma das causas da má administração dos lucros (LODI, 1978).

Contudo, como ressalta o autor, empresas de origem familiar também têm suas vantagens, como, por exemplo, a união entre os valores disseminados pelo fundador da organização e o conhecimento novo da geração sucessora; a confiança na sucessão familiar e a identificação dos funcionários com os novos dirigentes, que representam a continuação do que já existia de concreto; maior agilidade no processo decisório, pela concentração de poder, e etc.

O importante é deixar claro que a única coisa que difere empresas familiares de empresas não-familiares é o modo de administrarem o negócio, considerando, como já comentado, que as empresas de origem familiar possuem particularidades, a começar pela condição de que a alta cúpula nesse tipo de organização sempre será constituída por membros da família (DRUCKER, 2001).

Segundo DRUCKER (2001), o primeiro cuidado que os dirigentes de uma empresa familiar devem ter é com a contratação de parentes simplesmente pela existência de laço sanguíneo e não pela capacidade técnica dos mesmos de assumirem cargos importantes. Esse tipo de situação gera indignação e desmotivação entre os profissionais competentes que não fazem parte da família. “Se familiares medíocres ou preguiçosos forem mantidos na folha de pagamento, o respeito que toda a força de trabalho tem pela alta administração e pela empresa como um todo é corroído rapidamente.” (DRUCKER, 2001, p. 151).

Porém, de acordo com o autor, sempre haverá pelo menos um profissional de fora da família, integrando a alta gerência, pela necessidade que as empresas familiares têm de poderem contar com uma pessoa que seja, ao mesmo tempo, qualificada

tecnicamente para assumir grandes responsabilidades e neutra em relação à família, aos interesses privados.

“Em outras palavras, a empresa familiar necessita de alguém de envergadura profissional – que seja altamente respeitado -, mas que não seja um membro da família e que nunca confunda empresa com família.” (DRUCKER, 2001, p. 152).

Seguindo esse pensamento, DRUCKER defende que a sucessão familiar gera conflitos de interesses que podem levar as empresas familiares à falência, principalmente quando há discordância entre os familiares em relação a quem deverá substituir o fundador, ou quando quem assume o cargo de diretor-presidente é um parente despreparado ou sem vocação para a função de gestor. Nesse caso, a única solução seria “[...] confiar a sucessão a um profissional de fora, que não faça parte da família nem da empresa.” (DRUCKER, 2001, p. 153).

E quando a empresa, além de ser familiar, é de pequeno porte, ela passa por outros tipos de dificuldades para adaptar-se a um modelo de gestão mais adequado, baseado, por exemplo, no planejamento estratégico.

Entre essas dificuldades estão, principalmente: a escassez de recursos, inclusive financeiros, que viabilizam a contratação de consultoria, ou mesmo de mão de obra qualificada, para a execução do planejamento estratégico; a pouca familiaridade dos gestores com a ferramenta; e a falta de preparo dos mesmos para agir estrategicamente (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2001).

De acordo com os autores, “[as] particularidades da pequena empresa que influenciam o processo de elaboração de estratégia podem ser divididas em três categorias: contextuais, comportamentais e estruturais” (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2001).

A primeira refere-se ao ambiente externo, o qual a pequena empresa desconhece, muitas vezes por falta de iniciativa de buscar, no ambiente, informações a respeito, por exemplo, da dinâmica do mercado - o que “[...] parece demonstrar a ausência de consciência da importância destas informações para a formulação de uma estratégia competitiva abrangente, que permita o crescimento ou mesmo a sobrevivência da empresa” (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2001).

As particularidades comportamentais já dizem respeito, como o próprio nome sugere, à atitude dos gestores, “[...] refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão etc [...]” (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2001), e referem-se, principalmente, às limitações de tempo e disposição dos pequenos empresários para aprenderem o planejamento estratégico.

Já as particularidades estruturais estão relacionadas às características organizacionais típicas das pequenas empresas, entre as quais se destacam a informalidade dos processos, por falta de conhecimento das práticas administrativas, como ocorre com o planejamento estratégico; e a falta de estruturação da comunicação interna, o que prejudica o compartilhamento da missão entre os colaboradores das empresas.

Na maioria dos casos, o pequeno empresário não explicita as estratégias adotadas pela empresa aos demais funcionários, adotando um comportamento que enfatiza a subjetividade e intuição em detrimento da formalidade e racionalidade na gestão e tomada de decisão (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Para TERENCE e ESCRIVÃO FILHO (2001), o planejamento estratégico na pequena empresa, além de precisar ser simplificado, precisa adequar-se, também, às particularidades expostas acima para ter condições de funcionar plenamente e gerar bons resultados. E “[...] mais relevante que a metodologia a ser utilizada está o tratamento das características e obstáculos presentes na pequena empresa” (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2001).

6. METODOLOGIA

Para que a realização desta pesquisa fosse possível, foi necessário trabalhar alguns conceitos sobre planejamento estratégico e empresas familiares de pequeno porte, com base numa revisão da literatura existente pertinente, conforme apresentado nos capítulos anteriores.

Com esses fundamentos foram então levantadas informações sobre as particularidades da empresa, por meio de entrevistas semi-estruturadas, apoiadas num mesmo roteiro de perguntas (APÊNDICE 1), com alguns dos principais gestores e colaboradores da empresa, considerando os níveis gerencial, técnico e operacional.

As entrevistas abordaram, principalmente, a função que cada entrevistado desempenha na empresa e a visão que cada um tem da própria empresa e do mercado. Os entrevistados, entre eles a Diretora Comercial da empresa, um Técnico de Segurança do Trabalho e a Coordenadora do Operacional, também apontaram os pontos fortes e fracos da empresa, e as oportunidades e ameaças do ambiente externo, através da realização de uma análise SWOT, ao final das entrevistas.

Trata-se, portanto, de um estudo de caso de caráter descritivo e qualitativo.

Elaborado o diagnóstico, foi proposta uma adaptação da cultura organizacional da empresa às exigências do mercado, baseada na implementação do planejamento estratégico.

7. A EMPRESA SEGUNDO A VISÃO DO SEU PESSOAL ENTREVISTADO

A empresa pesquisada foi criada, basicamente, para dar suporte a outras empresas na área de segurança e medicina do trabalho. Para isso, conta com a colaboração de profissionais altamente gabaritados no desenvolvimento de programações para a prevenção de acidentes e o cuidado com a saúde do trabalhador.

As entrevistas realizadas nos níveis gerencial, técnico e operacional da empresa, seguindo o mesmo Roteiro de Entrevista (APÊNDICE 1), mas sem restringir-se a ele, possibilitaram o levantamento das principais informações sobre a empresa, bem como a compreensão de suas características para o diagnóstico do seu modelo de gestão.

7.1. ENTREVISTADO A

O *Entrevistado A* é irmã da fundadora, já falecida; *Diretora Comercial* e sócia da empresa, junto com outra irmã e o único herdeiro do negócio.

Além das decisões pertinentes ao comercial, como, por exemplo, a determinação dos preços dos serviços a serem executados, a *Diretora*, que há cinco anos ocupa esse cargo e trabalhou um período com a fundadora, também participa das decisões de outras instâncias da empresa, avaliando, criticando, apoiando ou não as sugestões dos coordenadores dessas instâncias, sendo a sua sempre a última palavra hoje nas situações tanto de maior quanto de menor complexidade.

Segundo A, por ser uma das primeiras empresas de segurança e medicina do trabalho da grande BH, que há 16 anos se dedica a cuidar da segurança e da saúde do trabalhador, seguindo a tradição do ramo, e que possui um número expressivo de empresas que são suas clientes desde a sua fundação, pode-se dizer que inspira confiança e, exatamente por isso, passa uma imagem bastante positiva, pautada, principalmente, na credibilidade que veio conquistando ao longo dos anos.

Na opinião da *Diretora Comercial*, tal imagem é o que tem permitido a sobrevivência da empresa, auxiliando-a, inclusive, a ampliar sua atuação no mercado. Seus clientes de grande porte, por exemplo, que também lidam com outras prestadoras de serviço, constantemente a recomendam para essas empresas, pela boa referência que possuem dela, contribuindo para o aumento de sua clientela.

A respeito do mercado em que a empresa encontra-se inserida, na visão de A trata-se de um mercado que permanecerá eternamente aquecido. A *Diretora Comercial* explica que, enquanto houver norma regulamentar sendo determinada pelo Ministério do Trabalho, haverá demanda para esse tipo de atividade.

Quanto aos fornecedores da empresa, a entrevistada esclarece que eles compreendem a própria mão de obra que presta serviços especializados. Entre eles estão: os médicos, os fonoaudiólogos e os engenheiros do trabalho, todos eles autônomos, além dos técnicos de segurança e dos funcionários do operacional, que somam quatorze pessoas efetivas, e dos serviços, por exemplo, de ambulatório e de correio, dentre outros.

A explica que, na verdade, a função que cada um desses profissionais desempenha na ou para a empresa tem a sua importância e é peça fundamental para o funcionamento da engrenagem do processo como um todo. Trata-se, portanto, de um trabalho desenvolvido em equipe com um objetivo comum, ou seja, executado por um grupo de profissionais do trabalho que sempre atuam em conjunto para cumprir a missão da empresa.

Sobre a concorrência, a *Diretora Comercial* da empresa diz que o segredo é manter-se sempre informado a respeito, principalmente, do que está sendo oferecido por ela ao cliente, para não ficar para trás na oferta de serviços e procurar manter-se competitiva, também, em relação aos preços praticados no mercado. Nesse sentido, foi colocado que a empresa busca oferecer um serviço completo, porém, com foco no essencial, e cobrar preços acessíveis, mas que correspondam à qualidade do seu trabalho, portanto, nem tão altos, nem muito abaixo da média.

Acontece, também, como ressalta a entrevistada, da empresa trabalhar em parceria com algumas concorrentes, mediante contrato, ora prestando serviço, ora requisitando dessas empresas aquilo que não tem condições de oferecer a seus clientes. Em função disso, o contato com a concorrência dá-se diariamente, mas nunca com o intuito, por exemplo, de identificar sua clientela para abordá-la com uma contra-oferta, como fazem algumas empresas do ramo.

Na maior parte das vezes que perdeu um cliente para a concorrência, nesse tipo de abordagem, a empresa recuperou esse cliente, que terminou optando pela qualidade de seus serviços no lugar do menor preço do concorrente.

Contudo, a política adotada pela empresa em caso de rescisão de contrato é a de nunca questionar o cliente a respeito, deixando-o à vontade para tomar sua decisão, mantendo as portas da empresa abertas. Às vezes, a empresa até negocia um preço melhor com esse cliente, mas dependendo do desconto solicitado por ele prefere perdê-lo a ter prejuízo financeiro.

As informações a respeito da concorrência e do ambiente externo em geral, que envolvem principalmente novidades e mudanças de regulamentação, chegam à diretoria da empresa, conforme detalha A, através dos próprios médicos, fonoaudiólogos, engenheiros do trabalho e técnicos de segurança da empresa, por serem eles os profissionais que atuam em campo e são os principais conhecedores das áreas em que a empresa atua, sendo, dessa forma, os únicos capazes de avaliar, tecnicamente, as repercussões das situações ocorridas no mercado.

Assim, além de exercerem suas funções e reportarem à diretoria os resultados de suas ações, são encarregados, também, de mantê-la informada acerca de tudo o que acontece no ambiente externo - e até mesmo no ambiente interno, no que diz respeito às suas equipes, sendo os verdadeiros monitores e avaliadores do mercado.

Porém, no momento de comunicar aos clientes uma nova norma regulamentar, por exemplo, que exigirá a introdução de medidas de segurança novas nas rotinas de trabalho das empresas, a informação parte, em primeiro lugar, do e-mail da diretoria, para só depois ser tratada em campo, pelos engenheiros e técnicos da empresa. Os clientes que não seguem os cronogramas de ação elaborados por esses

profissionais ficam sujeitos a arcarem com multas elevadíssimas pelo descumprimento das normas, quando fiscalizados pela Delegacia Regional do Trabalho.

Como reforça a entrevistada, a empresa sempre faz a parte dela de informar o que precisa ser feito, prestando também um serviço de consultoria às empresas, e registra tudo o que é solicitado aos clientes em relatórios, inclusive o não cumprimento, por parte deles, de alguma ação do cronograma, mantendo-se prevenida contra qualquer acusação de irresponsabilidade de sua parte no futuro.

Voltando à concorrência, A explica que a empresa lida com esta muito abertamente. Prefere não saber de tudo a seu respeito, e também evita se expor ao máximo. Ou seja, não procura saber com clientes que rescindiram contrato e voltaram, por exemplo, como se deu a experiência deles com uma concorrente. Portanto, mantém a cordialidade com a concorrência principalmente para evitar estresse, uma vez que nesse ramo já existe muita tensão, pela própria natureza do trabalho.

Segundo a *Diretora Comercial*, a única maneira de uma empresa de segurança e medicina do trabalho se fazer competitiva no mercado é tendo à sua frente um excelente time de profissionais do trabalho que possam garantir a qualidade do serviço prestado, assegurando a clientela da empresa.

Acerca de sua própria atuação e organização, a empresa, no geral, foi caracterizada, por sua *Diretora Comercial*, como sendo mais operacional, ou seja,

que segue sempre uma mesma rotina administrativa, que é pouco dinâmica e focada em procedimentos pré-estabelecidos que não se modificam com muita frequência.

O planejamento, por sua vez, só ocorre com o surgimento de um fato novo, extraordinário, que venha demandar da diretoria uma tomada de decisão diferenciada, para solucionar, geralmente, algum problema momentâneo, e não alguma situação que está sendo prevista e que poderá impactar a empresa futuramente.

O planejamento, tal como visto nos capítulos anteriores, que determina os objetivos e os planos de ação de uma organização, capacitando-a para lidar com as incertezas do mercado, não acontece na empresa aqui investigada. Segundo A, quando a empresa decide, por exemplo, investir na compra de novos computadores e outros equipamentos, ela planeja, no máximo, os gastos que terá com tal investimento, mas apenas o custo disso para a empresa, naquele momento, executando, na realidade, o controle habitual de seu caixa.

Apenas os cursos de capacitação dos médicos, dos fonoaudiólogos, dos engenheiros e dos técnicos, que a empresa faz questão de custear, incentivando seus profissionais liberais a manterem-se atualizados em suas áreas, são planejados com um pouco mais de antecedência. Ainda assim, trata-se de uma decisão bastante direcionada, tomada diante do surgimento de uma necessidade imposta pelo mercado, e que é monitorada, como já foi dito, pelos coordenadores dessas áreas, que informam tal exigência à diretoria.

Também não são realizadas reuniões periódicas de avaliação do desempenho da empresa ou para que sejam discutidas novas demandas, entre outras decisões importantes. As reuniões são realizadas somente em função da ocorrência de fatos novos e da necessidade de se tomar decisões em conjunto a respeito. De acordo com a *Diretora Comercial*, reuniões são evitadas ao máximo na empresa.

Na visão da entrevistada, portanto, não há muito que ser planejado na empresa, que, por ser essencialmente operacional, não demanda muita preocupação com a elaboração de estratégias para lidar com o mercado. Como explica A, a rotina da segurança e medicina do trabalho é um pouco fria mesmo, parada, e não exige muito pensamento estratégico pela gestão da empresa.

As informações de mercado de maior importância para as tomadas de decisão da empresa, na opinião da *Diretora Comercial*, são aquelas, como já mencionado, referentes ao que está acontecendo de novo no mercado, podendo ser tanto a aquisição, por parte da concorrência, de um equipamento novo, quanto a introdução de novos métodos de trabalho, entre outros aspectos, que agregam vantagem competitiva à concorrência.

Também as informações técnicas, a respeito, por exemplo, das atividades que os clientes desempenham e os riscos que essas atividades acarretam para a mão de obra envolvida, são fundamentais para pautar as ações dos engenheiros e técnicos da empresa, que, por sua vez, informam os médicos sobre tais riscos para que sejam solicitados os exames correspondentes aos riscos característicos de cada função.

Já internamente, as informações consideradas mais relevantes pela *Diretora Comercial* da empresa são aquelas relacionadas à qualidade da convivência entre seus funcionários. Isso porque, segundo a entrevistada, disputas internas e desavenças chegam até a inviabilizar o convívio entre duas pessoas num mesmo ambiente de trabalho, podendo travar todo o sistema.

Para a empresa é muito importante que seus funcionários trabalhem em equipe, por isso a convivência entre eles precisa ser boa, evitando prejudicar sua produtividade. Segundo a *Diretora Comercial*, mais vale um funcionário pouco experiente, mas competente e de boa convivência - o que inclusive é necessário para o próprio desenvolvimento profissional desse funcionário, que alguém tecnicamente exemplar, mas de difícil convívio, que não compartilhará informação, e que poderá criar problemas de relacionamento na empresa e até mesmo com os clientes.

Por fim, a entrevistada apontou as seguintes forças e fraquezas da empresa, e o que considera como sendo janelas de oportunidade ou ameaçador à sua sobrevivência (QUADRO 1).

Exemplo de Matriz SWOT:

QUADRO 1

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ter bons profissionais atuando na empresa; ➤ Ser ética e criteriosa. 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ má convivência entre alguns funcionários.
EXTERNA (AMBIENTE)	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ mapeamento mensal de potenciais clientes e contato que realiza com eles através de e-mail e telefonema; ➤ oferta de serviços que outras empresas não realizam; ➤ parcerias com a concorrência. 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ a própria concorrência, como em qualquer segmento, e o que ela oferece de diferente no mercado que a empresa não tem condições de introduzir em sua rotina de trabalho; ➤ o assédio de algumas concorrentes que procuram os clientes da empresa oferecendo seus serviços a preços mais baixos.

7.2. ENTREVISTADO B

Na visão do *Entrevistado B*, que é filho da fundadora da empresa - único herdeiro legítimo do negócio, e *Técnico de Segurança do Trabalho*, a função da empresa é prestar consultoria a outras empresas, na área de segurança e medicina do trabalho, auxiliando-as, portanto, a corresponderem às exigências do Ministério do Trabalho, de cuidado com a segurança e a saúde do trabalhador, através do cumprimento de suas normas regulamentares (NRs).

Já o papel que desempenha na empresa, enquanto *Técnico de Segurança do Trabalho*, é, basicamente, o de caracterizar os riscos existentes nas empresas, de acordo com os ramos de atividade delas, e o tipo de profissional que nelas atuam, para então estabelecer as medidas de segurança e prevenção de doenças necessárias, por meio da formulação de um Programa de Prevenção de Risco Ambiental (PPRA) - que descreve os riscos então identificados, de natureza física, acidental, química, biológica ou ergonômica -, e de um Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO) que, por sua vez, aponta os exames médicos que deverão ser providenciados de acordo com cada atividade mapeada.

Segundo o *Técnico*, o problema é que nem todas as empresas seguem à risca tais Programas, uma vez que ambos implicam em custos com medidas de segurança e prevenção de doenças, deixando seus funcionários expostos a condições de trabalho inseguras. Por outro lado, muitos são os empregados, a maioria operários, que não obedecem a essas medidas, colocando a si mesmos em situações de risco.

Para o entrevistado, a imagem que a empresa passa para o mercado já esteve melhor. Isso porque há funcionários na empresa que tratam mal os clientes, e porque as pessoas que dirigem a empresa atualmente são bastante leigas no assunto, além de terem pouca intimidade com as funções que desempenham nela - ao contrário do que ocorria com sua fundadora, a única de um grupo de cinco sócias - nenhuma delas parentes entre si - que nunca abandonou o negócio, vindo a falecer há exatos três anos.

Na opinião de *B*, apesar de 16 anos de história, a empresa vem perdendo a credibilidade que tem no mercado, principalmente após a morte de sua fundadora.

Um dos motivos, segundo o *Técnico*, é o mau comportamento do coordenador dos médicos que, apesar de ser um excelente profissional, age muito rispidamente com os funcionários dos clientes da empresa, sendo alvo de constantes reclamações. O *Técnico de Segurança* diz ouvir muitas críticas ao médico, principalmente dos operários das empresas, quando está em campo desenvolvendo o seu trabalho.

Conforme ressalta o entrevistado, chegará uma hora em que tal situação não poderá mais ser contornada, da forma como se tem conseguido administrá-la, já há algum tempo, fazendo com que a empresa sofra conseqüências ainda maiores, como, por exemplo, um aumento no número de rescisões de contrato pela insatisfação dos clientes com o atendimento médico da empresa, justamente a atividade mais lucrativa do ramo.

Esses mesmos clientes, por sua vez, deixarão de indicar a empresa para outros clientes em potencial, por não terem assimilado com uma boa impressão dela. Para *B*, quem permanece cliente da empresa é porque não se importa tanto com seus próprios funcionários. E pior que a conduta desagradável do médico, segundo o *Técnico*, é o medo que a diretoria da empresa tem de mandá-lo embora pelo risco de ser surpreendida com uma ação judicial.

Os funcionários mais antigos tinham muito respeito pela fundadora da empresa, que, por sua vez, sabia exatamente como agir com cada um deles, apesar de tê-los

acostumado mal, segundo *B*. Sendo assim, as responsáveis pela empresa hoje encontram-se acuadas, sem saber exatamente como lidar com esses funcionários, permitindo que eles 'fiquem' no controle da situação, para evitar, como já foi mencionado, que os mesmos decidam agir de má fé, futuramente, levando a empresa na justiça, ainda que sem razão para tal, como já ocorreu no passado.

A fundadora, mesmo quando havia outras sócias na empresa, era a chefe preferida dos funcionários por tratá-los como filhos. E na visão do entrevistado é aí que começa a 'bola de neve'.

De acordo com o *Técnico*, o mercado de segurança e medicina do trabalho é lucrativo sim, porém, é preciso saber administrar o negócio, caso contrário, não vale à pena o investimento e o esforço para manter uma empresa desse ramo funcionando, principalmente pelo grau de responsabilidade que demanda. É nesse sentido que é vantajoso, para a empresa, ter bons profissionais do trabalho à sua frente, com bastante experiência na área. No entanto, só capacidade técnica, também, não basta, não garante a sobrevivência da empresa eternamente. O funcionário, quando sabe se comunicar, é educado e profissional em seu ambiente de trabalho, faz toda diferença para o negócio, aponta o entrevistado.

Contudo, o grande diferencial da empresa hoje, esclarece o técnico, nem é a qualidade do serviço que presta, mas o preço que pratica no mercado, geralmente abaixo da média, ou seja, do jeito que o cliente gosta. Principal motivo pelo qual, aliás, a empresa ainda não fechou as portas, enfatiza *B*.

Falhas na comunicação interna, como observa o entrevistado, dificultam o compartilhamento de informação comprometendo o andamento do serviço prestado pela empresa. Uma simples mudança de endereço que não é comunicada pelo operacional aos técnicos de segurança, por exemplo, faz com que os técnicos se desloquem para a área errada, desperdiçando tempo e combustível, entre outros recursos, atrasando o serviço no cliente e, portanto, prejudicando a imagem da empresa.

Se o financeiro também não é informado, como já aconteceu, a empresa então fica sem receber o pagamento do cliente, no prazo certo, uma vez que boletas e mais boletas de cobrança serão encaminhadas para o antigo endereço, até que alguém perceba a verdadeira origem do que já estará sendo interpretado como 'inadimplência'.

Quanto à concorrência, *B* afirma que a empresa age como se não houvesse concorrência, ou seja, não se preocupa em monitorar o mercado para oferecer ao cliente o mesmo que outras empresas do ramo e não ficar defasada. Porém, compreende que, no momento, a empresa também não dispõe de capacidade técnica para desenvolver esse tipo de pesquisa, nem de recursos para contratar alguém que a desenvolva.

O entrevistado conta que, enquanto técnico de segurança, já tentou mudar tal situação, mas que já não insiste mais em reportar à diretoria as idéias que tem, nem as novidades do mercado, justamente por saber que não adianta, uma vez que a

empresa, definitivamente, está sem condições financeiras para investir em melhorias. Fator este que diz estar desmotivando, principalmente, a equipe técnica.

Na opinião de *B*, a empresa deveria começar de novo, do zero, e da maneira correta, pois tem uma infinidade de problemas que não consegue resolver, além de estar desatualizada e operando sem refletir sobre suas ações e dificuldades. Fora os computadores e equipamentos ultrapassados, entre outras restrições.

Segundo o entrevistado, a empresa também não costuma planejar nada, nem mesmo as tarefas operacionais, pelo menos não da forma como deveria, para organizar melhor a rotina geral da empresa. O único 'planejamento' que existe, em sua opinião, é o do trabalho feito em campo, pelos técnicos de segurança, porém, é feito somente em cima da hora, de um dia para o outro. Para o *Técnico*, falta o operacional da empresa, que é responsável, entre outras funções, por agendar os atendimentos externos, montar um cronograma para os técnicos com antecedência e de maneira mais organizada e otimizada. Nas palavras de *B*, "falta sincronia e sobra improviso".

Para o *Técnico*, é fundamental estar por dentro de tudo o que acontece nas empresas, principalmente no que diz respeito à conduta dos funcionários, para que seja possível mapear os riscos existentes e então contorná-los com as medidas de segurança e prevenção de doenças necessárias. Segundo *B*, este é o principal tipo de informação do ambiente externo que pauta suas decisões.

Manter-se atualizado, portanto, é essencial para que o trabalho seja desenvolvido com qualidade e precisão, e, quem sabe até, surpreender o cliente.

Entretanto, o *Técnico* reconhece que a responsabilidade de manter a direção da empresa informada, sobre o que acontece no mercado em relação à segurança das empresas, é da equipe técnica, que tem domínio da área. Por outro lado, pensa que a direção da empresa também não pode depender só do engenheiro, coordenador dos técnicos, que se encarrega de tal função, uma vez que deve ter condições de falar sobre o assunto, demonstrando ter conhecimento do próprio serviço que presta no mercado, para passar credibilidade, seja quando estiver em contato com um cliente, seja fechando um contrato novo.

O coordenador da técnica, portanto, até faz sua parte, explica *B*, mas as demandas repassadas por ele são em grande parte ignoradas, não por má vontade da diretoria, exatamente, mas por não haver recursos, principalmente financeiros, para executá-las.

O comportamento mais comum da empresa, portanto, é esperar o problema acontecer para procurar solucioná-lo, não pensar no que pode acontecer no futuro para então prevenir-se.

É uma empresa de prevenção, mas que não previne a si mesma.

Abaixo, os pontos fortes e fracos da empresa e as ameaças e oportunidades do ambiente externo segundo *B* (QUADRO 2).

QUADRO 2

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Funcionários tecnicamente competentes e com bastante experiência; ➤ Empresa tem nome no mercado, ou seja, credibilidade; ➤ Clientes confiam na organização da empresa e se sentem resguardados quanto a possíveis causas trabalhistas. 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tecnologicamente defasada; ➤ Ausência de planejamento; ➤ Comportamento inadequado do médico coordenador; ➤ Pouca familiarização dos funcionários com o Linux, o que faz com que os documentos fiquem mal configurados, prejudicando a imagem da empresa perante o cliente; ➤ Pouco ou quase nenhum recurso financeiro para investimento em melhorias; ➤ Espaço físico pequeno e mobiliário velho e desconfortável para atendimento do público, prejudicando a imagem da empresa.
EXTERNA (AMBIENTE)	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mercado de construção civil aquecido e surgimento de novas empresas do ramo na região, ou seja, surgimento de potenciais clientes para a empresa. 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas menores, pouco competentes tecnicamente e nenhuma tradição, mas que oferecem um atendimento mais agradável e otimizado, além de maior conforto; ➤ A empresa funciona em uma casa alugada e corre o risco de ser despejada a qualquer momento; ➤ Total inadequação às exigências do mercado, dificultando o aumento na cartela de clientes.

7.3. ENTREVISTADO C

O *Entrevistado C* é a *Coordenadora Administrativa* da empresa, encarregada tanto de orientar as funcionárias da recepção, responsáveis pelo atendimento ao público, quanto de organizar a documentação da empresa e monitorar as atividades do operacional, atuando como mediadora entre o trabalho que é desenvolvido pela segurança e as ações da medicina.

Sendo assim, faz parte de suas obrigações informar os clientes a respeito dos exames solicitados pelos técnicos, e agendar o atendimento laboratorial, médico e/ou fonoaudiológico, *in loco*, como preferem algumas empresas, ou na própria empresa. Exames complementares, como raio X ou espirometria, também são realizados, quando necessários, porém, por uma empresa parceira.

A *Coordenadora* é responsável, ainda, por montar, junto com a equipe do operacional, o PPRA e o PCMSO, com os dados fornecidos pelos técnicos, e encaminhar os Programas às empresas, que, em geral, os seguem mais por obrigação do que por conscientização da importância do cuidado com a segurança e a saúde do trabalhador.

Dessa forma, *C* presta consultoria às empresas mantendo-as informadas, também, a respeito da necessidade de realizarem exames de admissão e demissão quando contratam ou demitem alguém, por exemplo, e sobre o vencimento dos periódicos, lembrando-as, no momento certo, de renovarem seus contratos.

Após 11 anos de casa, a *Coordenadora* diz já ter presenciado momentos melhores, mas que, atualmente, a imagem da empresa encontra-se bastante desgastada e piorando a cada dia. Percebe insatisfação geral do público com a estrutura da empresa, tanto no que diz respeito ao espaço físico e à falta de preparo das atendentes, quanto em relação ao tratamento do médico. Segundo a entrevistada, os clientes não se sentem acolhidos por ele, que, além de ser impaciente, é apressado, não dá muito ouvido nem orienta bem os funcionários das empresas quanto aos cuidados necessários com a saúde.

Na opinião de C, esse comportamento do médico e o atraso na execução do serviço são os fatores que mais tem prejudicado a imagem da empresa, com os clientes, mas também a falta de publicidade não tem contribuído para a construção de qualquer imagem que seja da empresa no mercado, enquanto que a concorrência espalha outdoor por toda a cidade.

Se no passado a propaganda boca a boca era suficiente para despertar o interesse do mercado, agora os clientes já não indicam mais a empresa, ou pelo menos não na mesma proporção de antes, por não estarem, eles próprios, satisfeitos com o serviço. A empresa, portanto, está deixando de ser referência e ficando cada vez mais apagada, diz a entrevistada.

Para a *Coordenadora*, que sofre com a falta de respostas e orientação de suas superiores, falta a atual diretoria vestir a camisa da empresa. C relata, ainda, que a paixão da fundadora pela empresa era o que mantinha os funcionários motivados e,

mesmo com dificuldades, o trabalho fluía melhor, mas que, infelizmente, hoje isso não acontece. Até o médico andava mais na linha, tratando melhor os clientes.

Na opinião da entrevistada, clientes mais antigos só permanecem clientes da empresa porque confiam na qualidade do serviço, estão acostumados com o perfil da empresa e gostam do atendimento, do jeito que é, além de acreditarem na possibilidade do negócio crescer e se desenvolver um dia.

Fato é que a concorrência tem feito de tudo para 'roubar a cena' e dominar o mercado, enquanto a empresa nem se atenta para o futuro, reforça a coordenadora.

Quando se depara com uma rescisão de contrato, por exemplo, C diz ter vontade de entrar em contato com o cliente, para saber dele o motivo do rompimento com a empresa, mas que não o faz por receio de estar passando por cima da diretoria, sentindo-se, portanto, de mãos atadas, a maior parte do tempo, e desmotivada a contribuir para o bom desempenho do próprio negócio.

Se comunica algo diferente a suas superiores, como, por exemplo, a demora de um cliente em agendar o retorno médico de seus funcionários, geralmente não obtém resposta. Explica, em seguida, que a diretoria se compromete a procurar o cliente, para saber de seu interesse em renovar o contrato, mas não dá retorno, gerando mais pendência.

Para a entrevistada, a empresa não tem visão de mercado, e, exatamente por isso, não sabe como lidar com a concorrência. C pensa que, ao menos uma vez por mês,

seria interessante a diretoria promover uma reunião de equipe, com todos os funcionários, para discutir o andamento do trabalho e, como não poderia deixar de ser, o próprio mercado, para que, juntos, possam elaborar estratégias tanto para lidar com os problemas internos, quanto para enfrentar a concorrência.

Assim, a empresa segue, sem planejamento, parada no tempo. A entrevistada afirma nunca ter sido orientada nesse sentido, e que, por conta própria, procura coordenar o operacional de maneira organizada, sugerindo pequenas mudanças aqui e ali, conforme a necessidade, atuando junto com a equipe e sem esperar muito da diretoria, para, dessa forma, viabilizar o trabalho.

Esclarecendo a rotina de agendamento dos técnicos nas empresas, a *Coordenadora* explica que, na verdade, a demanda pelo serviço surge dos próprios clientes que, primeiro, fecham o contrato com o comercial, para só depois serem encaminhados para o financeiro, que negocia valores e então agenda as visitas técnicas. O operacional, por sua vez, nem toma conhecimento, ficando responsável apenas pelo agendamento do atendimento médico. Quando são agendados para atenderem *in loco*, os profissionais da saúde são avisados com pelo menos uma semana de antecedência, sendo que o coordenador dos médicos nunca é alocado para atender fora da empresa, para evitar problemas ainda maiores.

O fato de a empresa não possuir um banco de dados e um sistema integrado que facilite, por exemplo, o preenchimento dos prontuários médicos, dificulta muito o trabalho do operacional. Tecnicamente a empresa encontra-se defasada, coloca a entrevistada.

C diz sentir falta de ter uma missão para seguir, e afirma que a empresa não possui uma, pelo menos não uma missão que seja clara e pública.

A notícia de uma rescisão de contrato, por exemplo, faz a *Coordenadora* refletir sobre o motivo do cliente e identificar falhas no operacional que possam ter influenciado sua decisão. A percepção de qualquer falha pautará as decisões da entrevistada, necessárias à solução dos problemas encontrados.

Numa dessas situações, C sugeriu à diretoria que fosse elaborado um questionário de avaliação da empresa, para ser preenchido pelos clientes, inclusive os que já haviam rescindido contrato, para que, dessa forma, fosse possível conhecer e avaliar as fraquezas da empresa, e tomar as providências cabíveis, mas a idéia não foi pra frente.

Segundo a entrevistada, a comunicação interna é falha. Falta integração, principalmente, entre a técnica e o operacional. Só quando uma nova ação já está em andamento é que o restante dos funcionários da empresa fica sabendo da novidade, nunca antes. E como as regras da empresa não são nada claras, e a diretoria dá muita liberdade aos funcionários, fica difícil para a *Coordenadora* cobrar disciplina e organização de sua equipe, o que prejudica a produtividade do setor.

Ainda que a fundadora da empresa também fosse bastante flexível, ela conseguia impor limites e controlar melhor os funcionários, que não a questionavam e, por serem mais cobrados, eram mais eficientes. Desmotivada também, a diretoria

parece se contentar com o que já existe. Na opinião de C, falta a empresa ser conduzida de maneira mais profissional.

A seguir, a análise das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades por parte da *Coordenadora Administrativa* da empresa (QUADRO 3).

QUADRO 3

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Os bons exemplos da fundadora, que permanecem na memória dos antigos funcionários, fiéis à empresa; ➤ O bom atendimento ao cliente por parte do operacional; ➤ O bom relacionamento da diretoria com os funcionários; ➤ Diretoria compreensiva com as necessidades dos funcionários. 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ O mau comportamento do médico coordenador; ➤ A falta de imposição de regras e disciplina por parte da diretoria, bem como de punições em caso de desvio de comportamento de um funcionário; ➤ Ambiente de trabalho desmotivador; ➤ Falta de acompanhamento, por parte da diretoria, dos resultados do trabalho desenvolvido por cada funcionário; ➤ Tecnologia defasada; ➤ Atraso na execução do serviço por falta de otimização dos processos; ➤ Falta de incentivo da diretoria à capacitação dos funcionários.
EXTERNA (AMBIENTE)	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ex-clientes que passam informação para a empresa, a respeito, por exemplo, de um sistema novo que está sendo utilizado por uma empresa concorrente; ➤ Consultoria online do SEBRAE. 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Concorrência com alto diferencial agregado.

8. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A comparação entre as respostas de cada um dos entrevistados chama atenção, principalmente, para o grau de divergência de opiniões entre o entrevistado *A* e os entrevistados *B* e *C*. De modo geral, enquanto os dois últimos compartilham praticamente o mesmo olhar sobre a empresa, divergindo apenas em alguns aspectos, o entrevistado *A* caminha na direção contrária, mostrando-se menos realista que os demais. Concordância absoluta entre os três só foi possível observar na resposta de cada um à primeira pergunta do Roteiro de Entrevista, referente ao papel da empresa, e na indicação da concorrência como sendo a principal ameaça do ambiente externo à empresa, apontada nas análises SWOT elaboradas ao final de cada entrevista.

Seguindo a ordem das perguntas, ambos os entrevistados, *B* e *C*, foram categóricos em dizer, e reforçar ao longo de toda a entrevista, que a imagem da empresa encontra-se prejudicada, e que a falta de tato do médico coordenador com os operários das empresas clientes seria o principal motivo da atual desvalorização da imagem da empresa, que já esteve em alta no mercado.

Já o entrevistado *A*, na mesma pergunta, de número dois, apenas valorizou tal aspecto, argumentando que a empresa tem 16 anos de mercado e que, exatamente por isso, possui credibilidade suficiente para manter-se competitiva. Em momento algum apontou qualquer falha que possa estar arruinando a reputação da empresa.

B e *C* citaram a estrutura física e o atraso na execução do serviço como fatores que também consideram negativos para a imagem da empresa, acrescentando ainda o mobiliário desgastado e a falta de espaço para oferecer um atendimento mais confortável aos clientes, sejam eles os empregados ou os próprios donos das empresas.

“Infelizmente é com pouco conforto que recebemos os clientes. Como a varanda é pequena e são poucas cadeiras, muitos clientes precisam aguardar atendimento em pé, ficando expostos a sol e chuva. Há muita reclamação deles nesse sentido”, explica *C*.

As respostas de *B* e *C* convergem, ainda, no que diz respeito à diminuição da propaganda boca a boca a favor da empresa. Já o entrevistado *A* afirma ser este o principal motivo da sobrevivência da empresa no mercado.

Quanto à terceira pergunta do Roteiro de Entrevista, sobre a visão que possuem do contexto em que a empresa encontra-se inserida, *A* e *B* concordam com a potencialidade lucrativa do mercado de segurança e medicina do trabalho - enquanto *C* nem manifesta opinião a respeito -, e reconhecem a qualidade técnica do serviço prestado pela empresa como uma de suas maiores vantagens perante a concorrência. Entretanto, se por um lado *A* aponta a capacidade técnica de seus funcionários como principal fator responsável pelo sucesso da empresa, *B* alega ser o bom preço o fator que realmente seduz novos clientes e mantém a clientela já existente fiel à empresa. Já para *C*, é mais por comodidade que alguns clientes permanecem na empresa: “eles já estão acostumados e de certa forma até gostam

do padrão de atendimento da empresa, por isso vão ficando. Outros têm muita consideração pela fundadora e acreditam no potencial da empresa”.

Já em relação à pergunta de número quatro, referente às estratégias utilizadas pela empresa para lidar com a concorrência, assim como *B*, o entrevistado *C* acha que a diretoria não tem visão de mercado e, em função disso, não sabe como agir com as empresas concorrentes, o que, de certa forma, não é desmentido por *A*, que afirma não se preocupar tanto com a atuação da concorrência, deixando apenas que os técnicos de segurança e os profissionais da saúde monitorem o ambiente externo, e informem, quando preciso, sobre a necessidade de qualquer mudança.

“Nem a atual diretoria tem preparo técnico suficiente, nem a empresa tem recurso para encomendar uma pesquisa de mercado, ou mesmo realizar as sugestões de melhorias que eu e outros técnicos fazemos. Então fica difícil mesmo lidar com a concorrência, você não acha?”, expõe *B*.

Todos os entrevistados concordam com a inexistência de planejamento na empresa, compartilhando da mesma resposta à quinta pergunta do Roteiro de Entrevista, sobre como se dá o planejamento das ações da empresa, sendo que *B* e *C* defendem a introdução da prática administrativa, enquanto *A* não vê necessidade de mudar a rotina da empresa, alegando ser o ramo de segurança e medicina do trabalho “operacional mesmo, pouco dinâmico”, afirma a *Diretora Comercial*.

Segundo *B*, “é uma empresa que trabalha exclusivamente com prevenção, mas que não se previne contra absolutamente nada, risco nenhum, por isso está em crise e sem saber o que fazer”, enfatiza.

A e *B* ressaltam, ainda, que o processo de tomada de decisão, por parte tanto da diretoria, quanto do operacional, dá-se apenas no momento em que surge uma demanda e nunca com base na previsão do surgimento dessa mesma demanda. “Falta sincronia e sobra imprevisto”, reforça *B*.

Enquanto *A* prefere evitar reuniões de balanço, o máximo possível, *C* considera essencial realizar reuniões mensais de avaliação de desempenho, com o objetivo de integrar os funcionários e promover o compartilhamento de informação e conhecimento que venha contribuir para a evolução do empreendimento.

Em relação à penúltima pergunta do Roteiro de Entrevista, que questiona a natureza das informações de mercado consideradas importantes por cada um dos entrevistados, *B* e *A* compartilham da opinião de que os aspectos técnicos referentes aos ramos de atuação dos clientes, ao tipo de maquinário que as empresas utilizam e as funções que seus empregados desempenham, são as informações relativas ao ambiente externo de maior valor para a empresa. Principalmente para o *Técnico*, é fundamental manter-se atualizado e conhecer bem cada uma dessas áreas para que seja possível, de fato, oferecer produtos capazes de garantir a segurança do trabalhador.

Já internamente, *A* preocupa-se, principalmente, com a qualidade da relação entre seus funcionários, por saber que do trabalho em equipe depende o bom desempenho da empresa. Por outro lado, *C* reclama da falta de comunicação interna e da indisciplina das funcionárias do operacional, que foram mal acostumadas pela diretoria da empresa.

Na opinião de *C*, “falta a diretoria ter pulso firme com as funcionárias que abusam das brechas dadas pela própria direção da empresa”.

Como no restante das entrevistas, também houve variação nas respostas dos entrevistados à sétima e última pergunta do Roteiro, acerca dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças do mercado (QUADRO 4).

QUADRO 4

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Funcionários da técnica e da saúde bastante qualificados (Entrevistados <i>A</i> e <i>B</i>). 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresa tecnologicamente defasada (Entrevistados <i>B</i> e <i>C</i>).

EXTERNA (AMBIENTE)	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> ➤ Busca mensal por novos clientes, oferta de serviços exclusivos e parcerias com a concorrência (Entrevistado A); ➤ Possibilidade de ampliação da cartela de clientes da empresa com o crescimento do ramo de construção civil na região (Entrevistado B); ➤ Informações de mercado de ex-clientes e consultoria online do Sebrae (Entrevistado C). 	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas Concorrentes (Entrevistados A, B e C).

No geral, A e B consideram a capacidade técnica dos funcionários da empresa um ponto forte; B e C concordam que a empresa está tecnologicamente defasada, o que configura uma fraqueza, e todos vêem a concorrência como uma forte ameaça.

Já em relação às oportunidades existentes no mercado, para a empresa, cada entrevistado faz uma sugestão diferente, comprovando sua visão particular do que poderia ser útil à empresa.

As contradições então observadas entre algumas respostas dos entrevistados, e a pouca concordância de opiniões acerca dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades de mercado, mencionadas nas Análises SWOT, apenas reforçam a falta de comunicação e de integração entre a diretoria e os funcionários da empresa, em todos os níveis, e dos funcionários entre si, o que, por sua vez, prejudica o compartilhamento de informação e o trabalho em equipe tão valorizado

pela *Diretora Comercial*, explicitando, ainda, o excesso de informalidade praticado pela empresa.

Apesar de o único herdeiro atuar como técnico de segurança, a empresa possui familiares à frente de sua direção (DRUCKER, 2001), e apresenta as características típicas de uma empresa familiar defendidas por DRUCKER (2001), entre elas a falta de um gestor neutro à família e tecnicamente qualificado para integrar a alta gerência, dando suporte à diretoria ou mesmo assumindo a direção para o próprio bem da empresa.

Entre as características próprias às empresas de pequeno porte mais citadas pelos entrevistados estão: a falta de recursos; a pouca familiaridade da diretoria com o ambiente externo e o planejamento estratégico; e a falta de estruturação da comunicação interna (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2001) que, por sua vez, dificulta o desenvolvimento de sistemas de informação estratégica, nos moldes recomendados por LEITÃO (1993).

8.1. ADAPTANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL

No que diz respeito à organização da rotina e à otimização do trabalho, faz-se necessária a adoção do planejamento estratégico, como solução, inclusive, para a adaptação de cultura necessária à empresa.

A princípio, a diretoria precisaria avaliar o próprio interesse em continuar com o negócio, para só depois começar a elaborar as metas da empresa e estabelecer um

foco de trabalho, ou seja, uma missão clara e objetiva para ser seguida por seus colaboradores. Determinadas as metas mais urgentes, num primeiro momento, é hora de pensar nos meios necessários à realização de cada uma delas, avaliando as condições existentes para tal (CHIAVENATO, 1987), a partir de uma análise das forças e fraquezas da empresa.

Antes de passar para a análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo e definir a visão da empresa, seria importante a diretoria incluir os coordenadores de setor no processo de avaliação interna, considerando que os colaboradores têm muito a contribuir com suas experiências pessoais. Aos poucos, seria interessante ampliar o número de funcionários participantes das decisões da empresa, lembrando que o objetivo é promover o compartilhamento de informação e conhecimento (DAFT, 2005).

O empregado que tem uma idéia valorizada pela diretoria da empresa tende a trabalhar mais motivado e a desenvolver melhor suas atividades.

Em tópicos, os passos a seguir na primeira etapa de reestruturação da empresa:

- Rever o interesse em continuar com o negócio;
- Pensar no que quer para a empresa e definir as metas;
- Estabelecer um foco de atenção: a missão da empresa a ser seguida por todos e divulgada externamente;

- Organizar os meios necessários à realização, primeiro, das metas mais urgentes;
- Convocar os coordenadores de setor para apresentar a primeira etapa de reestruturação da empresa e solicitar sugestões;
- Refinar o projeto e dar início à segunda etapa de reestruturação da empresa.

Fortalecida a decisão de adaptação da cultura, com o apoio dos colaboradores, será possível introduzir no processo a avaliação dos mecanismos necessários para lidar com o mercado e garantir não só a sobrevivência, mas o bom desempenho da empresa no futuro.

Para isso, será necessário começar a monitorar o ambiente externo, em especial a atuação da concorrência. Sendo assim, ou a diretoria se capacita para desenvolver o trabalho, a princípio, ou delega a função para algum funcionário, estando disposta a capacitá-lo para tal.

Como os entrevistados *B* e *C* já deixaram claro quais mudanças são necessárias para o crescimento da empresa, a diretoria precisará avaliar suas prioridades, mais uma vez, para então tomar as decisões que, de fato, viabilizarão as melhorias sugeridas pelo *Técnico de Segurança* e a *Coordenadora do Operacional*.

O momento, portanto, é de fazer escolhas, algumas difíceis ou arriscadas, mas necessárias à solução de grande parte dos problemas da empresa. É hora de apostar as fichas disponíveis.

Segunda etapa de reestruturação da empresa:

- Diretoria inicia monitoração sistemática do ambiente externo, através, num primeiro momento, da orientação dos coordenadores da técnica e da saúde, e inicia o mapeamento dos caminhos necessários a tal monitoração, com o objetivo de capacitar-se para desenvolver o trabalho com mais autonomia, pensando no estabelecimento de um sistema de informação estratégica.
- Diretoria, apoiando algum funcionário que será capacitado para tal, introduz a prática do planejamento estratégico com base nas primeiras informações monitoradas do ambiente externo e interno.
- A partir daí, segue atualizando as metas, e os meios necessários à realização das metas propostas, com o foco sempre no futuro, ou seja, na visão estabelecida para a empresa.

Levará um tempo até que todos se acostumem com a novidade e que a própria diretoria se familiarize com seu novo ofício e aprimore suas capacidades. É somente com a prática que a adaptação de cultura em si será definitivamente incorporada pela empresa, quando o planejamento estratégico poderá, então, evoluir para uma gestão do conhecimento, objeto para um estudo de caso futuro.

A FIG. 4 resume o fluxo de trabalho para a futura adaptação de cultura da empresa às exigências do mercado.

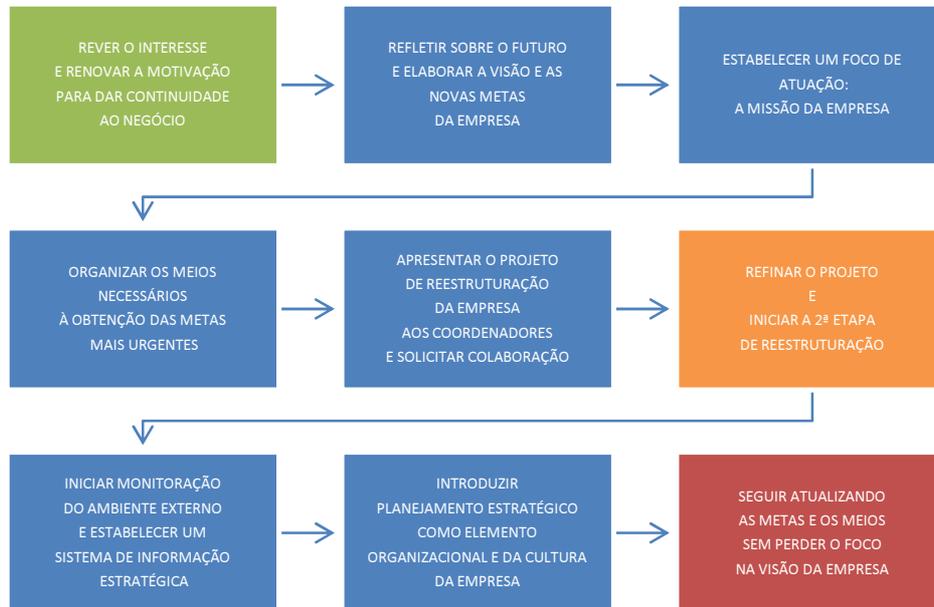


FIGURA 4

9. CONCLUSÃO

O Planejamento Estratégico, ainda que simplificado ou em fase de implementação, é elemento fundamental para o desempenho e crescimento de uma pequena empresa familiar, visto que possibilita a organização dos processos e o fluxo das informações de valor, auxilia na formulação das regras necessárias e direciona as tomadas de decisão de seus gestores.

A propósito, em casos como o aqui analisado, o mais prudente, como já sugere a literatura, é começar aos poucos, realizando uma etapa de cada vez, controlando bem as tomadas de decisão e respeitando as limitações técnicas e financeiras do negócio, no sentido de prevenir dores de cabeça, ou pior, a frustração de uma expectativa que pode ser decisiva para o futuro da empresa.

Acredita-se que o objetivo do trabalho, de verificar se a empresa planeja suas ações, analisar o desempenho de suas práticas de gestão e propor melhorias ao modelo administrativo identificado, foi alcançado. No entanto, pela natureza da própria monografia, e em função da escassez de tempo para a elaboração de um trabalho mais aprofundado, não foi possível entrevistar outros colaboradores, muito menos elaborar um modelo de planejamento estratégico completo, com todos os seus constituintes.

É esperado com as informações aqui levantadas e a apresentação dos resultados da pesquisa para a diretoria, ensejar condições à empresa de se reposicionar num primeiro momento e fazer-se realmente competitiva e lucrativa no menor tempo

possível, sendo a adaptação da cultura organizacional, proposta no capítulo anterior, o primeiro passo para a reconquista da sua imagem e do seu espaço no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blog "Planejamento Estratégico". Desenvolvido por Gestão Ativa WebDesign. Apresenta textos sobre Planejamento Estratégico Orientado a Resultados. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/analise-swot/>>. Acesso em: 06 set. 2011.

BORTOLI NETO, Adelino de; MOREIRA JR, Armando Lourenço. Dificuldades para a Realização da Sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 08, n. 4, out/dez, 2001. Disponível em: <<http://rege.masteraut.com/ojs/index.php/rege/article/view/62/132>>. Acesso em: 12 maio. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. 487 p.

DAFT, Richard L. *Administração*. São Paulo: Thomson, 2005. 581p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *O melhor de Peter Drucker: a administração*. São Paulo: Nobel, 2001. 220p.

FERREIRA, Francisco Whitaker. *Planejamento Sim e Não: um modo de agir num mundo em permanente mudança*. 11. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979. 157p.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristiana de. *Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas*. 8. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007. 255p.

FUJIOKA, Nelson Hideo Maehara. Empresa Familiar: Fracasso ou Sucesso?. Disponível em: <http://servicos.spei.br/site/arquivos/seminario_iniciacao_cientifica/seminario_iniciacao_cientifica_2003/empresa_familiar.pdf>. Acesso em: 12 maio. 2011.

LEITÃO, Doradame Moura. A informação como insumo estratégico. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 22, n. 2, p. 118-123, maio/ago, 1993. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1178/821>>. Acesso em: 09 ago. 2011.

LESCA, Humbert; ALMEIDA, Fernando Carvalho de. Administração estratégica da Informação. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul/set, 1994. Disponível em: <<http://www.vsbrasil.com.br/artigos/artigo02c.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1978. 171p.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan/abr, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2.pdf>>. Acesso em: 09 ago. 2011.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Planejamento Estratégico na pequena empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0908.pdf>. Acesso em: 12 maio. 2011.

APÊNDICE 1

Roteiro de Entrevista

1. Qual é o **papel da empresa** e qual é o **seu papel** na empresa? Que cargo exatamente você ocupa na empresa e que tipo de decisões costuma tomar?
2. Que imagem a empresa passa para o mercado hoje e qual é a sua opinião sobre essa imagem?
3. Que visão você tem do contexto da empresa? Ou seja, que visão você tem do mercado em que a empresa encontra-se inserida (medicina e segurança do trabalho), considerando que dele fazem parte os clientes, os fornecedores e os concorrentes da empresa; o governo, com suas regulamentações; a tecnologia; a globalização etc?
4. De que maneira a empresa lida com a concorrência? Que estratégia(s) a empresa utiliza para se fazer competitiva no mercado?
5. A empresa costuma planejar suas ações ou apenas executa as tarefas do dia-a-dia seguindo sempre a mesma rotina? Se costuma planejar, como se dá esse planejamento, ou seja, com que periodicidade ele ocorre; quem o executa e como; e com que foco exatamente?
6. Que informações de mercado e sobre as rotinas da empresa e seus colaboradores você julga importantes. Ou melhor, que informações a respeito dos ambientes externo e interno costumam pautar suas decisões?
7. Aponte os pontos fortes e fracos da empresa e identifique as ameaças e oportunidades do ambiente externo.

Exemplo de Matriz SWOT (explicar o funcionamento da análise para o(a) entrevistado(a)):

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	FORÇAS	FRAQUEZAS
EXTERNA (AMBIENTE)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS