

ANDRÉ JACOBY SABATKE

**PROJETO PARA MANUAL DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS.**

CURITIBA

2012

ANDRÉ JACOBY SABATKE

**PROJETO PARA MANUAL DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS.**

Projeto apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof^a Dr. Pedro José Steiner Neto.

CURITIBA

2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente à Deus que me criou e me deu a oportunidade de estar aqui. Agradeço à minha mãe, Mirian Jacoby Sabatke por ter me criado com tanto amor e carinho, e com tantos percalços da vida, sempre esteve presente e me apoiando. Um agradecimento especial ao professo Pedro José Stainer, que é uma pessoa fantástica e um poço inesgotável de conhecimento onde me inspirei, aprendi e cresci. E Finalmente à Luiza Vaz que sempre esteve do meu lado, me ajudando e me apoiando, que sempre acreditou em mim, e já é parte fundamental do meu crescimento nesta caminhada.

RESUMO

Este Trabalho é um projeto para a criação de um manual de gestão estratégica para micro e pequenas empresas do mercado brasileiro que tem por objetivo ensinar de maneira rápida e sintética todas as teorias adquiridas no curso de MBA em Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná para todos os empresários que tem o objetivo de melhorar seus processos gerenciais. Com uma revisão bibliográfica de outros manuais já existentes, porém com linguagem e foco diferentes, este trabalho é o projeto de como o manual será montado.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 CONTEXTO PARA CRIAÇÃO DO TRABALHO	1
1.1.1 Tema.....	3
1.1.2 Problema.....	4
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 Objetivo geral.....	4
1.2.2 Objetivos específicos	4
1.3 JUSTIFICATIVA.....	5
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	6
2.1 PRIMEIRO LIVRO	6
2.2 SEGUNDO LIVRO	11
2.3 SINTESE DA ANALISE BIBLIOGRÁFICA.....	18
3 PROPOSTA	19
3.1 CONCEITO E OBJETIO DO PROJETO	20
3.2 ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO	22
3.3 CRIAÇÃO DO MANUAL DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	23

3.3.1 Planejar: características de empresas de sucesso.....	24
3.3.2 Organizar	32
3.3.3 Dirigir	39
3.3.4 Controlar	43
3.3.5 Criação do perfil empreendedor.....	45
4 CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAS.....	51

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO PARA CRIAÇÃO DO TRABALHO

O ambiente empresarial moderno está em constante evolução e desenvolvimento. Assim sempre que surge uma teoria inovadora de empreendedorismo, vários cientistas especializados na área passam a difundir tais práticas como também passam a evolui-las para níveis mais eficazes. Portanto sempre se pode perceber mudanças no mundo corporativo devido a estes novos pensamentos. Porém essas novas teorias conseqüentemente tornam as teorias mais antigas obsoletas. Estas teorias ultrapassadas são substituídas rapidamente em níveis empresariais maiores e mais poderosos, porém na maioria das pequenas e micro empresas, onde não existe um pensamento nem um cuidado mais focado em novos pensamentos empresariais e empreendedores, acaba perdurando uma doutrina ultrapassada que pode prejudicar a desenvoltura destas pequenas organizações. Para isto é necessário uma divulgação e implantação de novos conceitos para esta faixa de empresas a partir de um documento de fácil acesso e linguagem. E para a criação deste documento, primeiramente é necessário se obter um panorama conceitual da cultura existente no ambiente e também de todos os fatores influenciadores daquelas empresas para se ter compreensão e se utilizar a melhor linguagem para obter os melhores resultados.

Hoje no Brasil existem mais de XXX milhões de empresas, e destas, XX% são micro e pequenas empresas. Também no Brasil existem apenas X% da população com ensino superior, que se concentra nas capitais e grandes cidades do país por agrupar a maioria das universidades, o que faz esta população de formados permaneça, em sua grande maioria, nestas capitais e grandes centros para aproveitar as oportunidades

geradas nestas regiões, e automaticamente temos um numero praticamente inexistente de indivíduos com nível superior ou técnico nas cidades menores.

Porém ainda existe uma demanda de consumo de todos os setores em todas as cidades, mesmo as menores. Isto significa que esta maioria de pequenas e medias empresas que são constituídas para atender estas demandas são geridas por pessoas que abrem seus empreendimentos apenas com a vontade de tê-los, porém sem preparo empresarial para isso.

Assim surge a necessidade de se criar um material de linguagem básica e fácil para que esta grande quantidade de empresas possa entender e conhecer os elementos que compõe uma boa administração e também alguns conceitos da gestão estratégica para um pensamento a longo prazo e também diferenciado com relação a concorrência.

Este documento deve ser inicialmente simples, resumido e com uma linguagem bem focada para este publico. Também se faz necessário a utilização de fluxogramas, quadros, tabelas e materiais de fácil compreensão e visualização para a melhor fixação deste conteúdo. E deve incluir também muitos exemplos de empresas que passaram por tais experiências e tiveram êxito. E finalizando com alternativas que podem ser usadas em termos gerais mais também específicos, como teorias administrativas que poderão ser usadas tanto no setor industrial quanto no setor de serviços.

O mais importante da criação deste trabalho, e também seu diferencial, é que será um trabalho voltado para a grande maioria das empresas no Brasil, que são as micro e pequenas empresas. Aquelas que ainda não possuem uma estrutura financeira, ou administrativa, e muito menos uma estrutura comercial ou logística adequada para sua realidade, seus públicos e seus negócios. Portanto esta é a criação de um manual de gestão estratégica para micro e pequenas empresas entenderem melhor suas estruturas e suas potencialidades. Com o auxilio deste material, o pequeno e micro empresário vai

ter uma visualização mais empreendedora do seu negocio e também poderá entender as tendências do mercado e ser cada vez mais competitivo entre sua concorrência.

1.1.1 Tema

Com a pesquisa bibliográfica que será realizada neste trabalho a partir da revisão do livro “Feitas para Durar” de James Collins e Jerry Porras edição de 1995 e também do livro “orquestrando empresas vencedoras” de Werner Bornholdt, edição de 1997, será possível entender basicamente os conceitos difundidos para a gestão estratégica das empresas, e posteriormente adicionar alguns conceitos voltados mais especificamente para as micro e pequenas empresas que estão inseridas na cultura empresarial Brasileira e também que devem sempre se adequar às regras deste país.

Assim com o agrupamento de todo este material será possível criar um manual de gestão estratégica para micro e pequenas empresas, com o objetivo de mostrar novos conceitos de empreendedorismo e administração estratégica pra estes empresários, para que eles possam ter um diferencial e também uma visão administrativa mais adequada para a realidade e o contexto em que estão inseridos e assim conseguirem ainda mais êxito em seus empreendimentos.

Um grande objetivo também deste material que será criado a partir deste projeto, será além de inculcar o conhecimento de gestão estratégica e administração moderna nas micro e pequenas empresas que tiverem este acesso, também manejar para que estes gestores passem a compreender um novo conhecimento lógico de criação de um pensamento estratégico para suas empresas, que culminará em uma auto criação de novas teorias e conhecimentos. Portanto este projeto pretende e tem como prioridade a melhora estrutural da administração e gestão estratégica das micro e pequenas empresas do Brasil.

1.1.2 Problema

Existem muitos manuais e livros abordando estratégias e modelos de gestão para empresas em todos os setores e segmentos. Porém se vê a necessidade de criar um material específico e singular voltado para as empresas de micro e pequeno porte, da realidade brasileira, e também com o conhecimento das estatísticas que mostram a cultura de seus gestores. Sendo o material hoje existente, de grande valor, porém sem um foco específico para este setor específico e tipo específico de empreendimentos e gestores.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Criar um manual de gestão estratégica para micro e pequenas empresas inseridas no mercado Brasileiro.

1.2.2 Objetivos Específicos

Inicialmente um objetivo específico deste trabalho será alcançar um nível de entendimento pleno deste manual por parte do público alvo, portanto com uma linguagem adequada para estes.

Além destes pontos já mencionados, outro objetivo específico será a criação de um resumo de experiências adquiridas por gestores e empresas deste segmento

trabalhado e também de acervo teórico que será utilizado como base para as novas idéias e teorias contidas no trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

Hoje se vê a necessidade iminente de treinamento e preparação das pequenas e medias empresas para enfrentar a concorrência de grandes empresas. Com o caminho natural que o capitalismo leva, se dá o processo de grandes fusões que passam a controlar grandes fatias de mercado, e também tem grandes vantagens competitivas devido ao seu porte comparado aos demais.

Assim é possível perceber claramente o despreparo das pequenas e medias empresas que não possuem auxilio nem conhecimento necessários para um crescimento adequado e visível de seus negócios. E por isto existe possibilidade de introdução de um material voltado para o saneamento de tais desigualdades e falhas na administração destas pequenas e micro empresas.

2 REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA

2.1 A PERENIDADE DAS EMPRESAS

O livro escolhido como base da revisão bibliográfica é um dos best sellers mais conhecidos e usados no ambiente empresarial, e que tem uma grande importância por ser um compendio de vários exemplos de empresas que conseguiram o sucesso empresarial em seu tempo, e algumas até hoje têm este êxito.

“feitas para durar, praticas bem sucedidas de empresas visionárias” escrito por James C. Collins e Jerry I. Porras teve sua primeira edição escrita em 1958, e será utilizada a edição de 1995.

Collins e Porras neste livro fazem uma pesquisa minuciosa de várias empresas que tiveram sucesso empresarial. Este sucesso foi definido a partir de algumas características constantes em todas as empresas, e também a partir de fatos que todas tinham em comum.

“num projeto de pesquisa com cinco anos de duração, nos dispusemos a identificar e pesquisar sistematicamente o desenvolvimento histórico de um conjunto de empresas visionarias, a fim de verificar no que diferiam de um conjunto de controle cuidadosamente selecionado de empresas de comparação, para assim descobrir quais os fatores subjacentes que fazem com que elas durem tanto tempo. Este livro apresenta as conclusões às quais chegamos durante este projeto e suas implicações praticas.” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.16)

Os autores escolheram então as seguintes empresas para seus estudos: 3M; AMERICAN EXPRESS; BOEING; CITICORP; FORD; GENERAL ELETRIC; HEWLLET-PACKARD; IBM; JOHNSON & JOHNSON; MARRIOT; MERCK; MOTOROLA; NORDSTROM; PHILIP MORRIS; PROCTOR & GAMBLE; SONY; WAL – MART; WALT DISNEY. E como empresas de comparação foram escolhidas

as seguintes empresas respectivamente: NORTON; WEELS FARGO; MCDONNELL DOUGLAS; CHASE MANHATTAN; GM; WESTINGHOUSE; TEXAS INSTRUMENTS BURROUGHS; BRISTOL-MYERS SQUIBB; HOWARD OHNSON; PFIZER; ZENITH; MELVILLE; KENWOOD; AMES; COLUMBIA.

Assim Collins e Porras iniciaram suas pesquisas descobrindo especificamente o que estas empresas estudadas possuíam de características comuns que poderiam ser fatores de sucesso e diferenciação empresarial. “as empresas visionárias têm uma incrível capacidade de recuperação, conseguindo dar a volta por cima das adversidades” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.19)

O primeiro ponto percebido foi que não é necessário se ter uma ótima idéia para se começar um negocio, mas sim apenas a vontade de se começar. “poucas empresas visionarias começam com uma grande idéia” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.23). Portanto subentende-se que as empresas se constituem e tem sucesso, não pelos seus produtos, mas sim especificamente pela sua boa gestão, princípios e valores, e que o produto ou serviço é a consequência deste conjunto de fatores.

As grandes empresas, segundo os autores, possuem uma força muito grande em sua estrutura e no nome de suas marcas, na constituição de suas características, mas não no seu líder especificamente. Uma grande empresa bem sucedida tem sucesso por seu conjunto e não apenas pelo seu líder. É claro que um líder forte e estratégico deve existir, porém nunca deve fortalecer seu nome, mas sim o nome da própria corporação. “as empresas visionarias definitivamente não precisam de lideres visionários carismáticos, e , na verdade eles podem ser nocivos para as perspectivas de longo prazo da empresa.” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.23)

Os autores destacam bem a questão financeira nas empresas, onde, é claro, o dinheiro é um objetivo importante, porém não é colocado acima de outros objetivos, muito menos acima dos valores empresariais destas corporações. É importante salientar que as empresas bem sucedidas tem sempre um objetivo mais amplo em suas declarações, o que faz com que o dinheiro e a questão financeira passe a ser apenas o resultado de suas ações. “as empresas visionarias vão atrás de um conjunto de objetivos, dentre os quais, ganhar dinheiro é apenas um – e não necessariamente o principal.” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.24)

É explicado também a relação que a ideologia e os valores de uma organização podem influenciar nos negócios e nos empreendimentos da mesma. Foi percebido que as empresas possuem ideologias muitas vezes opostas e diferentes, mas a grande característica comum é que todas elas seguem a rica tais ideologias com grande “devoção” como explicam os autores. “a variável crucial não é o conteúdo da ideologia de uma empresa, mas o quanto ela acredita na sua ideologia e a maneira como a empresa a vive, respira e expressa com consistência em tudo aquilo que faz” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.24)

Muitas empresas para enfrentar crises ou variações ocorridas no mercado, acabam mudando seus valores centrais, suas tendências e objetivos, isto faz com que estas empresas passem a mudar totalmente seus objetivos iniciais, e conseqüentemente saem do seu foco de mercado. Diferente das empresas estudadas que em todo o momento, e não importando as condições ambientais do período, estão sempre seguindo os seus valores estabelecidos. “os valores centrais de uma empresa visionaria formam uma base sólida, e não se deixam levar por tendências e modas passageiras; em alguns

casos, os valores centrais permanecem intactos pó mais de cem anos” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.24)

“ as empresas visionarias usaram as “metas audaciosas” com sabedoria para estimular o progresso, deixando as empresas de comparação para trás em pontos cruciais da historia” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.25). Os autores explicam que metas audaciosas são metas criadas por estas empresas singulares com o objetivo de superarem a si mesmas, e conseqüentemente se tornaram diferenciadas perante a concorrência, isto faz com que os consumidores percebam este diferencial e passem a agregar ainda mais valor nestas marcas, produtos e serviços, o que naturalmente da ainda mais diferencial à elas e mais vantagens competitivas.

“as empresas visionarias tem tanta certeza daquilo que representam e das suas metas que simplesmente não tem espaço para aqueles com má vontade ou incapacidade de se encaixar em seus padrões rígidos” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.26) Collins e Porras mostram que todas as empresas de destaque tem uma doutrina rígida quanto as suas atividades, o que faz com que todos aqueles que estejam ingressando ou trabalhando internamente devem entrar neste ritmo e compartilhar da mesma lógica de trabalho, e caso isso não aconteça, naturalmente serão descartados.

“as empresas visionarias imitam a evolução biológica das espécies” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.26). Este ponto mostra uma característica natural em todas as empresas estudadas, pois assim como as espécies em evolução juntamente com o ecossistema e ambiente em que vivem, estas organizações tem a capacidade de mutação de acordo com o ambiente, porém como já foi dito anteriormente, sem perder sua essência.

Outro ponto abordado é de que quanto mais tempo se trabalha dentro da corporação, mais capacidade de conhecer profundamente cada detalhe dela o funcionário possui. Isso faz com que todos que trabalham dentro destas empresas possuem mais facilidade para entender e gerenciar a empresa, e essa característica é abordada. “empresas visionárias dificilmente contratam diretores executivos externos, elas acreditam que mudanças significativas e novas idéias podem vir de dentro” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.26)

Um grande diferencial das organizações escolhidas para o estudo foi o estilo de evolução e de crescimento delas, no lugar de perseguir a concorrência, ou de pensar sempre em posição de mercado ou fatores externos, estas empresas passam a ter uma característica de se concentrarem melhorias internas, sempre olhando para si mesmas, percebendo seu defeitos e melhorando cada vez mais, o que faz com que todos os problemas tenham uma solução mais rápida e o crescimento da empresa no ambiente empresarial e comparado com outras empresas do mercado acabe sendo bem maior. “as empresas visionárias se concentram m primeiro lugar em se superar” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.27)

É explicado que sempre é possível fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo, por isso sempre que se tem duas opções a escolhe, as duas são escolhidas. E isso faz com que estas empresas se diferenciem ainda mais. “as empresas visionárias buscam alcançar todos os seus objetivos e não se limitam a “tirania do “ou”” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.27)

Por fim, a característica final destas empresas diferenciadas no mercado é sobre sua declaração de visão, e pode ser abrangido para valores e objetivos. São características importantes porém não mais que outras, portanto devem ter seu grau de

atenção, mas não devem ser colocadas em um patamar acima de outras prioridades. “ a declaração de visão é uma etapa útil para tornar a empresa visionária, mas é apenas uma delas, não mais importante que as outras.” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.28)

O livro em questão a partir deste ponto inicia uma série de exemplos sobre cada característica comum acima abordada. Assim é possível compreender melhor e profundamente os motivos destas empresas terem a capacidade de durabilidade e crescimento que tem até hoje. Além disso é um livro interessante para compreender características que devem existir em todas as empresas, mesmo as pequenas e micro empresas no contexto nacional Brasileiro.

O conteúdo escrito por Collins e Porras tem capacidade para mostrar detalhes importantes para qualquer empresa, porém automaticamente está inserido na cultura empresarial norte americana de sua época, o que faz com que exista a possibilidade de complementação destas idéias e características, que poderão ser interpretadas e traduzidas para a linguagem em que o trabalho aqui se propõe, que é colocar todas estas idéias em empresas do Brasil, que ainda não tem tanta capacidade de gestão ou estratégia definidos como o livro apresenta.

2.2 A EMPRESA VITORIOSA

A segunda base bibliográfica que será utilizada é o livro “ORQUESTRO ANO EMPRESAS VENCEDORAS, GUIA PRÁTICO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E MUDANÇAS” do autor Werner Bornholdt, de 1997.

Este livro é um complemento do primeiro e também um trabalho voltado para o treinamento de novos empresários para suas atividades de mercado, com o objetivo de fomentar a gestão estratégica dentro das empresas, e principalmente, ajudando aqueles que desejam iniciar um negócio, explicando estratégias de gerenciamento de maneira clara e concisa.

Bornholdt inicialmente fala sobre estratégia, explicando vários autores e também apresentando conclusões sobre o tema, que sinteticamente podemos explicar da seguinte maneira: “O que sabemos é que usualmente um planejamento de curto ou longo prazo está mais voltado para projetar o passado para o futuro do que avaliar possíveis ambientes do futuro. Estratégia é uma função em relação ao ambiente em que a empresa esta inserida.” (BORNHOLDT, Werner. 1997 p.2)

Posteriormente o autor inicia seu trabalho de pesquisa mostrando que todas as empresas naturalmente criam suas políticas de operação a partir das crenças e culturas dos seus líderes e donos, o que significa que podem ser diferentes de organização para organização, mas internamente são fortes e duradouras: “Para auto-preservação as empresas também precisam de valores- o que nós chamamos de políticas – ou seja, precisam de totens e tabus. Tudo indica que logomarcas substituem os brasões da idade média, que por sua vez substituem os totens os primórdios da civilização” (BORNHOLDT, Werner. 1997 p.14)

Estas políticas são especificamente o guia pratico das atividades e procedimentos internos e externos das empresas segundo o autor. Assim sempre que uma situação inusitada e fora do cotidiano natural daquele ambiente operacional, organizacional ou até externo aconteça, é sempre função daquele setor ou funcionário ter claramente as políticas específicas para aquele tipo de situação, e assim conseguir

passar pela situação de acordo com estas políticas já fixadas, que resumidamente são o padrão e a ideologia que a empresa escolheu para os seus negócios. Sendo assim todas as situações serão sempre resolvidas de maneira que a empresa sempre continue com sua identidade intacta, sempre preservando o seu núcleo que é a base de um negocio duradouro e de sucesso.

O próximo passo dado por Bornholdt é a criação de um sistema pratico para a leitura dos cenários possíveis a curto e longo prazo. O autor explica que não é possível prever o que acontecerá no futuro, porém lendo os sinais apresentados no ambiente empresarial, é possível ter uma tendência para tais acontecimentos e se preparar para eles.

“um dos exercícios mais instigantes na administração de estratégias e mudanças é a leitura ambiental e o desenho de cenários. O mais difícil é a interpretação dos desenhos. As empresas cometem muitas vezes os erros cometidos na construção civil: “o arquiteto desenvolve um projeto bonito e o mestre de obras não entende como fazê-lo na pratica.” Por isso todo arquiteto deveria ficar quatro anos como mestre de obras antes de desenhar projetos. Por isso todo presidente deveria ter tido a experiência de quatro anos vendendo produtos para clientes e ter comandado a produção ou o almoxarifado. É na prática que se aprende a ler os sinais do ambiente.

As mudanças que ocorreram no Brasil nos últimos cinco anos poderiam ter sido identificadas há dez anos. Era só olhar o que ocorria na Europa, no Japão e nos EUA. As mudanças que vão ocorrer no Brasil nos próximos cinco anos, podem hoje ser facilmente identificadas lendo os sinais dos países desenvolvidos da América do Norte, Europa, Japão, Coréia e outros países emergentes da Ásia, África e América do Sul. Por exemplo Chile.” (BORNHOLDT, Werner. 1997 p.31, 32)

Esta parte do trabalho, explicando especificamente a questão dos cenários, tem um peso especial no livro devido a ser o ambiente organizacional onde as empresas trabalham. E no caso deste projeto de manual de gestão estratégica, é importante entender em que ambiente a micro e pequena empresa brasileira está inserida, para se ter uma maior capacidade de conhecer e entender as potencialidades não só do mercado em que se trabalha mas também as potencialidades da própria empresa e de seus líderes.

A seguir Bornholdt explica a questão das preferências empresariais. Cada empresa tem características individuais, que são criadas especificamente pela personalidade de seu gestor. Assim é preciso também compreender o contexto de criação de cada empresa pois este é um fator crucial para o desenvolvimento da mesma dentro do ambiente. “ainda é dada pouca importância as preferências gerenciais nos negócios. Talvez por ser um assunto difícil e polemico. Mas cada vez mais nos convencemos de que ser um empreendedor, criar produtos, buscar mercados, é uma preferência gerencial. Ser vencedor no varejo conseguem aglutinar com sucesso várias empresas de diferentes setores e áreas de atuação.” (BORNHOLDT, Werner. 1997 p.67)

E também é comentado sobre os recursos existentes neste ambiente organizacional. Sempre que possível as empresas se preparam para produzir mais com cada vez menos recursos, e também tentam utilizar novas tecnologias e nova táticas e ferramentas para otimizar a utilização destes recursos. Assim o autor aborda algumas maneiras de se analisar como está sendo utilizado estes recursos, e chega na conclusão de que a sinergia deve ser o foco do resultado desta análise. Com o estudo da sinergia dos recursos e também dos funcionários, equipes e setores, Bornholdt consegue mostrar que existem meios de se utilizar estes tópicos com eficiência máxima:

“Existem muitas formas de análises técnicas e econômicas. De Ansoff procurei adaptar mais uma: análise sinérgica de recursos. A idéia básica está em confrontar dois recursos de plantas diferentes, de lojas diferentes, máquinas ou computadores diferentes e perguntar: se eu juntasse ou desmembrasse, qual seria o efeito sinérgico?” (BORNHOLDT, Werner. 1997 p.77)

A partir deste momento, o autor passa a explicar o que significa e pode ser interpretado de negocio da empresa. Resumidamente Bornholdt explica que o

negocio da empresa é aquilo em que esta organização está focada. Portanto quando se pensa em um modelo macroeconômico temos o negocio da empresa traduzido nos setores da sociedade, como o comercio, industria, serviços. Porém aqui é explicado especificamente sobre o negocio da empresa, portanto, o negocio do micro ambiente, que no caso passa a ser a satisfação das necessidades do publico consumidor daquilo que a empresa tem a oferecer. Caso seja uma industria de rodas de alumínio, o seu negocio será a produção de rodas de alumínio cada vez mais baratas, ou talvez cada vez mais leves, ou com uma tecnologia mais inovadora. O negocio da empresa vai de acordo com a preferência empresarial dela, seja por custos e preço ou seja por qualidade e elitização de seus consumidores.

“para serem competitivas, as empresas precisam melhorar constantemente a sua forma de atuar, principalmente na sua forma de atender os seus clientes. Nas operações, os programas de qualidade desenvolveram o processo de melhoria continua: sempre superar a própria marca até atingir o defeito zero. O pessoal de marketing poderia introduzir programas do tipo satisfação total (para contrabalançar a qualidade total) ou melhoria contínua até atingir a reclamação zero.” (BORNHOLDT, Werner. 1997 p.105)

É descrito a questão da competitividade, que é um fator importantíssimo para qualquer mercado, pois naturalmente faz com que surja novos produtos ou serviços, sejam melhorados e dinamizados processos e procedimentos, e por fim se faça uma evolução em toda a cadeia produtiva de qualquer setor da economia, iniciando pelo funcionário, passando pelo produto ou serviço, também pelo fornecedor e pela logística e por fim chegando no consumidor deste bem que passa a ganhar com todo este processo. A competitividade segundo o autor vem a parti de duas fontes, sendo a primeira internamente elas próprias empresas que te o objetivo de se reinventar e otimizar seus recursos e processos para se tornarem mais competitivas e em segundo

lugar vem a partir do mercado e dos concorrentes que acabam impulsionando as outras empresas do mesmo ramo e setor a melhorarem e terem preços e qualidade ainda melhores, para se tornarem por fim ainda mais competitivas e sobreviverem ao mercado.

Outro momento do livro aborda a questão das mudanças que devem ocorrer dentro da empresa, e mostra como a empresa e o gestor devem se preparar para as mesmas. Quando se tem a possibilidade de uma mudança eminente, é preciso ter um estudo minucioso das possibilidades de êxito e fracasso. Assim toda a mudança deve ser muito bem pensada, mas não deve deixar de ser feita por medo ou insegurança, mas apenas pela conclusão e análise de que ela não será relevante ou saudável para a empresa.

Objetivos de uma organização também são abordados neste livro, é um fator de propulsão da empresa que faz com que os objetivos seja metas a serem atingidas por todos e assim é possível ter uma evolução dos negócios e na melhoria continua. Também é explicado como se criar procedimentos e equipes para o alcance de tais objetivos. Assim a organização como um todo passa a focalizar seus esforços para estes objetivos e conseqüentemente passam a conseguir os resultados mais rapidamente.

“Nenhuma pessoa a não ser o presidente tem objetivos sozinho. Apenas o presidente tem sozinho objetivos. Todos os objetivos são de varias pessoas, de um grupo de pessoas. Não existem objetivos que uma única pessoa possa assumir – ela sempre dependerá de outras pessoas da organização. Uma pessoa deverá assumir a liderança na busca dos objetivos: ela deverá integrar as diversas pessoas e os respectivos planos de ação para que a empresa atinja os objetivos.” (BORNHOLDT, Werner. 1997 p.156)

A seguir é explicado a questão dos indicadores e de suas funções em uma empresa. Portanto pode-se entender que estes indicadores serão prioritariamente mecanismos de análise do ambiente para apoio das decisões gerenciais e estratégicas. É possível perceber no livro que é muito importante levar em consideração o ambiente

interno e externo do mercado e dos concorrentes, mas também e não menos ou mais importante, a viabilidade de tais indicadores com relação ao custo e a possibilidade e dificuldade de realização dos mesmos.

E por fim Bornholdt explica a questão dos controles que devem existir dentro de qualquer organização. Quando se tem objetivos, processos e todos os esforços estão concentrados dentro da organização para o sucesso empresarial e a hegemonia perante a concorrência, se percebe uma grande importância no monitoramento destes esforços, portanto este monitoramento é chamado de controles.

“... controles servem para cobrar combinações. O contrario não vale. Não podemos cobrar e controlar expectativas não combinadas. Também não podemos deixar de cobrar e portanto controlar todas as combinações feiras. Infelizmente 80% dos controles e cobranças estão baseados em expectativas não combinadas.

As empresas vencedoras controlam e cobram todas as – expectativas e objetivos claros e combinados através de indicadores. Os indicadores servem para controlar objetivos combinados.” (BORNHOLDT, Werner. 1997 p.190)

Este livro é uma síntese do que as empresas devem ter como conceitos básicos de gestão para melhorar o desempenho nos seus ambientes organizacionais. Portanto será utilizado como base teórica para a formulação deste projeto de criação de manual de gestão estratégica para micro e pequenas empresas, com o objetivo de agregar valor teórico nos assuntos que serão abordados.

Também pode ser visto várias características em comum entre os dois livros acima abordados, pois mesmo sendo cada um em uma época e também em contextos diferentes, tem muitos pontos convergentes. Estes pontos serão usados como embasamento para criação das novas idéias que serão passadas neste projeto, mas com atualizações e correções técnicas de acordo com a atualização e evolução natural do mercado que está interagindo atualmente.

2.5 SINTESE DA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA

A partir do estudo rigoroso e minucioso dos trabalhos teóricos acima abordados, e também de toda a gama de informações e outros documentos trabalhados durante o curso de MBA em Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná, será criado um novo projeto, com o objetivo de esclarecer e potencializar a gestão estratégica das empresas que existem hoje no mercado nacional brasileiro em nível de micro e pequeno empreendimento.

A partir do próximo capítulo deste trabalho, será dado início ao projeto propriamente especificado de criação de um manual de gestão estratégica para micro e pequenas empresas do Brasil. Sendo abordado de maneira resumida apenas como será a montagem deste manual, e não todo ele. Este projeto aqui escrito é apenas um resumo de como será feito o livro. Aqui serão descritos os capítulos e tópicos a serem abordados, e também qual será o tipo de informações utilizadas, uso das linguagens e também como o livro deverá ser difundido e veiculado.

3 PROPOSTA

A partir deste capítulo será trabalhado propriamente o projeto de criação de um manual de gestão estratégica para micro e pequenas empresas no Brasil. Basicamente este manual será em formato de um livro, que tem o objetivo de ser veiculado por alguma editora no Brasil para ser divulgado e lido por todas as pequenas e micro empresas no país.

Este livro será escrito a partir das bases teóricas desenvolvidas durante o curso de MBA em gestão estratégica da Universidade Federal do Paraná, e distribuída em capítulos de acordo com as disciplinas abordadas durante o curso e também a partir dos conceitos retirados da bibliografia.

O objetivo deste projeto não será de construir o livro propriamente. O objetivo deste projeto é montar um esboço do que virá a ser livro. A partir desta base, este livro será montado. Este projeto irá apenas mostrar como será montado, quais serão os tópicos mais importantes e essenciais a serem abordados, o tipo de linguagem que será atribuído ao mesmo, além de detalhes técnicos de sua construção e planejamento.

Com a finalização deste projeto, o mesmo será utilizado para a criação do livro-manual, que terá um prazo aproximado de um ano para ser montado e escrito. A partir deste projeto também poderá ser usado para outras criações ou utilizações como fonte bibliográfica para outros projetos e trabalhos futuros.

3.1 CONCEITO E OBJETIVO DO PROJETO

Inicialmente este projeto de manual de gestão estratégica para micro e pequenas empresas do Brasil está sendo criado devido a uma deficiência natural do mercado brasileiro; a falta de capacidade estratégica e gerencial de micro e pequenas empresas. A partir da experiência prática vivida pelo autor deste manual, foi possível perceber que a maioria das pequenas e micro empresas possuem uma dificuldade expressiva em organizar seus negócios para ganhar competitividade e também ter um crescimento adequado.

Quando uma pequena ou micro empresa inicia seus negócios, normalmente ela não possui nenhuma ajuda por parte dos governos e também vê grandes dificuldades com relação às suas concorrências, que naturalmente são as grandes corporações, já estruturadas e fixadas no mercado há muito tempo, e também com vantagens competitivas tão agressivas que muitas vezes desestimulam até o início do empreendimento.

A partir deste momento, o micro e pequeno empreendedor passa a desafiar a si mesmo tendo uma carga excessiva de impostos e taxas para serem pagas, e também se vê em dificuldades para melhorar sua capacidade técnica e operacional por termos no Brasil uma mão de obra cara devido também aos impostos, que aproximadamente dobra o valor do funcionário dentro de um empreendimento.

Com taxas altas e funcionários caros, o empreendedor se vê obrigado a trabalhar em várias funções dentro de sua própria empresa. Passa inicialmente a comprador, depois a vendedor, e finaliza recebendo o dinheiro no caixa. Além destas atividades

diárias, o empresário de pequenas e micro empresas no Brasil também tem que cuidar basicamente de todas as questões fiscais e financeiras de sua empresa, pelo fato de não conseguir ter um apoio adequado de seu setor contábil, que muitas vezes é um contador que está contratado apenas para dar auxílio no preenchimento do imposto de renda e encaminhamento de outros impostos.

Assim este empreendedor passa além de não ter tempo, também não ter capacidade técnica suficiente para administrar em níveis estratégicos sua empresa, e passa a ser apenas uma parte do nível tático da empresa, deixando o nível estratégico descoberto.

Assim a possibilidade de crescimento e sucesso da empresa acaba diminuindo cada vez mais, e por fim o empreendimento fica fadado apenas a se pagar e apenas sobreviver em uma estrutura social onde as grandes empresas continuam em crescimento, batendo recordes de lucratividade todos os anos.

O objetivo deste projeto é levar até este micro e pequeno empreendedor, a possibilidade deste perceber e entender que existem maneiras fáceis e rápidas de mudar seus negócios para empreendimentos pró-ativos e que tenham um crescimento visível e claro. E também mostrar à este empreendedor que é possível controlar todas as atividades de maneira que o próprio negócio cresça naturalmente e tenha a expansão desejada.

Além disto, este projeto tem o foco de mostrar ao empreendedor como ele deve conhecer e identificar os seus erros e deficiências. A partir destes modelos será possível fazer com que o empreendedor consiga sair desta estagnação empresarial que se encontra e almejar novos níveis de empreendedorismo, e conseqüentemente melhorar

sua lucratividade, seus procedimentos e processos além de ter uma visualização maior de como o seu negocio poderá ter uma maior produtividade.

Assim este manual de gestão estratégica vai ter o objetivo de ajudar amplamente em todos os aspectos empresariais todos aqueles que pretendem abrir um negocio, ou então já possuem seu negocio próprio porém entendem que precisam melhora-lo.

3.2 ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO

Este manual terá uma linguagem especifica para todos os micro e pequenos empreendedores, que muitas vezes nem nível superior possuem, e portanto precisam de uma linguagem simples e de fácil compreensão, muitas vezes com complemento e auxilio de informações visuais como gráficos, planilhas, fluxogramas entre outros .

Outro ponto importante é a montagem do projeto, que deve apresentar propostas, informações e sugestões para todos os setores do empreendimento. Portanto iniciaremos com questões mais estratégicas como a criação de um planejamento estratégico e também analises dentro e fora da empresa. Posteriormente será feito um trabalho dentro de cada setor especifico da empresa, que será o conteúdo principal do trabalho, passando por logística, transporte,marketing, comercial, compras, financeiro, etc. o manual será finalizado com toda as questões concernentes ao controle de todos os procedimentos da empresa para que possa ser realmente efetivadas todas as mudanças aqui propostas

Assim será criado este esboço do manual de gestão estratégica pra pequenas e micro empresas. Os tópicos abaixo serão, como já explicado, apenas um resumo e definição sintética do manual original, que será escrito a partir de todos estes conceitos. Portanto foi analisado que a melhor maneira para explicar a criação do manual será seguindo gradativamente uma sugestão de índice para este manual. A partir desta sugestão de índice, cada tópico será explicado resumidamente para se ter uma compreensão mais ampla do resultado final deste projeto.

3.3 CRIAÇÃO DO MANUAL DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Para a criação de todo um livro voltado para a explicação e didática da gestão estratégica para pequenos e micro empreendedores do Brasil, se faz necessário planejar o próprio manual. O objetivo deste planejamento é fazer com que este manual se faça de maneira extremamente simples e descomplicada, mas também completa de informações úteis e adequadas para esse público específico.

Assim a formação dos capítulos e também das informações passadas deverão inicialmente passar por um crivo de importância, organização, seqüência e didática para serem compostos. Portanto os capítulos e sub-tópicos de cada parte do livro devem se intercalar e se auto-completar. Assim o leitor que estiver iniciando o livro vai conseguir entender por completo cada idéia e informação passada, assim como aquele que apenas quer consultar uma parte do manual também conseguirá entender o que se está passando naquele ponto específico.

Os capítulos serão montados a partir do conceito teórico de Peter Drucker chamado “PODC” (Planejamento, Organização, Direção e Controle), largamente difundido e utilizado por vários teóricos de várias escolas didáticas. Portanto teremos o primeiro capítulo falando sobre o planejamento da empresa, o segundo capítulo explicando sobre a organização, o terceiro sobre a direção e o quarto capítulo falando sobre o controle.

Todos os capítulos do livro terão apoios de embasamento teórico de vários autores, sendo todos os usados aqui e mais alguns especificamente para alguns assuntos. Antes do centro do livro teremos um ou dois capítulos falando sobre a introdução, de como se montar uma empresa, e qual é o cenário atual para se fazer isto. Posteriormente teremos os capítulos centrais acima abordados explicando especificamente sobre a montagem, funções e operações da organização.

Para a finalização do livro será escrito um capítulo específico explicando quais são as características que devem sempre perdurar dentro das empresas e também dentro de cada empreendedor para que as organizações tenham sempre um crescimento adequado e sucesso empresarial. E também será feita uma conclusão, resumindo e explicando basicamente o que foi escrito no livro e também apresentando quais são os resultados esperados com a aplicação dos conceitos apresentados nos textos abordados.

Assim o livro terá um conteúdo denso explicado de maneira fácil, simples e com ajuda de material visual gráfico de absorção. Também terá uma facilidade de compreensão por estar sendo escrito com uma linguagem extremamente focada no público leitor. O livro terá a possibilidade de atingir todas as micro e pequenas empresas que possuem um potencial eminente de crescimento e expansão, e portanto assim estará cumprindo seu objetivo de criação.

3.3.1 Planejar: Características de empresas de sucesso

O primeiro capítulo da parte central do livro inicia na explicação básica de como se deve planejar uma empresa e suas características básicas. A partir dos conceitos trabalhados dentro das disciplinas do MBA em gestão estratégica da UFPR e também dos autores e obras utilizadas para o embasamento teórico deste manual, esta parte do trabalho que irá mostrar como se cria um planejamento estratégico será detalhada e bem específica, pois basicamente é o norte do empresário em toda a sua vida organizacional.

Todas as micro e pequenas empresas no Brasil são iniciadas por boas idéias ou apenas a intenção e vontade de se abrir um negócio próprio, porém em muitos casos, o empresário não tem bagagem teórica ou técnica para ter um planejamento concreto e bem estruturado para iniciar este negocio. Portanto este empresário acaba trabalhando com muitas falhas em sua gestão empresarial, o que faz com que ele perca competitividade no mercado e não tenha o crescimento desejado.

A partir dos conceitos e planejamento estratégico passados pelo manual, este empreendedor vai entender que será muito mais fácil tocar o seu negocio com a base deste planejamento, pois assim terá um objetivo específico a ser alcançado, poderá colocar metas adequadas para o seu negocio e finalmente saberá delinear uma base para o futuro da sua empresa e onde ele quer chegar.

Será explicado especificamente como se cria um planejamento estratégico de acordo com alguns autores específicos. Porém básica e principalmente teremos dois trabalhos que serão a fundamentação teórica da descrição de planejamento estratégico que são Philip Kotler e Gary Armstrong, em seu livro “Princípios de Marketing” 7

edição de 1998, e também com Rory Burke na segunda edição do livro “Project Management” de 1992.

Outro ponto importante dentro do planejamento estratégico que será abordado será a criação de objetivos e metas dentro da organização. Que, embasado por todos os autores utilizados como referência bibliográfica, são a base de um crescimento sustentável e ininterrupto dentro de qualquer ambiente e mercado. Assim como é explicado no trabalho de Collins e Porras:

“todas as empresas tem metas. Mas há uma diferença entre simplesmente ter uma meta e se comprometer com um grande desafio – como escalar uma grande montanha. Pense na missão à lua da década de 1960. o presidente Kennedy e seus conselheiros poderiam ter entrado numa sala de conferencias e resolvido como “ vamos fazer nosso programa espacial parecer maior”, ou algo do gênero. A avaliação científica mais otimista das chances de sucesso da missão à lua em 1961 eram de 50% e, na verdade a maioria dos especialistas estava pessimista. Mas mesmo assim, o congresso concordou (atraído pela promessa de US\$549 milhões imediatos e mais outros bilhões nos cinco anos seguintes) com a proclamação de Kennedy em 25 de maio de 1961 de que “este país deve se comprometer a atingir a meta, antes do fim da década, de colocar um homem na lua e trazê-lo de volta à terá a salvo”. Dadas as probabilidade, um compromisso tão ousado era, naquela época, uma loucura. Mas isto ajudou a tornar esta missão um mecanismo tão poderoso para fazer com que os Estados Unidos, ainda sob efeito da década de 1950 e da era Eisenhower, fossem com toa força pra frente.” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.143)

Assim como Collins e Porras explicaram a importância de se ter metas audaciosas, este manual também dará o peso necessário para mostrar ao empreendedor que um ponto vital para qualquer negócio é ter objetivos e metas específicos bem delineados e principalmente também ter o foco nos mesmos. Assim toda a empresa que trabalhar nesta linha de raciocínio vai focalizar seus esforços para atingir os objetivos dentro do planejamento, o que logicamente irá resultar no êxito do planejamento.

Assim como os autores acima abordaram, também é importante salientar e ressaltar a questão do negócio da empresa, e qual é o real foco de atuação da mesma.

Assim o empresário saberá exatamente qual é o seu ramo de atuação, seu público e todo trabalho que está fazendo, pra quem e como deve ser feito. A definição e interpretação de negócio é relativa e varia de autor para autor. Porém um ponto específico e comum é que cada empresa deve estar focada em seu setor e seu negócio.

Claro que se existir a possibilidade de se trabalhar outros mercados e ramos de atuação, a empresa pode fazer, porém será necessária a criação de uma nova estrutura para atender este novo segmento. Primeiramente esta criação é necessária para não sobrecarregar e não atrapalhar o foco da estrutura já montada, e em segundo lugar é importante para se manter o foco especificamente no mercado que se inicia e assim ter maiores possibilidades de êxito.

“O negócio da empresa, para o enunciado no tronco, deve ser curto e grosso. Deve estar voltado à principal expectativa do consumidor: conforto, segurança, paladar, tempo, status, beleza, saúde, crescimento, elegância e assim por diante. (...) A definição de negócio deve ser profunda, deve mexer com a alma e o sentimento das pessoas. O negócio deve ser como uma bandeira que todos carregam.” (BORNHOLDT, Werner. 1997 p. 20, 21)

O negócio da empresa deve ser trabalhado de maneira clara e explícita no planejamento estratégico para que seja utilizada realmente no cotidiano empresarial, pois só assim será eficaz nas decisões da empresa. O planejamento como um todo deverá ser utilizado constantemente, e consultado por todos na empresa com o objetivo de manter sempre o foco nas metas e no negócio principal da empresa, pois só assim poderá ser visto os resultados que o próprio planejamento prevê.

Existe um assunto importante abordado pelos autores Collins e Porras em seu livro que é a maneira com que as decisões e idéias devem ser trabalhadas. Para os autores deve ser sempre dado chance para todas as boas idéias, e nunca refutar uma

idéia pressupondo que ela não dará certo, e sim apenas refuta-la após tentar absolutamente até o final.

Assim os autores explicam basicamente que sempre que existir um momento onde um setor, toda a empresa, ou apenas um funcionário que seja estiver decidindo entre duas idéias ou decisões, ou dois conceitos que deverão ser abordados. Deve-se sempre escolher os dois. Assim as empresas que tem grande crescimento e sucesso duradouro têm características específicas como sempre prezar por ter todas alternativas sendo feitas ao mesmo tempo, nunca refutando uma delas.

“Não estamos falando sobre o simples equilíbrio. “equilíbrio” significa chegar ao meio termo, metade-metade. Uma empresa visionária não está em busca do equilíbrio entre o curto e o longo prazo, por exemplo. O que ela quer é se sair muito bem a curto e a longo prazo. Uma empresa visionária não chega simplesmente a um equilíbrio entre idealismo e lucratividade. Uma empresa visionária não chega simplesmente a um equilíbrio entre preservar uma ideologia central rígida e estimular a mudança e o movimento contínuos; ela faz as duas coisas ao extremo. Em suma, uma empresa altamente visionaria não quer misturar o yin e o yang, transformando-s num círculo cinza que não é muito yin nem muito yang; ela quer ser claramente yin e claramente yang – as duas coisas ao mesmo tempo sempre.” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.76)

Collins e Porras explicam claramente em seu livro que é importantíssimo trabalhar sempre com todas as alternativas e possibilidades, pois assim a empresa que está em busca de crescimento ai sempre poder experimentar o êxito de uma de suas decisões e com o tempo e experiência vai ter a capacidade de distinguir qual é a melhor alternativa e opção para a sua empresa, e mesmo assim sempre irá trabalhar com todas as alternativas ao mesmo tempo para ter maior eficácia em suas operações.

Outro ponto importante para ser abordado dentro do primeiro capítulo abordado sobre o planejamento estratégico é a questão de que os objetivos deste planejamento devem ser sempre voltados para valores importantes para uma mudança,

evolução ou manutenção da sociedade ou do setor onde está inserido, e não deve ser pura e simplesmente o lucro ou o dinheiro. Pois caso o dinheiro seja um objetivo primário, assim que for obtido a empresa passa a não ter mais uma meta clara e específica à se trabalhar.

Em todos os negócios de sucesso existentes é perceptível que a lucratividade e o dinheiro são sempre consequência das decisões e ações da empresa. São apenas o resultado dos reais objetivos a serem atingidos. Pois assim toda a organização que tem objetivos maiores formalizados em seu planejamento e realmente trabalhado entre seus funcionários percebe que é muito mais vantajoso para todos ver a sociedade e o público consumidor desta empresa recebendo os resultados destes objetivos, do que apenas o dono do negócio ter o objetivo maior de lucratividade. Desta maneira a empresa “divide” o sucesso com todos, sejam funcionários, fornecedores ou consumidores, e isto agrega valor para a marca e para o empreendimento em si.

“Ao contrário da doutrina acadêmica de administração, nós não vimos a “maximização da riqueza dos acionistas” nem a maximização dos lucros” como sendo a força impulsionadora dominante ou o objetivo primário ao longo da história da maioria das empresas visionárias. A tendência era ter um conjunto de objetivos, dos quais ganhar dinheiro era apenas um – e não necessariamente o principal. De fato, para muitas das empresas visionárias, negócios são mais do que uma atividade econômica, mais do que uma forma de ganhar dinheiro. Ao longo da história da maioria das empresas visionárias, encontramos uma ideologia central que transcende as considerações puramente econômicas. E – este é o ponto principal – encontramos indícios de uma ideologia central com muito mais frequência nas empresas visionárias do que nas empresas de comparação do nosso estudo.” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.89)

Assim o planejamento estratégico vai sendo montado de maneira que a empresa seja montada juntamente com todos os detalhes do mesmo. O objetivo do planejamento estratégico será sempre estar como manual básico da empresa para mudanças e decisões. Pois será um documento onde todos poderão entender e conhecer qual é a personalidade da empresa, seus objetivos centrais.

Com isto conseqüentemente será formada uma personalidade para todos os funcionários e para as decisões da empresa e portanto, automaticamente, todos os esforços e operações da empresa estarão sempre de acordo com esta doutrina passada pelo planejamento da empresa.

Isto faz com que haja uma drástica e efetiva queda dos erros cometidos pelos funcionários, pois na hora da tomada de decisão para qualquer coisa dentro e fora da empresa, seja para apertar mais ou menos um parafuso, ou para investir milhares de reais em novos maquinários ou em novos projetos, estes funcionários sempre saberão qual é a personalidade, os objetivos e o foco da empresa, e assim quando tomarem a decisão saberão que esta decisão está sendo baseada em todos os conceitos e preceitos explicitados pelo planejamento estratégico da empresa.

Assim este capítulo específico também vai abordar a questão de que toda e qualquer empresa deve ter todas as suas operações e procedimentos baseados em um núcleo de ética e personalidade formalizados e bem claros. E ao mesmo tempo também deve ser trabalhado o estímulo do progresso e do crescimento da empresa de maneira forte e clara para que a empresa nunca pare de evoluir e melhorar, mas sempre sem perder suas características básicas.

“É absolutamente essencial não confundir ideologia central com cultura, estratégia, tática, operações, políticas ou outras práticas não-centrais. Com o tempo, as normas culturais tem que mudar; a estratégia tem que mudar; as linhas de produto tem que mudar; as metas tem que mudar as competências tem que mudar; as políticas administrativas tem que mudar; os sistemas de recompensa tem que mudar. Em última análise, a única coisa que uma empresa não deve mudar com o passar do tempo é sua ideologia central” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.127)

Collins e Porras também explicam que mesmo preservando o núcleo base da empresa com os seus preceitos que não devem ser mudados mesmo com todas as

mudanças externas e todas as evoluções naturais e gradativas de cada organização, é necessário sempre estimular o progresso da organização através das metas e todos os outros mecanismos de evolução empresarial.

“A ideologia central de uma empresa visionária anda lado a lado com uma busca implacável pelo progresso que induz mudanças e o movimento para frente em tudo que não faz parte da ideologia central. A busca pelo progresso é proveniente de uma profunda necessidade humana – de explorar, criar, descobrir, alcançar, mudar, melhorar. A busca pelo progresso não é um reconhecimento estéril e intelectual de que o “progresso é saudável num mundo em transformação” ou de que “organizações saudáveis devem mudar e melhorar” ou de que “nós temos que ter metas”; não, é um impulso profundo, interno, compulsivo – quase primitivo.” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.127)

O primeiro capítulo se resume basicamente na criação do planejamento estratégico de algumas características importantes que toda empresa deve possuir mesmo antes de iniciar suas atividades. Assim é montada a base do manual, onde o empresário vai definir como serão as características principais do seu empreendimento, seja na questão administrativa gerencial, seja nos procedimentos internos, e também e mais importante, vai definir exatamente qual será a personalidade e os conceitos que serão a base do empreendimento. A partir deste planejamento irá se estender todo o trabalho de organização estratégica dentro da empresa através de cada setor específico que será trabalhado nos capítulos seguintes.

3.3.2 Organizar.

Toda micro e pequena empresa tem uma grande desvantagem competitiva comparada com qualquer outra média ou grande empresa; a falta de profissionais especializados em cada área para organizar cada setor da empresa. A consequência deste fato são duas características eminentes; a primeira é que as grandes e médias empresas que tem uma maior capacidade de organização acabam tendo maiores vantagens competitivas; a segunda característica é que a consequência da falta destes profissionais nas micro e pequenas empresas acaba acarretando uma sobrecarga sobre o empreendedor.

Porém na maioria das vezes o resultado dessa sobrecarga sobre o micro e pequeno empreendedor é que, este muitas vezes não tem capacidade técnica para gerir estrategicamente todos os setores e acaba enfraquecendo os setores da empresa que para ele são menos significativos, mas que muitas vezes poderia dar maior competitividade para a empresa.

Assim o empreendedor necessita especificamente saber características e estratégias sobre cada setor de sua empresa, e também saber que é importante fazer boas contratações para que ele possa ter maior tempo de pensar e agir estrategicamente em seu negócio e não apenas taticamente, que é a grande falha visualizada nos tempos atuais nestas empresas.

Este manual de gestão estratégica para pequenas e micro empresas terá um capítulo especial para abordar a organização interna da empresa. Será analisado e explicado detalhadamente cada aspecto que uma organização bem estruturada deve ter,

como marketing, RH, áreas comercial e compras, além de vários outros setores que serão sintetizados abaixo.

Um ponto importante, e também um diferencial deste manual, será trabalhar todos os pontos da organização da empresa compreendendo as limitações do micro e pequeno empreendedor, e também entendendo todas as variáveis e alternativas que poderão ser utilizadas para reverter esta baixa competitividade em grandes oportunidades de inovação empresarial. Este será um ponto importante do trabalho, pois será um manual único e diferente de todos os trabalhos já feitos por abordar aspecto de experiência empírica no cotidiano destas micro e pequenas empresas.

Dentro da parte destinada à organização da empresa, será abordado inicialmente, seguindo o plano estratégico do manual, a questão do corpo de colaboradores da organização, que tem função vital e fundamental para o bom andamento da empresa, e principalmente para a implantação efetiva do planejamento de gestão estratégica na empresa.

“Aprendemos que uma empresa visionária não tem que ter um ambiente “ameno” ou “confortável”. Chegamos à conclusão de que as empresas visionárias tendem a exigir mais de seus funcionários do que as outras empresas, tanto em termos de desempenho quanto de adaptação à ideologia.

Nós aprendemos que “visionário” não quer dizer relaxado e sem disciplina. Justamente o contrário. Exatamente por que as empresas visionárias sabem claramente quem são, o que lhes interessa e a meta que querem atingir, elas não costumam ter muito espaço para aqueles que não estão dispostos a seguir suas normas exigentes ou que não conseguem se adaptar a elas” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.181)

Aqui os autores explicam basicamente como as grandes empresas que tem sucesso duradouro por mais de cem anos conceituam seus funcionários. Claro que estas empresas possuem, acima de tudo, um valor agregado de sua marca sempre que um

funcionário vem a trabalhar na empresa. Porém esta é a base que o manual irá usar dentro da área de RH e treinamento.

A maioria das micro e pequenas empresas no Brasil não possuem a possibilidade de pagar altos salário e mais atrativos como planos de saúde, odontológicos, previdência privada ou outros apoios ao funcionário como este. Porém mesmo assim é importante que o empreendedor tenha em mente que um funcionário bem treinado é a base de uma estrutura sólida e de sucesso.

Quando um funcionário não sabe o que fazer, ele acaba não fazendo nada certo, ou de acordo com as ideologias da organização. Também acaba acontecendo o desestímulo do funcionário, por não saber se está indo bem ou mal na empresa, e também por não saber se está cumprindo os objetivos que a empresa prega. Muitas vezes não é culpa do funcionário, mas sim do empregador, que no caso é o próprio empreendedor e dono do negócio (que, como já foi dito, acaba acumulando várias funções).

Os funcionários que trabalham empolgados com a empresa acabam perdurando, conhecendo e aprendendo muito mais com a empresa do que aqueles que apenas passam por ela, ou já entram em altos cargos. Por isto é importante sempre prezar e incentivar o crescimento dos funcionários internos, e em ultimo caso colocar pessoas de fora para trabalharem em altos cargos, ou para assumirem cargos que muitas vezes poderiam ser dados, como voto de confiança, para colaboradores que já trabalham no negócio. Collins e Porras explicam muito bem esta situação em um trecho de seu livro:

“As empresas visionarias desenvolvem, promovem e selecionam cuidadosamente os talentos gerenciais de dentro da empresa com mais frequência do que as empresas de comparação. Esta é uma medida essencial para a preservação do seu núcleo. No período que vai de 1806 a 1992, encontramos indícios de que apenas duas empresas visionárias (11,1%)

contrataram diretores executivos de fora, contra treze (72,2%) empresas de comparação. Dos 113 diretores executivos sobre os quais temos dados nas empresas visionárias, apenas 3,5% vieram diretamente de fora da empresa, contra 22,1% de 140 diretores executivos nas empresas de comparação. Em outras palavras, as empresas visionárias apresentam uma tendência seis vezes maior de nomear pessoas de dentro para o cargo de diretores executivo do que as empresas de comparação.” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.249, 250)

Portanto é de vital importância que o empresário consiga sempre estimular os funcionários, mostrar a ideologia da empresa, e estar em constante busca dos funcionários ideais para cada setor. Também é importante que ele sempre busque profissionais para criar seus setores, mesmo que integrados, para tirar funções táticas de sua alçada e passe a planejar a estratégia principal da empresa.

Além de detalhes como estes passados acima, o manual de gestão estratégica terá um foco na criação de um bom RH e uma área de treinamentos, mesmo que seja o próprio empreendedor a fazê-lo, para que este ponto seja importante desde o início do negócio.

Também neste capítulo que fala sobre a organização da empresa, será trabalhada a criação da área comercial da empresa, que é um ponto extremamente delicado e importante para qualquer empresa. Um bom exemplo são as empresas de distribuição, que nada mais são do que um grande estoque, e uma grande equipe de profissionais da área comercial, os vendedores, que fazem o trabalho de relacionamento direto com os clientes. Assim os pedidos são tirados e a distribuidora começa a girar seus produtos, é algo natural. Quanto maior o número de vendedores, quanto melhor treinados, quanto maior for a estrutura comercial da empresa, melhores serão os resultados do negócio.

“A análise do tamanho de mercado abrangente – que significa o total das necessidades do meu negócio – é fundamental para o futuro. Cuide bem do seu

mercado” (BORNHOLDT, Werner. 1997 p. 91). Na área comercial existem pontos importantes para serem analisados. O primeiro deles é saber exatamente qual é o seu produto ou serviço, e assim se saberá também especificamente qual público atingir e como atingi-lo.

“Examine e defina a sua cobertura de mercado atual. Vai permanecer no futuro assim sem mexer? É para ampliar ou concentrar?”

Em termos gerais as pessoas procuram cada vez mais produtos personalizados: roupas, carros, casas, comida e assim por diante. Cada vez mais a variedade de produtos aumenta para atender as expectativas específicas: a segmentação aumenta cada vez mais. As pessoas não querem mais se vestir do mesmo jeito, com as mesmas cores, ter o mesmo carro, os mesmos móveis, mas buscam algo mais parecido com seu jeito, sua faixa de idade, sua personalidade: os gostos são individuais. Assim caminha a indústria vencedora: procura conhecer detalhes dos seus clientes para poder atribuir cada vez mais um diferencial aos produtos de acordo com os seus nichos de mercado.” (BORNHOLDT, Werner. 1997 p. 95)

A área comercial é composta basicamente de uma estrutura de vendedores, ou representantes comerciais (terceirizados) que tem o trabalho de fazer a ponte entre a empresa e o cliente. Pode-se imaginar uma empresa que vende sapatos na cidade de Curitiba. Esta empresa já conquistou o mercado da cidade, consegue vender seus sapatos em todas as lojas de sapatos do seu segmento, e a possibilidade de crescimento da empresa dentro da cidade pode ser chamada de saturada. Então esta empresa contrata um vendedor de sapatos que vai trabalhar toda a região metropolitana desta cidade. E este vendedor consegue aumentar as vendas da empresa em 20%. Isto significa que a empresa tem possibilidades de crescimento ainda que não seja em sua cidade. Agora pode-se ampliar o pensamento da rede de vendedores para todas as cidades do Brasil, e posteriormente América Latina, e assim por diante. Assim que as grandes empresas trabalham. E o pequeno e micro empreendedor também pode trabalhar desta maneira.

Um ponto importante é sempre estar medindo a capacidade de produção da empresa (oferta) e a capacidade de absorção do mercado deste produto (demanda). Sem estes dois pontos bem alinhados a empresa pode passar dificuldades de vender seus produtos ou de escoar sua produção ou de suprir a demanda existente.

Além destes pontos importantes já abordados da área comercial, outro ponto que será abordado com muita ênfase e detalhes serão as ferramentas de vendas de uma empresa. Estas ferramentas são basicamente a área de Marketing e Comunicação da empresa, e também os sistemas de vendas como web sites, sistemas internos nos clientes, entre outros mecanismos de venda direta.

A área de marketing é um ponto importante para ser abordado, e terá uma evidência dentro do manual. Serão trabalhados os conceitos de marketing apresentados por Philip Kotler e Gary Armstrong em seu livro *Princípios de Marketing*, 7 edição de 1998. Assim teremos uma base concreta e bem conceituada de todos os preceitos de marketing.

Outro ponto importante da parte organizacional da empresa é o setor de compras e sua logística. A partir do momento que o setor de compras tem uma estratégia bem definida e utiliza uma tática bem trabalhada para comprar, esta empresa consegue ter facilidades para vender o produto, pois poderá agregar valor e margem de lucratividade dentro o produto, ou então fazer promoções sem comprometer esta margem. Será explicado a questão de que é interessante ter uma compra grande para se obter descontos, mas ao mesmo tempo se perde por ter que armazenar muito produto por muito tempo. Ou então se compra pouco mas ao mesmo tempo é preciso ter uma logística ágil e rápida para não faltar estoques. Assim compras e logística estão interligados. Assim como a área comercial e todas as outras áreas da empresa, que se

trabalharem em conjunto poderão ter maiores vantagens competitivas com relação à outras empresas que não possuem este pensamento estratégico organizacional dentro do mercado.

Será finalizado assim o capítulo, abordando outros pontos concernentes à organização estratégica da empresa, e também se colocando um ponto importante explicado pelos autores Collins e Porras, que é mais importante ser auto suficiente, e trabalhar com o estímulo interno para se superar a própria empresa do que estar sempre preocupado com a concorrência, muitas vezes não conseguir visualizar os defeitos e dificuldades internas. Portanto o capítulo será finalizado explicando a importância de se estar sempre estimulando o crescimento e melhoramento através da auto-análise e não da concorrência, pois desta maneira naturalmente se torna um líder onde a concorrência irá ver como exemplo de crescimento.

“A pergunta crítica que uma empresa visionária se faz não é “como estamos nos saindo”, “como podemos nos sair bem?” nem “qual tem que ser o nível do nosso desempenho a fim de fazer jus à concorrência?”. Para estas empresas, a pergunta crítica é “como poderemos nos sair melhor amanhã do que nos saímos hoje?”. Elas institucionalizam esta pergunta como um estilo de vida – um hábito ligado ao raciocínio e à ação. O desempenho excepcional é um resultado natural para as empresas visionárias, não como a meta final, mas como consequência residual de um ciclo interminável auto-estimulado de melhoria e investimentos para o futuro. Não existe uma linha de chegada derradeira para as empresas altamente visionárias. Nunca se consegue algo definitivo. Não há um ponto em que elas sintam que podem relaxar e continuar progredindo sem fazer esforço, vivendo dos frutos do seu trabalho.

Nós aprendemos que as empresas visionárias não atingem posições extraordinárias por causa de uma percepção superior ou de “formulas” secretas para o sucesso, mas principalmente pelo simples fato de serem terrivelmente exigentes consigo mesmas. Para uma empresa se tornar e continuar sendo visionária, ela precisa ter muita disciplina, trabalhar duro e ter uma aversão visceral por qualquer tendência para a satisfação consigo mesma.” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.266,267)

3.3.3 Dirigir

Todo negocio, empresa ou instituição, pequena ou grande, governamental, comercial, industrial e do terceiro setor precisa necessariamente ter uma boa direção de suas atividades para alcançar o sucesso dos seus objetivos. Uma empresa bem dirigida tem a possibilidade de alcançar seus objetivos com maior velocidade, isso significa uma grande vantagem competitiva.

Outro detalhe importante é a percepção do público consumidor sobre este detalhe. Se a empresa está preparada, organizada e consegue obter um alto nível de excelência em sua direção de seus negócios, nítida e notadamente os consumidores sentem este diferencial e passam a dar preferência para aqueles que conseguem se sobressair com esta vantagem competitiva.

Neste capítulo do manual de gestão estratégica que será escrito será dado enfoque especial na direção de todos os processos e setores da empresa. Hoje é possível perceber uma característica falta de preparo dos líderes de pequenas e micro empresas no sentido de dirigir os negócios e também os funcionários, que se faz necessário a explicação cuidadosa de cada ponto deste capítulo.

“se associássemos um barco a uma empresa, o navegador cuidaria das condições de navegabilidade do barco dentro de objetivos definidos de acordo com o ambiente externo (correnteza, ventos, obstáculos etc.) hoje apoiado com sofisticados sistemas computadorizados ligados {a satélites. É a mesma coisa numa empresa. A orientação do satélite são as variáveis ambientais externas e os dados sobre velocidade, nível do combustível, temperatura nas cabines etc. são os indicadores internos da empresa.”
(BORNHOLDT, Werner. 1997 p. 167)

Nosso autor enfatiza o fato de que a direção dos negócios é importantíssima e deve ser sempre trabalhada apoiada pelos sistemas de apoio à decisão. Estes sistemas

são indicadores que podem mostrar qual será a probabilidade de um negócio ou idéia dar certo, ou então de saber se os resultados das decisões feitas pelos que dirigem estão alcançando os objetivos esperados.

No manual de gestão estratégica que será montado, estarão sendo trabalhados vários meios de se obter dados e informações, para que sejam processadas pelos sistemas de apoio às decisões e também pelos sistemas operacionais, para que estes possam gerar as informações necessárias para se dirigir a empresa da melhor maneira possível. Neste manual será dividido também por setores, explicando assim como deve ser efetivado em cada um especificamente de acordo com suas características.

As mudanças dentro das pequenas e micro empresas deve ser gradativo e saudável. Porém as mudanças devem acontecer, mesmo que causem desconforto ou que cheguem até a ter que mudar a própria personalidade e maneira de dirigir os negócios da empresa. Assim o processo de direção da empresa, neste contexto que será abordado deve ter mudanças inevitavelmente.

“O conhecimento dos cenários interno e externo por si só não basta. Ter habilidades gerenciais por si só não basta. Ter atitudes para mudanças sem conhecimentos e habilidade é tanto ou mais temeroso como os anteriores. Fundamental é a combinação. Por experiência em 26 anos de trabalho, é mais comum encontrar executivos com profundos conhecimentos de cenários, novas tecnologias, o que existe de mais moderno em gestão e com boas habilidades gerenciais, mas que em função de não mudarem suas atitudes não obtiveram os sucesso esperado na implementação de mudanças, isso quando não fracassaram.” (BORNHOLDT, Werner. 1997 p. 131).

Outro ponto importante que será ressaltado nesta parte do trabalho é a questão da personalidade da direção dos negócios, que deve ser sempre visando o sucesso da empresa, e nunca o sucesso pessoal. Quando se almeja uma imagem individual exaltada dentro da organização, muitas vezes os objetivos da empresa são colocados de lado para

serem substituídos pelos objetivos individuais, e isto é extremamente prejudicial, como explicam os autores:

“Ter uma grande idéia ou ser um líder visionário carismático é o mesmo que “dizer as horas”, é impor uma solução; um determinado líder tenha que estar presente e ao longo dos ciclos de vida de vários produtos é como “ fazer um relógio”, dar as ferramentas. O primeiro pilar que sustentou nossas conclusões – e o assunto a ser tratado neste capítulo – mostra como os criadores de empresas visionárias tendem a dar as ferramentas, não impor as soluções. Seu objetivo principal é erguer uma organização – fazer um relógio que funcione – em vez de acertar em cheio no mercado com a idéia de um produto visionário e toca a curva de crescimento do ciclo de vida de um produto atraente e em vez de se concentrar em adquirir traços de personalidade de um líder visionário, eles assumem uma abordagem arquitetural e se concentram em definir os traços organizacionais de empresas visionárias. O resultado principal dos seus esforços não é a implantação tangível de uma grande idéia, a expressão de uma personalidade carismática, a gratificação do seu ego ou acúmulo de riquezas pessoais. Sua maior criação é a própria empresa e aquilo que ela representa” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.44, 45)

Dentro do planejamento estratégico da empresa existem os objetivos de cada setor e da empresa como um todo. Porém de nada adianta criar um planejamento bem elaborado e que prevê e irá resultar em grande crescimento empresarial sem que o mesmo seja colocado em prática, e trabalhado com eficiência, dentro das idéias colocadas e das regras apresentadas.

Toda a empresa deve inicialmente e em conjunto montar o planejamento estratégico, assim deverá assumir o compromisso de cumpri-lo à risca, mesmo que isto culmine em mudanças. O próximo ponto é colocar em prática este planejamento, e para isso é necessário que se cuide da operação e do desenvolvimento das atividades propostas. Portanto deve-se dirigir todas estas atividades de acordo com o planejado.

O responsável por cuidar para que o planejamento seja efetivamente executado tem uma importância grande dentro da organização, e deve estar preparado e capacitado para desempenhar tal função. E por outro lado os funcionários devem estar

também cientes de suas responsabilidades e funções, e empolgados e motivados para fazer o planejamento virar realidade. Para isso é importante que os funcionários enxerguem sempre qual é o objetivo final de cada ação.

Portanto o manual também vai abordar a questão do funcionário, que deve ser sempre cuidado com estratégia. Quando um funcionário está desestimulado do seu trabalho, ele deixa de desempenhar sua função de acordo com o espera, e isso passa a prejudicar toda a empresa. E mais agravante é o fato de que um empregado desestimulado acaba desestimulando os à sua volta, o que faz uma reação em cadeia. Mas este fenômeno se dá de maneira inversa também. Se temos um funcionário animado, com certeza ele vai contagiar aqueles que estão à sua volta. O que significa que sempre deve se cuidar para que todos os funcionários se sintam bem, confortáveis, orgulhosos e estimulados para trabalhar na empresa.

Este clima organizacional é uma peça fundamental da área de direção. Quando se tem uma equipe bem treinada e unida para obter os melhores resultados de todas as funções e setores, o planejamento acaba tendo grandes facilidades e conseqüentemente aumenta a velocidade de se alcançar os objetivos esperados. E vira um ciclo, pois todos os funcionários vêem este progresso e se estimulam ainda mais para trabalhar. Isto culmina no reconhecimento, que é fator essencial para o desenvolvimento dos funcionários.

Portanto este manual de gestão estratégica tem como objetivo ressaltar a faze de direção de projetos e setores dentro da micro e pequena empresa brasileira, pois assim estas organizações vão conseguir alcançar os objetivos que almejam e assim ter um grande resultado em um curto espaço de tempo. A direção é importantíssima para a

empresa em questão de curto prazo, e deve ser absorvida de maneira estratégica para ser usada com eficácia, e este é um dos objetivos deste manual.

3.3.4 Controlar

“A média salarial baixa não é consequência de termos empregados demais: é fundamentalmente uma questão de produtividade baixa e altos desperdícios, ou em resumo, uma questão de educação. O processo de administração estratégica e mudanças também é processo de educação para interação do ambiente interno com o ambiente externo. Portanto também de controles.” (BORNHOLDT, Werner. 1997 p. 191).

O processo de controle dentro da organização é o processo final da gestão estratégica. Quando se tem o planejamento, sendo organizado e dirigido com excelência, conseqüentemente é preciso controlar os resultados e todas as operações para que as mesmas estejam sempre dentro do que é estipulado pelo planejamento estratégico.

No Brasil existe um numero gigantesco de pequenas e micro empresas que não possuem ferramentas nem know how de como se ter um bom controle de seus processos e atividades. Isso ocasiona uma grande colapso empresarial dentro da organização, pois não é possível ter mudanças pois não existem controles nem indicadores para se saber se a empresa está indo bem ou não. Também não é possível saber se a empresa está em crescimento ou em declínio, pois não se tem controle. E assim por diante.

Todas as empresas devem ter bem clara a função do processo de controle dentro da empresa. Com esta ferramenta é possível visualizar com exatidão como a

empresa está se saindo no seu mercado. E assim tomar as medidas adequadas para melhorar ainda mais. Por isto os autores abaixo explicam o termo “melhoria contínua”:

“As conclusões tiradas a partir das nossas pesquisas corroboram o conceito de melhoria contínua, mas não como um programa ou uma moda. Numa empresa visionária, é um hábito institucionalizado – um estilo de vida disciplinado – profundamente arraigado na organização e consolidado por mecanismos palpáveis que criam descontentamento com o status quo. Além disso, as empresas visionárias aplicam o conceito de melhoria contínua num sentido muito mais amplo do que a simples melhoria de processos. Significa investir a longo prazo no futuro; investir no desenvolvimento dos funcionários; adotar novas idéias e tecnologias. Em suma, significa fazer tudo que for possível para tornar a empresa mais forte amanhã do que ela é hoje.” (COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I.; 1995, p.267, 268)

Para se obter o controle de todos os processos é importante a implantação destes controles através de mecanismos e sistemas fáceis e inteligentes de se trabalhar. Um bom exemplo é a expedição de uma micro empresa, que recebe as mercadorias de um fornecedor através da contagem visual de um empregado. Qual é a probabilidade de erro deste funcionário, de deixar passar uma caixa, ou um produto na contagem a menos, e conseqüentemente desfaltar a empresa com esta falha no controle. Ou então na saída de mercadorias, na hora que o cliente vai pegar o material, o funcionário acaba entregando dois no lugar de apenas um. Todos estes erros poderiam ser facilmente minimizados com a utilização de um leitor de código de barras pelo funcionário. Assim ele poderá ter a certeza de que não está deixando nenhum erro, e o controle fica perfeito

O controle pode ajudar a descobrir as falhas dos processos e assim melhora-los. Também pode ser eficiente quando se percebe corrupção por parte de funcionários, caso exista um bom controle, aquele que está praticando alguma atitude ilegal dentro da empresa será descoberto, e então os controles são criados exatamente para se diminuir as falhas, e se chegar cada vez mais perto da excelência e perfeição nos processos.

3.3.5 Criação do perfil empreendedor

Além da estrutura do livro organizada pela teoria de Druker de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar, este projeto também terá um capítulo especial abordando as características específicas que devem existir no comportamento do empreendedor e também nas empresas para que sejam diferenciadas e tenham sucesso em seus negócios.

O objetivo deste capítulo final do corpo do trabalho é mostrar detalhes importantes que muitas vezes são importantes diferenciais competitivos para aqueles que não os possuem. Quando o empreendedor passa a trabalhar de acordo com estas características que aqui serão passadas, ele poderá ter a possibilidade de entender melhor o mercado, e principalmente, entender como seus concorrentes pensão, como o mercado pensa e especificamente como é possível se sobressair dentro do contexto que estão inseridos.

O mercado possui peculiaridades específicas em cada segmento, mas também possuem características comuns, comportamentos que são sempre percebidos de acordo com cada segmento. Com base nestas características e informações que serão passadas no livro, o empreendedor irá trabalhar empreendendo de acordo com tais características, fazendo com que seu público alvo consumidor se sinta à vontade e goste de consumir em sua instituição.

A concorrência também será um ponto importante a ser abordado. Normalmente muitas micro e pequenas empresas passam muito tempo buscando superar seus concorrentes, mas naturalmente deixam de entender que a melhor maneira de fazê-lo é se auto-superar. No livro serão abordadas informações e sugestões que poderão

fazer com que o empreendimento que está sendo realizado possa ter uma competitividade e singularidade diante de todos os concorrentes, fazendo a empresa ser extremamente diferenciada.

O ponto mais importante deste capítulo será explicar especificamente como o empreendedor deve se comportar diante das oportunidades e ameaças do mercado. Também será sugerido um comportamento internamente e sua empresa, para que transforme a mesma em uma potência de crescimento mesmo que seja pequena. E também será finalizado com alguns exemplos de sucesso de acordo com estas características, para mostrar a viabilidade de todas estas mudanças.

4 CONCLUSÃO

O projeto aqui realizado teve início com a perspectiva de ajudar e melhorar as estruturas organizacionais de pequenas e micro empresas do Brasil de acordo com as experiências de mercado, que mostraram que existem ainda muitas falhas e dificuldades de gerenciamento destes micro e pequenos empreendedores. Naturalmente devido ao iniciante nos negócios empresariais não ter a experiência necessária para transformar a empresa em uma potência bem organizada e planejada.

Assim este projeto teve o objetivo de analisar alguns autores que possuem trabalhos voltados para empresários que desejam melhorar seus negócios. Porém esta análise teórica teve o objetivo também de analisar o contexto de cada teórico e cada trabalho, pois cada um foi trabalhado para a sua realidade, e no caso do Brasil ainda seria necessário criar algo mais focado. Assim foi possível entender as necessidades da criação deste manual, para que este tenha uma singularidade e também uma aglutinação desta experiência, mas também analisada e sintetizada para a realidade das micro e pequenas empresas brasileiras.

Posteriormente foi iniciado o processo de criação do manual de gestão estratégica para micro e pequenas empresas brasileiras. A partir da bibliografia analisada neste trabalho, e também na bibliografia ministrada no curso de gestão estratégica da Universidade Federal do Paraná. Um corpo foi criado a partir de algumas teorias, e assim foi criado um índice, planejado de acordo com as necessidades destes micro e pequenos empresários.

Dentro deste corpo do manual criado foi dado algumas sugestões e sintetizado como será o conteúdo, a linguagem que será utilizada, o objetivo de cada tópico abordado e finalmente qual o resultado esperado de cada ação. Também foi criado um planejamento de como será a evolução de cada assunto, sua interligação e como será trabalhado no contexto global.

Finalizando com um conceito de personalidade e características que devem ser trabalhadas dentro da organização e também no próprio empreendedor. Assim o manual se finaliza com a explicação de como as grandes empresas iniciaram suas trajetórias de sucesso e como as micro e pequenas empresas brasileiras tem mercado e podem se expandir consideravelmente. Concluindo em como todas as sugestões podem, em conjunto, criar um diferencial competitivo tão poderoso dentro do mercado em que o empreendimento está inserido que poderá ser visto os resultados no âmbito de curto prazo e também as mudanças e o crescimento da organização.

Os resultados que são esperados deste manual de gestão estratégica são, primeiramente, que exista a produção efetiva do manual no prazo de um ano e também que seja viabilizada a divulgação do mesmo, inicialmente com uma editora, e posteriormente através de institutos, universidades e cursos de gestão de todo o Brasil.

Outro grande resultado que é esperado é que todas as pequenas e micro empresas do Brasil tenham a possibilidade de ter acesso ao manual, e que naturalmente os empreendedores leiam e utilizem as experiências e teorias aqui relatadas para melhorar seus negócios e passem a ter maior competitividade e maior market share.

Um resultado natural a ser visto daqueles que utilizem as idéias do manual de gestão estratégica é uma natural mudança de atitude empresarial no empreendimento,

fazendo com que este se torne mais forte e diferenciado, e principalmente comece naturalmente atrair mais negócios, investimentos, e público consumidor de seus produtos ou serviços.

O objetivo principal e final deste manual de gestão estratégica é basicamente passar todas as práticas de sucesso das empresas vencedoras para as micro e pequenas empresas do Brasil. Assim será possível mudar o contexto brasileiro onde as grandes empresas possuem grandes margens de lucros para trabalhar e naturalmente possuem muito mais vantagens competitivas.

Com a utilização do manual as micro e pequenas empresas do Brasil naturalmente poderão melhorar suas margens também por não desperdiçar seus insumos e matérias primas, terão maior rendimento de seus funcionários, e por estarem trabalhando com maior profissionalismo e qualidade poderão conseguir mais negócios e melhores resultados.

Assim naturalmente os empreendedores vão conseguir mais mercado e suas margens serão melhores, o que conseqüentemente fará com que os investimentos para expansão de seus negócios aumentem. O resultado desta expansão de negócios será bom também para o país que terá naturalmente mais empregos, um aumento do nível de vida de classes média e baixa, e também será a oportunidade de nacionalizar muitos dos produtos que hoje são importados, e assim tornar todo o mercado brasileiro ainda mais forte e estável. Com uma economia que possa naturalmente se sustentar.

O manual de Gestão Estratégica aqui trabalhado tem o principal objetivo de melhorar a gestão das micro e pequenas empresas do Brasil, e, se utilizado de acordo com as especificações de suas teorias, tem o objetivo de atingir os resultados de

crescimento não só do empreendimento, mas sim de um crescimento e auto sustentabilidade de todo o contexto econômico brasileiro, fazendo com que não só o empresário tenha melhores resultados, mas sim toda a sociedade Brasileira.

REFERÊNCIAS

- COLLINS, James C., Porras Jerry I.** Feitas para Durar. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1995.
- BORNHOLDT, Werner.** Orquestrando Empresas vencedoras. Rio de Janeiro: Editora Campos. 1997
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary.** Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil LTDA. 1998
- CHANG, Há-Joon.** Chutando a Escada. São Paulo: Editora da UNESP, 2004.
- SMITH, Adam.** A riqueza das nações: Natureza sobre sua natureza e suas causas. (Os economistas), São Paulo: Abril Cultural, 1983
- DRUCKER, Peter.** The Economy's dark Continent. In Fortune; Abril. 1962.
- PORTER, M. E.** A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1993
- ANSOFF, D. F.** A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P.** A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- PORTER, M. E.** Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E.** Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989
- HEDBERG, B..** How organizations learn and unlearn. In Nystrom, P. C. & Starbuck, W. H., Handbook of Organization Design, London, Oxford University Press, Vol 1, 1981.
- HERSEY, P. & Blanchard, K. H..** Psicologia para administradores. São Paulo: ED. EPU, 1977.
- BRAGA, Nice.** O processo decisório em organizações brasileiras. Revista de administração pública, V.21, 1987.
- EISENHARDT, Kathleen M.; ZBARACKI, Mark J.** Strategic Decision Making. Strategic Management Journal, V. 13,1992.
- HALL, Richard H.** Organizações: Estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice hall do Brasil, 1984.

RUSSO, J. Edward. SCHOEMAKER, Paul J. H.. Tomada de decisões – Armadilhas. Editora Saraiva. São Paulo: 1993

BRIGHAM, Eugene. F. e HOUSTON, Joel. Fundamentos da moderna administração financeira. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HOJI, Masakazu. Administração Financeira - uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1999.

LEMES JR., Antônio B. Teoria de estratégias financeiras de empresas atuando no Brasil: um estudo comparativo. Primeiro encontro de finanças. São Paulo: FGV;EAESP, 2001.

SECURATO, José Roberto. Decisões Financeiras em condições de risco. São Paulo, Atlas, 1993.

SHANE, A. Johnson. The effect of bank debt on optimal capital structure. In financial management. Vol. 27, 1998.