

---

# Aplicação e aprimoramento de uma metodologia de planejamento estratégico para a pequena e média empresa familiar, com base em um concorrente imaginário: um estudo de caso em empresa do setor comercial

---

Nelson Santos Machado\*  
Alyne Sehnem\*\*

---

## Resumo

No presente artigo retratam-se os resultados de duas pesquisas realizadas no Extremo-Oeste de Santa Catarina e uma terceira em fase de execução, financiadas com os recursos do Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc. Esses estudos se justificam porque as metodologias convencionais de planejamento estratégico para este tipo especial de organização têm se mostrado complexas, custosas e de resultados contestáveis. As pesquisas concluídas e a pesquisa em andamento são de cunho qualitativo, com o delineamento do estudo de caso, com a adoção de procedimentos da pesquisa-ação na coleta e interpretação dos dados, tendo como sujeitos da pesquisa funcionários (entre 12 e 18 pessoas) das empresas objeto de estudo. As pesquisas realizadas em 2005 e 2006 permitiram a aplicação da metodologia proposta em empresas do setor de serviços e comercial, respectivamente, e a pesquisa em andamento em 2007 será no setor industrial. Assim, pode-se afirmar que esta metodologia demonstrou aplicabilidade e viabilidade, podendo ser adotada por outras empresas de porte e características semelhantes às testadas empiricamente.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Concorrente imaginário. Empresa familiar de pequeno e médio porte.

---

\* Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Pró-reitor de Graduação da Universidade do Oeste de Santa Catarina *Campus* de São Miguel do Oeste; Rua Oiapoc, 211, São Miguel do Oeste, SC, Cep 89900-000; nelson@unoescsmo.edu.br

\*\* Acadêmica do Curso de Administração e do Curso de Licenciatura em História; bolsista de Pesquisa da Universidade do Oeste de Santa Catarina *Campus* de São Miguel do Oeste; alyne\_smo@yahoo.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico viveu seu ápice nos anos 80. Durante boa parte desta década o planejamento estratégico figurava como o principal “modismo”, ou corrente teórica que influenciava fortemente os modelos de gestão vigentes. Fazer planejamento estratégico era estar em dia com o último “grito da moda” em termos de gestão empresarial.

De lá para cá, muitas falácias do planejamento estratégico foram desnudadas, sobretudo por Mintzberg (1998; 2004) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), sem desmerecer sua importância como processo de interpretação coletiva da realidade empresarial e formação de estratégias de forma planejada. Além disso, nos últimos vinte anos, muitos outros constructos teóricos se tornaram a bola-da-vez no mundo empresarial, deixando o planejamento estratégico em um plano secundário, porém ainda presente no *check-list* de gestão das grandes empresas nacionais e internacionais.

Para a pequena e média empresa, sobretudo familiar, o planejamento estratégico se mostrou de difícil aplicação, pois: trata-se de um processo caro que requer tempo e recursos financeiros; não é eficaz para lidar com um ambiente dinâmico e turbulento; e, principalmente, não se adapta às fragilidades/precariedades de um perfil de empresa que luta muito mais para se manter no curto prazo do que para projetar um ciclo de vida mais duradouro. Nesse contexto, como pensar em um horizonte de dez ou vinte anos?

Recentemente, Fahey (2003) apresentou uma nova metodologia de análise da concorrência, que denominou de a invenção de competidores. A perspectiva deste trabalho é ampliar esta metodologia para além da análise ambiental. Percebe-se potencial para conceber uma metodologia de planejamento estratégico para a pequena e média empresa familiar.

A partir do exposto, formulou-se o objetivo geral de aprimorar uma metodologia de planejamento estratégico para a pequena e média empresa familiar a partir da invenção de um concorrente imaginário,

visando agregar consistência à construção de uma teoria substantiva.

Para atingir o objetivo geral, foi necessário estabelecer os objetivos específicos de revisar a Metodologia de Planejamento Estratégico para pequenas e médias empresas familiares, a partir dos resultados da pesquisa realizada em 2004/2005; ampliar a sustentação teórica da metodologia em estudo; submeter esta metodologia a uma avaliação empírica em empresa familiar de pequeno ou médio porte do ramo comercial; e analisar os resultados e realizar os ajustes necessários na metodologia em estudo.

## 2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No decorrer da História da Administração observa-se que a mudança esteve presente e se mostrou primordial em muitos momentos marcados para o desenvolvimento global e o surgimento de ideologias, muitas delas ainda hoje incutidas no inconsciente das pessoas.

A mudança, de maneira geral, pode ser distinta em dois pólos, a evolução, processo mais lento, e a revolução, mais rápido, brusco. Pode-se entender a mudança como um processo dialético em que se tem um conceito (tese) que é negado, contestado (antítese) e transformado em um novo conceito (síntese). Dessa forma, os conhecimentos estão em constante processo de mudança, uma vez que a síntese, ao ser concebida e aceita torna-se nova tese a ser contestada e transformada. Pode-se considerar que todos passam por esse processo de transformação de maneira evolutiva ou revolucionária.

No caso específico das organizações, a mudança tem diferentes perspectivas, dependendo da situação e do encaminhamento a ela despendido. A organização é avaliada segundo aspectos que a caracterizam e o ambiente em que está inserida, podendo ser classificada em mecânica ou orgânica em razão do nível de maior ou menor rigidez interna e de maior ou menor interação com o ambiente competitivo.

Silveira Júnior e Vivacqua (1999) apontam as organizações sociais, frutos da reunião intencional de pessoas a fim de alcançar objetivos comuns. Assim, os autores ressaltam a existência de objetivos individuais e organizacionais, que exercem influência quando da implementação da mudança, que pode ser distinta em mudança natural (procurando alcançar um objetivo) e mudança induzida (ocasionada por agente externo que pode pertencer à organização, mas não se confundir com ela), pode ser mudança no objetivo organizacional ou mudança na forma de atingi-lo.

As organizações sociais são as mais resistentes à mudança, uma vez que esta subentende alteração

[...] da percepção por parte dos membros da organização, ou seja, o processo de mudança dá-se de dentro para fora, uma ação imanente, isto é, um processo vital. (SILVEIRA JÚNIOR; VIVACQUA, 1999, p. 26).

Observa-se que uma organização que implementa mudanças com considerável constância enfrenta menos resistência do que uma organização que se mantém na mesma condição há tempos.

Na atualidade, em que as informações são de acesso comum e que as tecnologias se tornam obsoletas em curto espaço de tempo, conhecer a si mesmo e a concorrência tornou-se primordial para a sobrevivência no mercado. O conhecimento acerca das potencialidades e fragilidades da empresa, das oportunidades e ameaças que se apresentam do ambiente externo configuram um aliado ao processo de mudança constante dos dias de hoje. Pequenas, médias e grandes empresas são vulneráveis e sujeitas a guinadas que colocam em xeque suas estratégias de planejamento e, no caso de sua ausência, colocam à prova seus administradores e o resultado pode tanto ser o sucesso como a ruína.

Analisando o cenário de mudança Gouillard e Kelly (apud MANDELLI; PIERROTTI LORIGGIO, 2003), apresentam quatro perspectivas da mudança para o negócio da empresa: saltar, reconfigurar, focar e potencializar. Saltar sugere a mudança do negócio. Uma vez constatada a ineficiência e ineficácia do

negócio atual, sugere-se a mudança para outro mais vantajoso. Reconfigurar supõe um processo rentável, mas em desalinho, para tanto, faz-se necessário remodelar, alinhar o processo para obter melhores resultados. A perspectiva Focar pressupõe um negócio e estratégia corretos, porém necessitando de uma definição de foco. Finalmente, Potencializar subentende estimular as pessoas de maneira a dar mais ânimo e energia como forma de buscar os resultados almejados.

Assim, as mudanças que se apresentam e os indicadores que a organização dispõem são importantes no processo de tomada de decisão dos rumos a se seguir.

Conhecer a concorrência é outro aspecto de fundamental teor em um cenário tão instável. Pequenas, médias e grandes empresas estão igualmente sujeitas ao inesperado e até improvável desempenho de “azarões” no mundo dos negócios.

Nem mesmo Bill Gates, fundador da Microsoft e homem mais rico do planeta, está imune às raquetadas. Cinco anos atrás ninguém poderia imaginar que Gates um dia teria como principal ameaça o Google, uma empresa que nasceu no final dos anos 90 como resultado de um projeto acadêmico e se transformou num colosso avaliado em 120 bilhões de dólares (CORREA, 2005, p. 22).

Para implantar uma estratégia de mudança, além de conhecer os cenários que se apresentam, é importante dispor de um quadro funcional comprometido e disposto a colaborar com o processo.

A cultura organizacional e o fator humano têm forte influência na implantação do planejamento estratégico. Para Lemos (2005), em seu artigo “A Dimensão Humana na Implementação do Planejamento Estratégico”, uma cultura organizacional bem definida e subjetivada pelo indivíduo transforma-se em fator motivador capaz de aumentar o comprometimento nas atividades da organização.

Aponta-se o princípio do enfoque na perspectiva humana na organização a partir da Teoria das Relações Humanas. A Teoria das Relações Humanas surge com a crise da década de 30, estimulada pela quebra

da Bolsa de Valores de Nova Iorque em 1929 e tem foco na satisfação dos recursos humanos visando uma maior produtividade. Com base nos estudos de Elton Mayo, realizados na fábrica de Western Electric em Hawthorne, Chicago, a teoria/ideologia procura adaptar o indivíduo à sociedade interna, fundada com base nos princípios da cultura organizacional e, com isso, promover a integração de indivíduos e grupos e sua satisfação. “Operário satisfeito daria um ganho adicional ao perder o gosto por reivindicações.” (TRAGTENBERG, 1974 apud BERNARDES; MARCONDES, 2004, p. 245).

O aspecto da cultura organizacional tem forte influência nas relações na organização. Comprometer-se com as mesmas ideologias, crenças e normas, além de estimular o grupo, colabora na construção de uma unidade em que os indivíduos solidarizam-se uns com os outros e são capazes de guiarem-se pelos princípios da organização. Schein (apud LACOMBE, 2004, p. 87) define cultura como:

1 Conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração 2 crenças em relação ao que é importante na vida de uma empresa e expectativas sobre o comportamento de seus membros 3 conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócio, peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento que caracterizam a vida na organização 4 conjunto de crenças da organização em relação: a importância das pessoas; a disponibilidade dos administradores; a aceitação do não-conformismo; a clareza dos padrões; o empenho em relação ao treinamento e desenvolvimento das pessoas; a intimidade; os valores éticos e morais; a competição interna; a orientação para o mercado ou a produção; a comunicação interna; a capacidade de ação e de adaptação às mudanças 5 padrão de suposições e valores básicos – inventados, descobertos, ou desenvolvidos por determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

O ser humano, tanto na organização como fora dela apresenta características que o torna igual (genérico) e diferente (singular) perante seus semelhantes. Sua individualidade provém do pensar e de sua capacidade de expressar-se em palavras. Esses fatores incrementam as relações homem/homem e homem/ espaço (como demarcação de sua personalidade no espaço que ocupa). “O espaço próprio faz parte da afirmação de si” (LEMOS, 2005, p. 95).

A subjetividade da cultura organizacional exerce sobre o indivíduo mudanças no inconsciente. A organização passa a ser vista como um modelo de sociedade e incute no indivíduo a idéia de que pertencer à ela é estar no “clube dos raros”.

Nessa perspectiva, o planejamento estratégico apresenta-se como uma metodologia de plano em longo prazo em que, neste documento são realizadas análises como a matriz BCG, análise SWOT e modelo das cinco forças competitivas (poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores – clientes, ameaça de produtos substitutos, ameaça de entrada de novos participantes e competição entre as empresas da indústria). Para que se faça possível a realização do planejamento estratégico busca-se compromisso, participação e comprometimento do corpo de funcionários e seu posterior envolvimento com os objetivos traçados.

A implementação do planejamento proporciona aos funcionários uma visão de futuro capaz de motivar seus colegas e apresentar resultados positivos ainda na fase do diagnóstico, porém a autora alerta para o fato de:

Os trabalhadores considerem que têm direito a um tratamento inclusivo no processo, uma vez que estão diretamente envolvidos no dia-a-dia da organização. Por isso, as estratégias adotadas normalmente procuram acautelar a satisfação dos interesses dos seus quadros de pessoal, sob o risco de minar o moral e empenho laboral e, conseqüentemente, reduzir a produtividade (LEMOS, 2005, p. 100).

Para que se busquem melhores resultados e o comprometimento da organização, a autora sugere a efetivação de avaliações de desempenho que premiam

o desempenho individual e do grupo. A empresa, por sua vez, busca responder ao indivíduo com ações “[...] nas práticas de responsabilidade social, no discurso de missão ou nas práticas das atividades lúdicas que oferece.” (LEMOS, 2005, p. 100).

### 3 PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de planejamento estratégico, como todo processo, é circular e representa ciclos contínuos. Assim, não há entre os autores uma unanimidade sobre a seqüência em que as etapas se apresentam, e isso não faz a menor diferença, pois nas idas e vindas do processo, como em um sistema, gera constante e contínua necessidade de *feedback*.

O planejamento estratégico também é um poderoso instrumento de Marketing, pois os resultados deste processo (missão, objetivos etc.) podem ser comunicados interna e externamente para fortalecer a imagem da organização.

As etapas do processo de planejamento estratégico consideradas foram: definição da Missão; análise do ambiente externo pela técnica de análise de competitividade, proposta por Porter (1986); construção do concorrente imaginário e comparativo com a situação atual da empresa objeto de estudo (análise do ambiente interno); definição dos objetivos estratégicos; plano de ação, definindo as metas, os responsáveis e os prazos para a implementação das ações que conduzam aos objetivos estratégicos definidos; avaliação e acompanhamento dos resultados ao longo da implantação.

### 4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Silveira Júnior e Vivacqua (1999) apresentam uma metodologia de intervenção para desenvolvimento do Planejamento Estratégico nas organizações. Essa metodologia baseia-se na técnica de observação participativa de três empresas num modelo de Plane-

jamento Estratégico desenvolvido por Vivacqua que abrange quatro fases: análise de ambiente interno, análise de ambiente externo, encontros internos para formulação estratégica e sistematização das premissas estratégicas. Foram observadas três organizações governamentais. A pesquisa se caracteriza como de avaliação de resultados.

Os autores atuaram como facilitadores, sendo o plano final elaborado pelos participantes do processo, membros da organização. A escolha das três empresas justifica-se por diferirem em “tamanho, cultura, localização e produto” e igualarem-se quanto ao modelo de gestão burocrática (organizações governamentais), classicamente reconhecida como resistente às mudanças.

O principal benefício do planejamento participativo não é seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido. Neste sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa [...] (SILVEIRA JÚNIOR; VIVACQUA, 1999, p. 38).

Convém salientar que, mesmo que o plano desenvolvido não seja aplicado na organização, as pessoas que participam do processo de elaboração do Planejamento Estratégico são influenciadas e têm sua postura alterada. O indivíduo não sai desse processo da mesma forma que entrou. O indivíduo que participa desse processo, além de modificar a si próprio, modifica o seu entorno. As fases desenvolvidas são inter-relacionadas e constituem, ao final, um modelo global.

### 5 CONSTRUÇÃO DO CONCORRENTE IMAGINÁRIO

O concorrente imaginário pode estar baseado nas necessidades dos clientes e/ou na identificação das limitações e vulnerabilidades dos rivais atuais. Também se constitui em uma poderosa ferramenta para análise interna, pois à medida que o concorrente imaginário vai sendo criado, permite a comparação

com a organização real. Nos processos de análise interna, a parte mais difícil é identificar as fraquezas. Esta dificuldade está presente no próprio ser humano: a auto-estima, por vezes, inibe a capacidade de autocrítica. Ao comparar com um concorrente imaginário, fica mais fácil identificar aquilo que a organização não faz tão bem, até porque os resultados não implicam prejuízo imediato, já que o concorrente não é real.

A idéia central é que a organização envie esforços para adquirir algumas das características deste concorrente imaginário para melhor lidar com o ambiente e com os concorrentes reais.

Fahey (2003), considera importante criar um concorrente imaginário nas seguintes circunstâncias: a organização e seus concorrentes rivais estão mergulhados nas circunstâncias históricas; existem iniciativas estratégicas que estão sendo adotadas pelos concorrentes, sem sucesso aparente; surgem inovações no âmbito tecnológico, que instigam a criação de estratégias inovadoras; ocorre aumento da concorrência no mesmo produto; surgimento de novas configurações organizacionais em algumas empresas concorrentes; a permanência dos gerentes na zona de conforto devido ao desempenho da empresa no mercado; comprometimento exagerado com estratégias adotadas ao longo da história; degeneração do processo de planejamento, transformando-o em rotina e ineficiências na busca de oportunidades de mercado.

Existe uma série de finalidades para as quais é interessante criar um concorrente imaginário. Fahey (2003) aponta algumas destas finalidades, dentre as quais destacam-se:

- a) uma estratégia inovadora: criar um rival imaginário com características inexistentes no mercado e que não deverão aparecer nos próximos anos, empregando-as de forma inovadora;
- b) entrada em outro segmento: criar um concorrente para simular as estratégias ideais para a extensão da linha de produtos dominantes na empresa atualmente;
- c) procura de um novo produto: o concorrente imaginário possui o objetivo de identificar o que seria preciso para desenvolver novos produtos que superassem os produtos atuais;
- d) criação de um produto substituto potencial: estabelecimento de um concorrente imaginário para criar um novo produto substituto que faz uso de tecnologias emergentes;
- e) desafiar a estratégia atual: para apontar pontos fracos e vulneráveis, até então não identificados na empresa.

Todas as finalidades listadas objetivam a busca de novas oportunidades de negócios, que, diante do contexto no qual a empresa analisa e toma as decisões estratégicas, geralmente, são negligenciadas.

Todavia, a criação de um concorrente imaginário envolve os seguintes elementos: as possíveis características de um concorrente, as prováveis estratégias que ele iria adotar, o presumível plano de execução das suas estratégias, as possibilidades de ganhos e perdas dos concorrentes e as implicações das estratégias concebidas para a empresa (FAHEY, 2003).

## 6 MÉTODO

A pesquisa que deu origem ao presente artigo é de cunho predominantemente qualitativo. Esta abordagem indica que aspectos quantitativos podem ser considerados para completar ou explicar os dados qualitativos. A pesquisa assumiu o delineamento do estudo de caso, já que se optou por selecionar uma empresa para a avaliação empírica da metodologia construída. Aliada à opção do estudo de caso, adotaram-se os procedimentos da pesquisa-ação na coleta e interpretação dos dados, diferente do método proposto por Fahey (2003), já que a pequena e média empresa brasileira não dispõe de *staff* para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Além disso, Fahey (2003) pensou na criação do concorrente ima-

ginário como um método em si mesmo, enquanto na proposta da pesquisa em questão, tal método é adotado como uma importante etapa do processo de planejamento estratégico, envolvendo os pressupostos da pesquisa-ação, o que possibilita à pesquisa um caráter participativo.

A empresa selecionada para participar da etapa de avaliação da metodologia de planejamento estratégico é do ramo comercial e atua na região Sul do país. Trata-se das Lojas Magrão, com matriz em São Miguel do Oeste e filiais em Campos Novos, Concórdia e São Lourenço, em Santa Catarina, e Francisco Beltrão no Paraná. Conta com mais de quarenta funcionários, dos quais, um grupo de 18 pessoas, das diversas filiais e setores foi selecionado para participar efetivamente da pesquisa.

A escolha da empresa e funcionários participantes ocorreu de forma intencional, considerando-se o estágio de desenvolvimento organizacional compatível com a adoção do processo de planejamento, bem como o número de funcionários, que permite ter uma noção de porte/tamanho. Dentre os colaboradores, o princípio básico para seleção consistiu em trabalhar com informante-chave: pessoas que dispunham das informações necessárias, que representassem os vários setores da empresa e que aceitassem participar voluntariamente da pesquisa.

Nesta pesquisa, com base nas características de um estudo de caso com a perspectiva da pesquisa-ação, adotou-se o princípio da simultaneidade entre coleta e análise dos dados.

A pesquisa-ação compreende quatro fases:

a) Fase exploratória: reunião entre pesquisadores e representantes dos participantes para definir objetivos, métodos, prazos, etc. Envolve a identificação de problemas e a concepção de diagnósticos preliminares. Nessa etapa buscou-se a sensibilização dos dirigentes das empresas para consentirem com a pesquisa, a definição das etapas e a metodologia a ser adotada, bem como foram selecionados os participantes.

- b) Fase da pesquisa: levantamento geral da situação atual, análise das variáveis envolvidas e a busca de alternativas para os problemas. Consistiu na realização dos *workshops* e reuniões com os participantes para levar a cabo a elaboração do Planejamento Estratégico.
- c) Fase da ação: envolve ampla divulgação dos resultados, implementação e acompanhamento das ações preconizadas na solução escolhida. A divulgação dos resultados e a definição do sistema de avaliação e acompanhamento da implantação do planejamento estratégico ocorreu pela consolidação do documento contendo os resultados da pesquisa, bem como de sua aprovação pelos participantes da pesquisa. Tal documento adquire o *status* de ação de marketing, à medida que comunica internamente a missão da empresa, seus objetivos estratégicos e o plano de ação para implementá-los.
- d) Fase de avaliação: tem por objetivo observar e redirecionar as ações, bem como resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo. Nessa etapa buscou-se declarar os conhecimentos obtidos com a pesquisa, mediante análise crítica da aplicação da metodologia de planejamento estratégico.

Para o presente estudo, o pesquisador cumpre mais intensamente as três primeiras fases durante o prazo de duração da pesquisa, bem como participa e estimula a definição da sistemática de avaliação e acompanhamento do processo de implantação do planejamento estratégico. No entanto, sua implementação ocorre por conta da empresa objeto de estudo, em razão da variável tempo, já que o planejamento estratégico formulado contém ações de curto, médio e longo prazos.

Em cada *workshop* foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos: posicionamento das etapas anteriores e posteriores para situar os participantes; apresentação do referencial teórico que permitia compreender o objetivo de cada etapa, bem

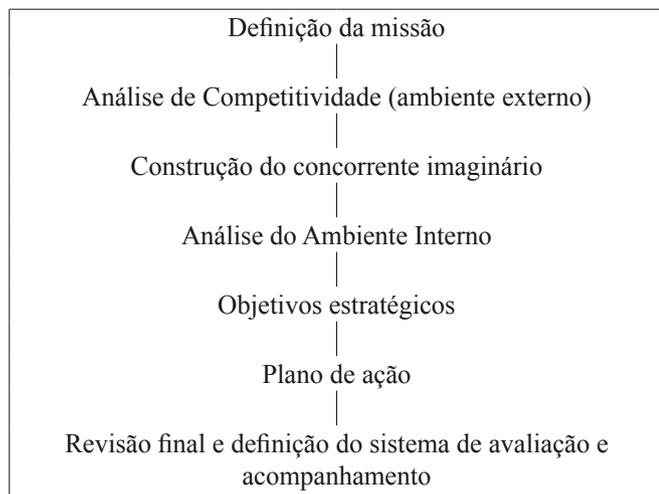
como o método a ser empregado; formação de pequenos grupos a fim de contemplar os objetivos de cada etapa; delimitação do tempo para cada grupo desenvolver a atividade proposta, durante o qual o pesquisador e a acadêmica bolsista circulavam para tirar dúvidas e para estimular a participação; plenária para socialização das questões discutidas por cada grupo em busca de consenso sobre os resultados da etapa.

Após cada *workshop*, o pesquisador e a acadêmica bolsista produziam o relatório com os resultados e o repassavam aos participantes permitindo a avaliação do documento. Esse procedimento permitia aos participantes a análise dos resultados dos encontros, bem como a solicitação de ajustes, caso fossem necessários.

## 7 RESULTADOS

### 7.1 METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A metodologia de planejamento estratégico com base na construção de um concorrente imaginário envolveu as etapas constantes no quadro a seguir. Esta metodologia foi testada no estudo de caso, com base na pesquisa-ação.



Quadro 1: Estrutura básica da metodologia de planejamento estratégico

Fonte: os autores.

### 7.2 ANÁLISE CRÍTICA DA METODOLOGIA APLICADA

A segunda pesquisa trouxe elementos interessantes à tona. O estudo de caso permitiu submeter a metodologia em uma empresa de segmento e características totalmente diferentes do primeiro estudo de caso.

O primeiro estudo envolveu uma empresa do setor de serviços, que comercializa *software* integrado de gestão, nas regiões Sul e Centro-Oeste, com uma carteira de mais de 600 clientes e um grupo de colaboradores altamente qualificado lidando com tecnologia de ponta. O seu líder, um jovem empresário com características empreendedoras, conhecimento de seu segmento e tenacidade para buscar os objetivos organizacionais traçados, responsável por desbravar para a região um segmento até então desconhecido e inexplorado (MACHADO; SEHNEM, 2005a, 2005b).

O segundo estudo em uma empresa comercial, que atua no segmento do vestuário com estratégias claras de preço baixo e qualidade, alavancadas por estreitas relações com fornecedores e pelo volume de compra. Com uma clientela relativamente fiel, de baixo poder aquisitivo, que compra no crediário em várias prestações. Uma equipe de colaboradores, se não é altamente qualificada, do ponto de vista da educação formal, conhece muito bem o segmento em que atua e demonstra estar altamente comprometida. As principais características de seu líder são longo conhecimento empírico do setor, no qual atuou muitos anos como funcionário de empresa comercial, determinação para atingir objetivos, simplicidade que cativa e o aproxima de funcionários e clientes. Trata-se de um líder carismático admirado por funcionários e clientes.

Então, pode-se afirmar que ambos os empresários (proprietários de empresas familiares) são determinados, detêm conhecimentos, contam com prestígio interno e externo, conduzem suas empresas em processos de expansão e mudança, bem como demonstram grande interesse pelo Planejamento Estratégico, como forma de pensar sobre o futuro e definir ao longo do tempo o que deve ser feito para chegar a

uma visão de futuro antecipadamente projetada. Na seqüência, são apresentadas as contribuições deste segundo estudo de caso.

As duas primeiras fases transcorreram tranquilamente, pois todos conheciam a empresa, sabiam de sua trajetória e apresentavam condições de visualizar o que era importante, bem como auxiliar na sistematização de uma análise do ambiente externo. No entanto, tinham um pouco mais de dificuldade de expressar, com maior clareza, muitas dessas questões que já estavam arraigadas na cultura e nos processos do dia-a-dia da empresa. Na terceira etapa (construção do concorrente imaginário), embora se tenha adotado algumas mudanças em relação ao primeiro estudo de caso, ainda foi possível perceber a dificuldade que os participantes tem de se livrar dos condicionamentos criados pelos valores e crenças construídas no dia-a-dia. Como pensar em algo novo se eles concordam com as coisas como estão hoje? Este é o grande desafio para o terceiro e último estudo de caso sobre esta metodologia.

As quarta (análise do ambiente interno) e quinta (objetivos estratégicos) etapas transcorreram dentro do esperado. A empresa sabe das suas qualidades e limitações, mesmo tendo mais facilidade para verbalizar os pontos fortes. Igualmente, conseguiu definir objetivos globais, com uma leve confusão nos objetivos funcionais, inclusive esperada para uma empresa que nunca fez planejamento formal.

A principal dificuldade foi percebida na definição do plano de ação (sexta etapa), pois, embora o grupo soubesse o que deveria ser feito, não era tão claro sistematizar num plano de ação o que fazer, em que prazo e quem seria o responsável. No final, os dois

encontros adicionais com o pessoal da matriz permitiu materializar o plano de ação e refinar o plano estratégico da Lojas Magrão, que no entender do empresário e dos participantes será muito importante para promover às mudanças e a expansão já pensadas para a empresa.

Durante o transcorrer da pesquisa, ao se buscar novos elementos para compor a revisão da literatura, percebeu-se o quanto é importante incorporar alguns aspectos das teorias que tratam da mudança organizacional, pois permite entender o comportamento e algumas causas das resistências à mudança, que devem ser consideradas para permitir que a criatividade possa fluir na construção do concorrente imaginário. Tais aspectos serão levados em consideração na próxima pesquisa sobre o tema.

Todos estes acertos e desacertos são importantes, primeiro para provar que uma metodologia simplificada de Planejamento Estratégico é altamente relevante como ferramenta de gestão da pequena e média empresa familiar, que habitualmente não investe em processo de planejamento formal, e segundo porque demonstra que a idéia da construção de um concorrente imaginário pode se tornar um importante instrumento para pensar diferente, pensar no novo, mesmo que ainda careça de ajustes.

### 7.3 METODOLOGIA REFORMULADA

Apresenta-se a seguir uma proposta de metodologia, considerando os ajustes percebidos com base nas duas experiências já vividas em empresas dos ramos comercial e de serviços.

Etapas	Comentários
Construção do concorrente imaginário	Exercício coletivo de imaginação criativa para construir um concorrente cujas características se constituiriam em vantagem competitiva. Nesta primeira etapa, será dada especial atenção para liberar os participantes dos condicionamentos do dia-a-dia, inclusive desarmando resistências potenciais que possam interferir. Isso não é tarefa fácil, mas imaginamos que tratar desta construção no primeiro <i>workshop</i> facilita, mesmo que tenhamos que refinar este Concorrente Imaginário em momentos posteriores.
Análise de Competitividade	A análise de competitividade mostrou-se um método mais adequado para analisar o ambiente externo, com ênfase especial na análise do poder dos clientes, fornecedores e concorrentes, que são os principais sujeitos em um ambiente operacional/competitivo.

Definição da missão	Sistematizar fatos que marcaram a trajetória da empresa, para entender aspectos culturais e políticos intervenientes. Definir a natureza do negócio, bem como os tipos de atividades que a empresa deve atuar no futuro. Tais questões são fundamentais para obter subsídios para a elaboração da missão, cuja redação vai sendo lapidada ao longo deste processo.
Análise funcional das forças e fraquezas da organização – autocrítica	Requer apurado senso de autocrítica. A análise se dá na avaliação das principais funções da empresa. Toda e qualquer análise interna (autocrítica) só pode ocorrer por comparação. Neste momento, já aconteceram a análise externa, envolvendo concorrentes reais, e a construção do Concorrente Imaginário. É desta análise que emergirá os objetivos estratégicos, pois a empresa saberá aonde quer chegar num horizonte de tempo.
Objetivos estratégicos	Definir objetivos estratégicos globais e funcionais que conduzam a organização a diminuir a distância entre o que ela é e o que ela gostaria de ser, tendo como parâmetro o concorrente imaginário.
Plano de ação	Detalhamento das ações, prazos e responsabilidades que permitam vislumbrar de maneira clara como atingir os objetivos estratégicos definidos na etapa anterior.
Revisão final e definição do sistema de avaliação e acompanhamento	O documento, com os resultados de todas as etapas anteriores, deve ser fruto de cuidadosa revisão, bem como aprovado pelo grupo de participantes. Aqui também é o momento para definir o sistema de avaliação e acompanhamento da implantação do planejamento.

Quadro 2: Proposta de reformulação/ajuste na metodologia

Fonte: os autores.

## 8 CONCLUSÃO

A pesquisa relatada no presente artigo cumpriu com os objetivos propostos, pois a metodologia de Planejamento Estratégico para Pequenas e Médias Empresas Familiares foi aplicada empiricamente e demonstrou ser adequada para o fim visado. Essa segunda aplicação permitiu identificar a necessidade de novos ajustes, que serão importantes em pesquisas futuras.

É importante salientar que o pesquisador e a bolsista da pesquisa já aprovaram novo projeto, também financiado pelo Fape/Unoesc, com o título: “Concorrente Imaginário III: consolidação de uma metodologia de planejamento estratégico para a pequena e média empresa familiar”, que será desenvolvido em uma empresa familiar de pequeno ou médio porte do ramo industrial, com sede no Extremo-Oeste de Santa Catarina.

Assim, será possível fechar um ciclo que consolide esta metodologia, tornando possível uma publicação mais robusta e a sua aplicação em uma escala maior, inclusive pelo Núcleo de Consultoria e Negócios (Nucon), que atende a diversos cursos das áreas de

Ciências Sociais Aplicadas, os quais integram o grupo de pesquisa “Desenvolvimento Organizacional”.

Como principais achados desta pesquisa é possível destacar que, mesmo aplicando a metodologia em empresa de outro ramo de atividade, o comercial, esta se mostra válida, com pequenos ajustes. Tais fatos asseguram, inclusive, elasticidade dentro do espaço delimitado das pequenas e médias empresas familiares.

Do mesmo modo, é possível afirmar que se trata de uma metodologia de fácil aplicação, compreensão e receptividade por parte dos participantes, que crescem e se soltam ao longo da pesquisa, com caráter largamente participativo que congrega diversas visões de mundo, especialmente no caso da Lojas Magrão, que está dispersa espacialmente no Grande Oeste de Santa Catarina e no Sudoeste do Paraná.

Outro aspecto relevante é a necessidade de se continuar buscando alternativas para tornar mais produtivo o processo de construção do concorrente imaginário, o que era esperado e só será superado com mais pesquisas.

Com duas pesquisas concluídas e uma projetada, confirma-se o pressuposto de que o conhecimento não é obtido de forma instantânea. Como a propos-

ta é a de construção de uma teoria substantiva, serão necessárias mais pesquisas até que a metodologia atenda às necessidades de um grupo cada vez maior de empresas familiares de pequeno e médio portes de qualquer ramo de atividade.

Recomenda-se que tal metodologia, além de ser disponibilizada ao Nucon, possa ser adotada em outras pesquisas tanto em Trabalhos de Conclusão de

Curso (TCC) em Administração quanto em monografias de cursos de especialização na área.

Por fim, há que se agradecer à Unoesc pela oportunidade de se fazer pesquisa em uma temática e em um segmento empresarial tão relevantes para o desenvolvimento regional, demonstrando que suas ações são condizentes com sua missão, visão de futuro e valores.

***Imaginary competitor II: application and improvement of a methodology of strategic planning for the small and medium familiar company***

*Abstract*

*The present article portrays the results of two researches accomplished in the end west of Santa Catarina and a third in execution phase, financed with the resources of Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc. These studies are justified because the conventional methodologies of strategic planning for this special type of organization have if shown complex, expensive and of questionable results. The concluded researches and the in process are of qualitative stamp, with the lineation of the case study, with the adoption of procedures of the research-action in the collection and interpretation of the data, tends as subject of the research employees (enter 12 to 18 people) of the companies study object. The researches accomplished in 2005 and 2006 allowed the application of the methodology proposed in companies of the section of services of commercial, respectively, and the research in process in 2007 it will be in the industrial section. Like this, it can be affirmed that this methodology demonstrated applicability and viability, could be adopted by other load companies and characteristics similar to the ones that tested empirically.*

*Keywords: Strategic planning. Competitive Imaginary. Family company of Small and Medium Load.*

## REFERÊNCIAS

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

CORREA, Cristiane. A Hora de Mudar. **Exame**, São Paulo, ano 39, n. 25, ed. 858, p. 22-23, dez./2005.

FAHEY, Liam. Um rival faz-de-conta. **HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 38, p. 92-100, maio/jun. 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LEMOS, Ilsa Solka. A Dimensão Humana na Implementação do Planejamento Estratégico. **Negócios e Talentos**, Porto Alegre, n. 2, p. 87-105, nov. 2005.

MACHADO, Nelson Santos; SEHNEM, Simone. **Concorrente imaginário**: concepção de uma metodologia de planejamento estratégico para pequenas e médias empresas familiares. Relatório de Pesquisa financiada pelo Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade do Oeste de Santa Catarina – Fape/Unoesc – *Campus* de São Miguel do Oeste. São Miguel do Oeste, 2005a. 103 p.

MACHADO, Nelson Santos; SEHNEM, Simone. **Concorrente imaginário**: concepção de uma metodologia de planejamento estratégico para pequenas e médias empresas familiares. In: Enangrad - Encontro Anual da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 16., 2005, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Angrad, 2005b. p. 2026-2038.

MANDELLI, Pedro; PIERROTTI, Francisco; LORIGGIO, Antônio. **A disciplina e a arte da Gestão das Mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SILVEIRA JÚNIOR, Aldery; VIVACQUA, Guilherme. **Planejamento Estratégico como Instrumento de Mudança Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Recebido em 2 de agosto de 2007  
Aceito em 14 de setembro de 2007