

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PAULO HENRIQUE MENESES BRASIL

**ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE UMA EMPRESA
DE CONFECÇÕES DO MUNICÍPIO DE CARUARU- PE**

CARUARU

2014

PAULO HENRIQUE MENESES BRASIL

**ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE UMA EMPRESA
DE CONFECÇÕES DO MUNICÍPIO DE CARUARU-PE**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Dra. Maria das Graças Vieira

CARUARU

2014

PAULO HENRIQUE MENESES BRASIL

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE UMA EMPRESA DE
CONFECÇÕES DO MUNICÍPIO DE CARUARU-PE

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 7 de agosto de 2014

Prof. Cláudio José Montenegro de Albuquerque, Doutor
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Maria das Graças Vieira, Doutora
Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. Jaqueline Guimarães Santos, Mestre
Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste
Examinador

Prof. Gilvan Tavares Granjeiro, Doutorando
FAFICA
Examinador externo

Dedico este trabalho ao meu bisavô, Tomé Alves da Costa (*in memoriam*), por sempre ter me incentivado a nunca desistir, a nunca parar de estudar.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pois sei que sou dependente dEle, e sem a sua vontade e permissão, eu não seria capaz de sequer dar um passo à minha frente.

Aos meus pais e meus avós, que mesmo sem possuírem conhecimento acerca da dimensão deste trabalho, me apoiaram, pois com o coração imaginavam a importância deste como mais um passo para a minha realização.

À minha noiva, Naedja Karla, por me incentivar e me compreender nos momentos em que mais precisei, sou muito grato a ti Naedja, e agradeço também à minha sogra, Dona Nerize.

Ao meu irmão, que apesar de sua pouca idade me estimulava a prosseguir com este trabalho.

À minha orientadora, a Professora Maria das Graças, por todo o apoio, pela boa vontade em doar um pouco de seu conhecimento, e sempre me receber com um sorriso no rosto.

Aos meus demais familiares, em especial aos meus tios, Antônio Albuquerque e Marco Antônio Albuquerque, pois além de serem inspiração para mim, sempre me ensinaram o quão importante é persistir em meus sonhos, independente das circunstâncias.

Aos meus amigos da UPE, em especial Gleise, Elton, Marília, Noélia, Rubiana, Renata e Joseli, por todo o apoio e compreensão.

A todos os meus amigos da UFPE, sem exceção, em especial Tássio, Lucimário, Wagner, João Henriques, Jordana e Tayná, pois apesar de estarem com os seus problemas a serem resolvidos, problemas semelhantes aos meus, nunca deixaram de me ajudar no que podiam. Não vou citar todos os nomes, pois estas linhas não serão suficientes.

Ao gestor da empresa estudada, o Alan, que não impôs barreiras nem mediu esforços para abrir as portas de sua empresa e me passar as informações de que necessitava.

E por fim, a todos os meus professores, do passado e do presente, do jardim de infância à universidade, pois o lugar aonde eu cheguei hoje é consequência de toda a dedicação de vocês. Muito obrigado!

RESUMO

Este trabalho objetivou analisar como ocorreu o processo de análise ambiental em uma empresa de confecções de Caruaru- PE, que já utilizou planejamento estratégico. Para alcançar este objetivo foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, através de estudo de campo, de pesquisa bibliográfica, de estudo *ex post facto*, e de estudo de caso. A coleta dos dados foi feita por meio de entrevista semi estruturada com o gestor da empresa, e a análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo. Foi possível inferir com este estudo que a análise ambiental, tanto externa como interna, e de certa forma o planejamento estratégico realizado pela empresa, possuíam um caráter predominantemente emergencial, sem evidências de foco no longo prazo. No que diz respeito à análise do ambiente externo as dimensões deste ambiente que eram consideradas, bem como a maneira como eram analisadas, não possibilitavam à empresa ter uma visão mais ampla de seu negócio, e com isso a empresa buscava vantagens baseadas em aspectos facilmente copiáveis, como por exemplo, nos preços dos produtos. Quanto ao ambiente interno, a análise deste aproximava-se mais da teoria referente ao assunto, uma vez que todos os aspectos internos necessários para a análise eram considerados. Em relação à junção da análise do ambiente externo com a análise do ambiente interno - matriz SWOT – a empresa utilizava esta ferramenta segundo o seu real objetivo, o de identificar, de acordo com a realidade externa e interna, as direções a serem seguidas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Análise Ambiental; Matriz SWOT.

ABSTRACT

This study aimed to analyze how the process of environmental analysis in a clothing company of Caruaru- PE, which has used strategic planning occurred. To achieve this objective a survey of qualitative nature, exploratory and descriptive was performed through field study, literature search, the ex post facto study, and case study. Data collection was done through semi-structured interviews with the manager of the company, and the data analysis was done by means of content analysis. Was possible to infer from this study that both external and internal, and to some extent environmental analysis strategic planning conducted by the company, had predominantly an emergency basis, without evidence of long-term focus. With regard to the analysis of the external environment dimensions of this environment that were considered and how were analyzed, did not allow the company to have a broader view of your business, and with it the company sought benefits based on aspects easily copied , such as product prices. As for the internal environment, the analysis of this was closer related to the subject of the theory, since all internal aspects required for the analysis were considered. In relation to the joint analysis of the external environment with the analysis of the internal environment - SWOT matrix - the company used this tool in your real goal, to identify, according to internal and external reality, the directions to be followed.

Keywords: Strategic Planning; Environmental Analysis; SWOT Matrix.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa
SINDIVEST	Sindicato das Indústrias do Vestuário
SWOT	<i>Strenght, Weakness, Opportunity, Threat</i>

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- As Cinco Forças Competitivas	41
Figura 2- Matriz SWOT	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Escolas do pensamento estratégico	299
Quadro 2- Combinação das escolas de formação estratégica.....	32
Quadro 3- Exemplos de capacitações.....	48
Quadro 4- Normas para transcrição	566

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de Pesquisa	14
1.2 Pergunta de pesquisa.....	16
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo geral	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificativa	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Estratégia empresarial	18
2.2. Administração estratégica.....	22
2.3 Planejamento estratégico	23
2.3.1 Planejamento estratégico	24
2.3.2 Evolução do conceito de planejamento estratégico.....	27
2.4 Análise ambiental.....	32
2.4.1 Ambiente externo das organizações.....	34
2.4.2 Ambiente interno das organizações.....	45
2.4.3 Matriz SWOT	50
3. METODOLOGIA.....	53
3.1 Delineamento da pesquisa.....	53
3.2 Empresa estudada.....	54
3.3 Coleta de dados.....	55
3.4 Análise dos dados.....	56
4. ANÁLISE DOS DADOS	58
4.1 Planejamento Estratégico	58
4.2 Análise do ambiente externo	60

4.3 Análise do ambiente interno.....	66
4.4 Análise SWOT	71
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
5.1 Conclusões.....	72
5.2 Recomendações	74
REFERÊNCIAS.....	75
APÊNDICE I	80
APÊNDICE II	82

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão tratados o problema de pesquisa, as justificativas, a pergunta de pesquisa, e os objetivos, geral e específicos. Este é um estudo sobre a análise do ambiente externo e interno de uma empresa de confecções do município de Caruaru.

1.1 Problema de Pesquisa

Ainda que não seja algo novo, a importância dada aos ambientes organizacionais incertos e turbulentos veio ganhando força nas duas últimas décadas. A globalização e a interconexão dos mercados colocaram novos ingredientes no contexto de imprevisibilidade.

Inúmeras variáveis que surgiram ao longo das duas últimas décadas influenciaram o atual ambiente turbulento e incerto no qual as organizações estão inseridas, como por exemplo: a queda do muro de Berlim; a popularização da *internet*; o rompimento das barreiras protecionistas das nações; o avanço da tecnologia da informação; o terrorismo internacional, que, em comparação com a guerra fria que respeitava os limites geográficos, não tem fronteiras; os fornecedores do petróleo (uma das principais fontes de energia e de matéria-prima do mundo) se envolveram numa radicalização dos confrontos políticos; através da ameaça do aquecimento global, a natureza vem causando transformações sociais e econômicas em escala mundial; e a corrente migratória que retoma a intensidade de outrora, porém agora em direção a mercados com maior possibilidade de emprego (VARGAS, 2008).

Vargas (2008) afirma que a turbulência e a incerteza não sofrem influência apenas das variáveis exógenas (externas à organização), como as que foram citadas anteriormente, mas também sofrem influência de variáveis endógenas (internas à organização), uma vez que os sistemas internos estão sujeitos a falhas e interações não previsíveis com as variáveis externas.

Segundo Matos, Matos e Almeida (2008), este ambiente incerto em constante mudança proporciona às organizações: oportunidades, vantagens e facilidades, que precisam ser aproveitadas; dificuldades, coações e ameaças, que precisam ser evitados ou neutralizados; contingências, que devem ser atendidas, mesmo sem poder ser previstas.

É deste ambiente que as organizações obtêm todos os seus recursos e tecnologias para processá-los e alcançar os seus objetivos, e também, é para este ambiente que elas ofertam os seus produtos ou serviços. Logo, as organizações enfrentam dois desafios principais que

propagam a incerteza: o ambiente, com suas variáveis externas; e a tecnologia, com suas variáveis internas, uma vez que tecnologias embora úteis neste contexto de incerteza, se não capazes de lidar com as mudanças externas acabam resultando em problemas internos. A sobrevivência das organizações em ambientes incertos e complexos, e o fato de ter que lidar com as tecnologias as quais não se consegue dominar depende do estabelecimento de uma estratégia. São as estratégias que asseguram o alcance dos objetivos, e, uma vez que seus objetivos geralmente se situam fora da organização, é necessária uma análise ambiental a fim de melhor aproveitar as suas forças e fortalecer ou corrigir as suas fraquezas e assim, existir coesão entre o ambiente interno e externo (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2008).

A análise ambiental representa uma das etapas do planejamento estratégico, e leva em conta, no âmbito externo à organização, o macroambiente (forças político-legais, tecnológicas, econômicas, sociais), o ambiente operacional (clientes, concorrentes que ofertam os mesmos produtos/serviços, concorrentes que ofertam produtos/serviços substitutos, fornecedores de produtos/serviços e grupos de interesses especiais), o qual algumas de suas variáveis podem ser vistas do ponto de vista da análise setorial, e o ambiente interno (cultura, estrutura, recursos). Os administradores devem possuir uma equilibrada preocupação com estes ambientes, pois é desta interação que as organizações, como sistemas abertos, garantem o seu crescimento e a sua sobrevivência (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2008).

Uma vez analisado o ambiente externo, é possível identificar as oportunidades e ameaças que devem ser, respectivamente, aproveitadas e amortecidas ou absorvidas. Quanto ao ambiente interno, quando analisado, permite que as organizações, através de comparação com outras do mesmo setor de atuação, identifiquem as suas forças e fraquezas.

Devido às constantes mudanças as quais Polo de Confecções do Agreste tem se deparado, como por exemplo, o surgimento da concorrência dos produtos chineses, a intensificação da concorrência de produtos fabricados em outros lugares do Brasil, bem como dos próprios concorrentes internos do polo, torna-se útil o conhecimento por parte das confecções de seu ambiente externo e interno.

Conforme Silva, Feitosa e Aguiar (2012), o Polo de Confecções do Agreste está inserido em um ambiente incerto e complexo, pois sofre influência direta das dinâmicas tendências da moda.

Segundo estudo realizado pelo SEBRAE (2013), o Polo de Confecções do Agreste vem se

deparando, nos últimos anos, com alguns desafios, como por exemplo, a concorrência de produtos oriundos de outras localidades do Brasil e de produtos importados, principalmente chineses, também a informalidade existente nas relações de trabalho, o aumento da consciência ambiental, a carga tributária alta para os produtores formais, a especulação imobiliária, a guerra fiscal, com ICMS reduzido em outros estados brasileiros, e as oportunidades de formalização e de comercialização dos produtos nos mercados do Sul e do Sudeste. Além disso, o polo enfrenta desafios internos, como a falta de mão-de-obra qualificada, a predominância de empresas informais, o atendimento às questões ambientais, a imagem da região como produtora de bens de baixa qualidade, e a violência na região, como ainda possui os seus pontos fortes, como por exemplo, baixo preço dos produtos, capacidade empreendedora, capacidade produtiva, e localização, radiação e concentração de empresas em um pequeno espaço.

Embora no estudo realizado pelo SEBRAE (2013) sobre as empresas do Polo de Confecções do Agreste tenha sido possível identificar as ameaças e oportunidades, bem como os pontos fortes e fracos do polo como um todo, este trabalho se propõe em verificar como ocorria a análise ambiental em uma empresa de confecções do município de Caruaru-PE, a qual, junto às outras confecções, desempenha um papel de grande importância econômica para o município no cenário regional e estadual. Foi estudada uma pequena empresa de confecções localizada na cidade, com atuação no setor há 17 anos. Este trabalho foi realizado no período de abril a julho de 2014.

1.2 Pergunta de pesquisa

Diante do que foi apresentado acerca do Polo de Confecções do Agreste, e com o intuito de estudar apenas uma confecção do município de Caruaru, este trabalho tem a seguinte pergunta: **Como ocorreu a análise ambiental de uma empresa de confecções de Caruaru-PE, no tocante ao planejamento estratégico?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar, segundo a teoria do planejamento estratégico, a análise ambiental (tanto externa

como interna) em uma empresa confecções do município de Caruaru-PE.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever todo o processo de análise ambiental na fábrica de confecções a ser estudada;
 - Examinar a análise ambiental externa da empresa;
 - Verificar a análise ambiental interna da empresa;
- Detectar os pontos positivos e negativos de uma análise ambiental organizacional.

1.4 Justificativa

Este estudo possui justificativas tanto do ponto de vista teórico como do ponto de vista prático.

Vale salientar qual foi a motivação para a escolha do tema. A escolha deste tema justifica-se pela importância do conhecimento acerca do ambiente o qual as organizações existem e operam, tanto o externo como o interno, uma vez que as organizações são sistemas abertos, e segundo Matos, Matos e Almeida (2008) nesta condição de sistemas abertos as organizações sofrem constantes influências externas e internas que condicionam o alcance dos objetivos organizacionais. Logo, do ponto de vista teórico, ainda que existam vários estudos sobre planejamento estratégico e análise ambiental, percebe-se que não são muitos os estudos desta temática no universo das confecções não apenas de Caruaru, mas do polo de confecções do Agreste como um todo, e com isso este trabalho possui como justificativa teórica contribuir para o aumento destes estudos.

Do ponto de vista prático este trabalho justifica-se em, através dos resultados, ajudar os gestores locais e os futuros gestores advindos das Instituições de Ensino Superior da região que contam com o curso de Administração, a entenderem a relevância da análise ambiental, do ponto de vista do planejamento estratégico, e também entenderem o processo de desenvolvimento da análise ambiental, que fornecerá uma base para o crescimento e a sobrevivência destas importantes empresas, que desempenham importante papel na economia local.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho está dividido em cinco partes: a primeira apresenta a estratégia empresarial; a segunda parte apresenta alguns conceitos de administração estratégica; a terceira parte apresenta o planejamento estratégico, trazendo definições de planejamento, planejamento estratégico, bem como a evolução do conceito de planejamento estratégico; a quarta parte apresenta o ambiente organizacional, com suas dimensões externa e interna; e por fim, a quinta e última apresenta a análise ambiental, que subdivide-se em análise externa, análise interna, e a junção de ambas, através da matriz SWOT.

2.1 Estratégia empresarial

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2010) as estratégias são os planos responsáveis em assegurar o alcance de resultados condizentes com a missão e os objetivos gerais, que permitam à organização ajustar seus pontos fortes e fracos com as ameaças e oportunidades de seu ambiente.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) definem as estratégias como um conjunto integrado e coordenado de ações e compromissos com a finalidade de explorar as competências essenciais de uma empresa e proporcionar vantagem competitiva. A vantagem competitiva ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia que seus concorrentes não conseguem seguir. Os retornos acima da média, por sua vez, são retornos superiores aos que os investidores esperam obter com investimentos de risco semelhante (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Para Oliveira (2011, p. 5) estratégia é definida como “um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas”. O autor também define o termo “estratégica”:

Estratégica é a situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interligação entre os fatores externos – não controláveis – e interno – controláveis – da empresa, que visa interagir com as oportunidades e as ameaças ambientais ou externas perante os pontos fortes e fracos internos da empresa (OLIVEIRA, 2011, p. 7).

Serra; Torres e Torres (2003) definem estratégia como sendo um conjunto de meios utilizados pelas empresas para alcançarem seus objetivos, onde sob a forma de um processo, envolve decisões quanto a definição de produtos e serviços para determinados mercados e

clientes, e também decisões quanto a posição da empresa perante os seus concorrentes.

Matos, Matos e Almeida (2008, p. 189) definem estratégia como “a maneira pela qual a organização pretende atingir objetivos, atuando no ambiente por meio de tecnologias que lhe permitam realizar suas operações e produzir bens ou serviços”.

Para Ansoff (1990), a estratégia refere-se à utilização dos vários recursos empresariais que estão à disposição dos empresários, os quais se incluem os recursos financeiros, humanos, e técnicos.

Porter (2004) utiliza o termo estratégia competitiva para as estratégias em nível de negócios e o define como ações ofensivas ou defensivas com a finalidade de criar uma posição defensável em um setor, o que permite que as empresas enfrentem com sucesso as cinco forças competitivas deste setor, e assim, obtenham um retorno sobre o investimento maior para a empresa.

Mintzberg *et al.* (2006) definem a estratégia sobre cinco significados, os conhecidos 5 P's, que não são excludentes, mas sim complementares. São eles:

- Estratégia como plano- Consistem em um curso de ação, uma diretriz, um guia para lidar com certa situação. Neste sentido, as estratégias são preparadas previamente, e desenvolvidas conscientemente e deliberadamente.
- Estratégia como pretexto- A estratégia neste sentido é representada como um truque, uma manobra que visa driblar o concorrente ou competidor.
- Estratégia como padrão- Significa a consistência do comportamento ao longo do tempo, verificando o que a empresa realizou no passado e estabeleceu-se como padrão.
- Estratégia como posição- consiste na forma de colocar a empresa no ambiente, ou seja, a estratégia assume a função de mediadora entre empresa e ambiente. Esta definição pressupõe a integração das demais, uma vez que a posição pode ser pré-selecionada através de um plano, ou através de um padrão de comportamento. Esta posição pode referir-se a um único competidor, a vários, ou ainda a mercados.
- Estratégia como perspectiva- Significa para a organização o que a personalidade significa para um indivíduo. Além do conteúdo da estratégia consistir em uma posição escolhida, consiste também em uma maneira fixa de olhar o mundo.

Mesmo considerando numerosas as definições de estratégia, Almeida, Machado Neto e

Giraldi (2006) definem a estratégia como um processo onde ocorre a identificação e a determinação de uma série de objetivos e metas, e padrões e ações, através da designação de competências e recursos, levando em consideração as influências e forças do ambiente, como também a disposição das organizações e de seus dirigentes. Além disso, o processo supracitado envolve a ação dos concorrentes da organização e outras forças competitivas, bem como critérios de decisão.

Conforme o porte da organização e seus níveis hierárquicos, as estratégias apresentam características distintas, porém devem possuir consistência a fim de alcançar os objetivos da organização como um todo. Segundo Stoner e Freeman (1999) as estratégias podem ser classificadas como estratégias corporativas, estratégias de negócios, e estratégias funcionais. Autores como Thompson Jr. e Strickland III (2000) acrescentam também as estratégias operacionais.

As estratégias corporativas, ou em nível corporativo, são utilizadas por organizações que atuam em mais de um tipo de negócio. Essas estratégias são formuladas, segundo Stoner e Freeman (1999), pelo topo da corporação, com o objetivo de supervisionar os interesses e operações destes tipos de organizações e devem dar respostas acerca do ramo de negócio que a corporação deve se engajar, bem como os objetivos e expectativas para cada negócio, e como alcançar estes objetivos.

Segundo Thompson Jr. e Strickland III (2000), estas estratégias envolvem quatro tipos de iniciativas. São elas: realizar mudanças para executar a diversificação; iniciar ações que reforcem o desempenho combinado dos negócios seguidos pela empresa; descobrir modos que assegurem a sinergia entre as várias unidades de negócio, transformando-a em vantagem competitiva; e direcionar recursos para as unidades mais atrativas, estabelecendo assim, prioridades de investimento.

Existem estratégias gerais que podem ser adotadas neste nível estratégico, fato que corrobora com Certo e Peter (1993), que descrevem estas estratégias como: estratégia de concentração em apenas uma linha de negócios; estratégia de crescimento; estratégia de estabilidade; estratégia de redução de investimentos; e estratégia combinada.

Além da abordagem de nível corporativo referente à análise do *portfolio* da organização, Stoner e Freeman (1999) descrevem também a abordagem baseada nos valores organizacionais, onde as crenças e convicções, ou seja, os valores dos administradores e demais colaboradores

sobre como a empresa deveria conduzir os seus negócios são a chave para definir o ramo da empresa a longo prazo.

As estratégias de negócios são utilizadas para cada negócio no qual a organização atua. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2010) este tipo de estratégia é utilizado também por organizações que atuam em apenas um setor, sendo estas consideradas uma unidade de negócio.

Segundo Stoner e Freeman (1999), estas estratégias orientam as organizações acerca de como o negócio irá competir dentro do mercado, quais os produtos/serviços devem ser oferecidos, e como se dará a distribuição de recursos dentro do negócio, ou seja, buscam determinar qual abordagem deve ser utilizada pelo negócio com relação ao seu mercado, e como a estratégia deverá ser conduzida, levando em consideração os recursos e as condições do mercado.

Para Thompson Jr. e Strickland III (2000) as estratégias de nível de negócio asseguram a produção de vantagem competitiva, que é alcançada quando a estratégia adotada é capaz de: decidir sobre onde a empresa tem melhores chances de obter vantagem competitiva; desenvolver atributos em seus produtos/serviços capazes de despertar um forte interesse por parte do consumidor e colocar a empresa em posição de destaque perante seus concorrentes; e tornar neutras as mudanças competitivas das empresas concorrentes.

Dessa forma, as abordagens mais indicadas para a elaboração de estratégias de negócios são, segundo Certo e Peter (1993), a análise da estrutura do setor de atuação baseado nas cinco forças competitivas de Porter, e o uso das estratégias genéricas, também desenvolvidas por Porter, que são as estratégias de liderança de custos, diferenciação, e enfoque em um único segmento. Wright, Kroll e Parnell (2010) descrevem que estas estratégias são chamadas de genéricas pelo fato de poderem ser aplicadas em qualquer tipo de unidade de negócio.

As estratégias funcionais constituem em esforços para que as estratégias de unidade de negócio sejam levadas adiante. Os objetivos deste tipo de estratégia consistem em: comunicar metas de curto prazo; descrever as ações necessárias para o seu alcance; e desenvolver um ambiente estimulante para o alcance destas metas (STONER; FREEMAN, 1999). Segundo os autores, uma vez que cada área funcional possui diferentes responsabilidades e prioridades, deve existir coordenação entre as estratégias funcionais, a fim de minimizar inevitáveis conflitos e aumentar as chances de serem alcançados os objetivos organizacionais.

As estratégias operacionais relacionam-se às iniciativas estratégicas e abordagens mais

restritas quanto ao gerenciamento de unidades operacionais-chave, e para o tratamento de tarefas operacionais cotidianas, que possuem significado estratégico, acrescentando detalhes e complementos às estratégias funcionais e ao plano geral do negócio. Estas estratégias são direcionadas às unidades operacionais básicas, como por exemplo, distritos e regiões de vendas, fábricas, e departamentos contidos em áreas funcionais.

As estratégias também podem ser classificadas conforme a maneira como as organizações agem em relação ao ambiente externo. Robbins (2005) classifica as estratégias como internas e externas. Para este autor, as estratégias internas referem-se à reação das organizações em relação ao ambiente externo, ou seja, às adaptações e modificações feitas pelas organizações a fim de se ajustarem ao ambiente externo. As estratégias externas dizem respeito à maneira “proativa” como as organizações agem em relação ao ambiente externo, ou seja, o uso deste tipo de estratégia busca modificar o ambiente a fim de ajustá-lo às organizações conforme as capacidades destas.

Independente da definição de estratégia empresarial nota-se a estreita relação que existe entre o uso estratégias e o conhecimento do ambiente organizacional, ou seja, para se utilizar estratégias, seja qual for o tipo, a análise ambiental é componente indispensável.

O uso de estratégias consiste em um processo contínuo, cíclico, que envolve todas as etapas do processo de administração – planejar, organizar, dirigir, controlar. Este processo pode ser compreendido através da administração estratégica, que será descrita na seção a seguir.

2.2. Administração estratégica

Para Wright, Kroll e Parnell (2010) a Administração estratégica consiste em um conjunto de passos interrelacionados que devem ser dados pela alta administração a fim de que os objetivos gerais sejam alcançados. Estes passos são: analisar as oportunidades e ameaças do seu ambiente externo; analisar os pontos fortes fracos existentes em seu ambiente interno; estabelecer a missão organizacional e os seus objetivos gerais; formular as estratégias; implementar as estratégias; e efetuar o controle estratégico para garantir que os objetivos gerais sejam alcançados. Para os autores, o objetivo maior da administração estratégica é gerar riqueza para os investidores da empresa através da satisfação das necessidades e expectativas de *stakeholders* como clientes, empregados e fornecedores.

Oliveira (2011, p. 6) define administração estratégica como:

[...] uma administração do futuro que de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.

Percebe-se que, apesar das semelhanças entre as definições de administração e administração estratégica dadas por Oliveira (2011) esta última diferencia-se pela ênfase que é dada ao ambiente de atuação da organização.

Wright, Kroll e Parnell (2010) afirmam ainda que a Administração estratégica é um processo contínuo que está condicionado ao ambiente interno e externo da organização, onde à medida que ocorrem modificações nestes ambientes as estratégias são modificadas atribuindo assim, um caráter cíclico ao processo.

A administração estratégica pode ser definida, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) como o processo pelo qual as empresas analisam seu ambiente externo e interno para determinar quais as suas capacitações, seus recursos e suas competências essenciais para o desenvolvimento de sua visão e missão, e em seguida formularem as suas estratégias para obter vantagem competitiva e retornos acima da média.

Para Certo e Peter (1993) a administração estratégica é um processo cíclico que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. Acentua que os gestores se dediquem a um conjunto de etapas ou a um processo ininterrupto. Devido às mudanças constantes dos ambientes organizacionais, as organizações devem se modificar de maneira adequada para assegurar que as metas organizacionais possam ser alcançadas.

A Administração Estratégica é definida, segundo Alday (2000) como um processo ininterrupto e interativo que tem como objetivo manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.

2.3 Planejamento estratégico

Antes de tratar sobre planejamento estratégico, é necessário descrever, em linhas gerais, a função administrativa denominada planejamento.

As organizações não devem funcionar ao acaso e nem operar baseadas na improvisação.

Elas necessitam de planejamento em todas as suas operações e atividades, principalmente se o seu ambiente de atuação for dinâmico, complexo e competitivo. Este função, além de iniciar o processo administrativo (planejar, organizar, dirigir, controlar), inclui a definição dos objetivos organizacionais e a seleção das políticas, dos métodos, e dos procedimentos para o alcance destes objetivos (GONÇALVES, 2006).

Para Sobral e Peci (2008) o planejamento é a especificação dos objetivos a serem alcançados, na definição de estratégias e ações que conduzam ao alcance dos objetivos, e no desenvolvimento de planos que integrem e coordenem as atividades organizacionais.

Stoner e Freeman (1999) definem planejamento como o processo responsável em estabelecer os objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los, estando estreitamente relacionado com a eficácia e eficiência organizacional. Para os autores, eficácia é a capacidade de fazer as coisas certas, ou seja, determinar os objetivos apropriados, e eficiência é a capacidade de utilizar os recursos organizacionais de maneira otimizada para o alcance dos objetivos, é fazer certo as coisas.

Segundo Barbosa e Brondani (2004) o planejamento significa formular de maneira sistemática os objetivos e as ações alternativas, que ao final, a escolha será sobre a melhor ação, além de dizer respeito às consequências futuras das decisões presentes, uma vez que o planejamento é um processo de decisões recíprocas e independentes que visam alcançar os objetivos estabelecidos anteriormente.

2.3.1 Planejamento estratégico

Uma vez definido planejamento, é possível definir planejamento estratégico, uma vez que a ideia de planejamento se mantém, porém em uma dimensão geral da organização.

O planejamento estratégico pode ser definido como uma ferramenta dinâmica de gestão que contém decisões antecipadas acerca da linha de atuação que a organização deve seguir para cumprir sua missão, uma vez que não é um documento estático (ALDAY, 2000). Para este autor, o planejamento estratégico trata de elaborar um plano que, através de etapas sequenciais e analíticas, formaliza a concepção da estratégia, existindo o envolvimento de pessoas na formulação de uma série de critérios objetivos, que com base racional, objetivam auxiliar os gestores na análise das alternativas estratégicas e tomadas de decisão.

Para Serra, Torres e Torres (2003) o planejamento estratégico é o processo através do qual se procura determinar a maneira como a organização deve atuar em relação ao ambiente, definindo os seus objetivos e as estratégias necessárias para alcançá-los.

Fischmann e Almeida (1991) definem planejamento estratégico como uma técnica administrativa que se utiliza da análise do ambiente organizacional, para criar o entendimento acerca de suas ameaças e oportunidades e de suas forças e fraquezas para o cumprimento de sua missão e, através deste entendimento, estabelecer o propósito de direção que deverá ser seguido pela organização a fim de aproveitar as suas oportunidades e evitar os riscos do ambiente.

O planejamento estratégico parte da alta administração, porém, mesmo que se inicie no topo da estrutura hierárquica organizacional, o planejamento estratégico deve integrar os demais níveis, ou seja, o tático e o operacional, para que seja possível o alcance dos objetivos estratégicos, através do planejamento e da coordenação da execução dos planos (ROJO, 2006). Neste sentido, o relacionamento existente entre as pessoas no processo de elaboração do planejamento estratégico pode ser em maior ou menor grau de participação, e isto irá depender da estrutura hierárquica da organização (LAUTERT, 2009). O planejamento estratégico ocorre no nível estratégico da organização e deve nortear o planejamento nos demais níveis hierárquicos (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997).

Conforme visto até então, o termo planejamento estratégico pressupõe considerar toda a organização, porém há situações onde esta visão geral da organização pode não ocorrer. Segundo Oliveira (2011), o planejamento estratégico é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção que a empresa como um todo deve seguir, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente onde se encontram fatores externos ou não controláveis pela empresa, porém este todo também pode representar uma corporação ou grupo empresarial, bem como uma unidade estratégica de negócios.

Gonçalves (2006) descreve que o planejamento estratégico representa a primeira etapa do processo de administração estratégica, uma vez que não há o que organizar dirigir e controlar antes de se ter planejado algo. Para a autora, o resultado do planejamento estratégico são os planos estratégicos, que são visões específicas do futuro que devem se basear na compreensão do atual ambiente da empresa. Para Lautert (2009), o planejamento estratégico se relaciona à administração estratégica no que diz respeito ao alinhamento do pensamento desta, com a

realidade do ambiente onde as empresas estão inseridas, de forma a obter vantagens perante os seus concorrentes.

Para que o planejamento estratégico de fato aconteça em uma organização, deve ser adotada alguma metodologia. Segundo Terence (2002) existem várias metodologias, de vários autores, com a finalidade de implementar o planejamento estratégico, que podem ser resumidas na seguinte metodologia, onde esta autora descreve, de maneira formal, as etapas do planejamento estratégico:

1. Declaração da visão geral da empresa- Por ser a primeira etapa do planejamento, está apresentando o tipo de empresa onde será realizado o planejamento estratégico, bem como as intenções estratégicas da empresa. É nesta etapa onde se estabelecem a missão, a visão, e os valores organizacionais. A missão é onde a empresa define o seu negócio, descrevendo a função que a mesma deve desempenhar no mercado onde atua para alcançar os resultados esperados e justificar seus lucros diante dos acionistas e da sociedade. A visão consiste no “aonde a empresa quer chegar”. Além disso, são estabelecidos os valores organizacionais importantes para o processo de planejamento estratégico, ou seja, os atributos que a empresa julga importante, como por exemplo, respeito ao meio ambiente.
2. Análise ambiental- Deve ser feita tanto no ambiente externo como no interno possibilitando à organização identificar as oportunidades e ameaças externas, e as suas forças e fraquezas. Esta análise também possibilita que sejam identificados os fatores relevantes para o sucesso organizacional.
3. Definição de objetivos e metas da empresa- Além dos objetivos e metas, são definidos também os prazos e as responsabilidades.
4. Estratégia- Nesta etapa identifica-se a atual estratégia da empresa, e daí então é possível verificar e formular, a partir das informações obtidas da análise ambiental e a partir dos objetivos estabelecidos, a estratégia adequada para a empresa e o plano de ação.
5. Implementação da estratégia- Consiste na etapa onde se identificam os requisitos para identificar a melhor abordagem para implementação das atividades práticas e concretas necessárias para o funcionamento do plano de ação. Estes requisitos relacionam-se à estrutura organizacional, aos recursos e sistemas de informações.

6. Controle e avaliação da estratégia adotada- Reside em mensurar o desempenho da estratégia, buscando assegurar o alcance dos objetivos, metas e projetos estabelecidos. Esta etapa compreende avaliações, comparações do resultado alcançado com o pretendido, tomada de decisões corretivas, entre outras.

Para Terence (2002) um planejamento estratégico sério, ativo, contínuo e criativo possibilita à organização: olhar para o futuro; aproveitar as oportunidades; prevenir-se das ameaças; sobreviver e prosperar em um mundo globalizado e dinâmico. Caso contrário, segundo a autora, a administração não atuará de maneira ativa, e sim, estará apenas reagindo ao ambiente.

Terence (2002) também apresenta em seu trabalho, de maneira sintetizada, as principais críticas e dúvidas acerca do planejamento estratégico, segundo alguns autores. As principais críticas e questionamento referem-se à dificuldade de previsão do futuro, ao excesso de burocratização causado pelo processo, à dificuldade em implementar os planos, ou até a não implementação de fato, e ao ponto de não representar para a organização um pensamento estratégico.

2.3.2 Evolução do conceito de planejamento estratégico

A evolução do planejamento estratégico iniciou a partir da década de 50, década a qual as organizações estavam contidas em um ambiente estático e previsível. Segundo Lobato *et al.* (2003), nesta década, o planejamento consistia na aprovação, por parte da alta administração, de um orçamento para controlar o desempenho dos negócios de maneira coerente com o que havia sido estabelecido no orçamento anual. Isto fazia com que o planejamento se caracterizasse muito mais como um controle do que como um planejamento, onde a principal preocupação do gestor responsável era a de cumprir o orçamento. Este “planejamento” realizava-se de maneira demasiadamente formal, programada e materializada pelo orçamento anual.

Na década de 60, diferente da década imediatamente anterior, o planejamento de fato passou a ser utilizado, porém, Segundo Lobato *et al.* (2003), denominado de “planejamento a longo prazo”, tratava de estimar o futuro com base em indicadores passados e atuais, sem levar em conta o ambiente o qual as organizações estavam inseridas, uma vez que este ainda era estático e previsível. Este planejamento utilizava-se de simples métodos para a elaboração de

cenários, que muitas vezes não eram apropriados para explicar fatos mais complexos.

Segundo Barbosa e Brondani (2004) durante as décadas de 50 e 60 utilizava-se apenas o planejamento operacional, ou seja, o planejamento de tarefas específicas, uma vez que as organizações estavam inseridas num ambiente estático, onde até mesmo administradores inexperientes conseguiam ser bem sucedidos em seus negócios.

A partir da década de 70, diversos fatores econômicos negativos resultaram da turbulência que pairava nesta época, entre eles a crise do petróleo, o que trouxe como consequência a necessidade de um novo processo de planejamento administrativo que, mesmo diante da turbulência ambiental, permitisse às organizações manter uma boa posição neste ambiente e perante os seus concorrentes. Foi nesta época que surgiu o planejamento estratégico com todos os seus aspectos técnicos (BARBOSA; BRONDANI, 2004); (TERENCE, 2002).

Devido a esta turbulência da década de 70, o planejamento que ainda tinha o seu caráter de ser rigidamente formulado, passou a considerar as variáveis ambientais, utilizando, segundo Lobato *et al.* (2003), a clássica matriz de SWOT, do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, que significa respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças.

Uma observação relevante é a de Carvalho, Andrade e Escrivão Filho (2004), que descrevem que diferente do planejamento convencional, que se utiliza de técnicas de projeção do futuro com base no crescimento histórico, o planejamento estratégico baseia-se nas constantes mudanças ambientais.

Para Lobato *et al.* (2003) na década seguinte, 1980, o planejamento estratégico ganhou uma nova dimensão, dando origem à administração estratégica, que apresentou a novidade de mostrar que a implementação da estratégia é tão relevante quanto a formulação, além de deixar de maneira explícita o lado prescritivo do planejamento estratégico. Além disto, a administração estratégica é um processo cíclico que visa manter toda a organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. Acentua que os gestores se dediquem a um conjunto de etapas ou a um processo ininterrupto. Devido às mudanças constantes dos ambientes organizacionais, as organizações devem se modificar de maneira adequada para assegurar que as metas organizacionais possam ser alcançadas (CERTO; PETER, 1993).

Na década de 90, a administração estratégica deu lugar à gestão estratégica, onde passou a existir um enfoque mais sistêmico quanto ao processo de planejamento, onde além deste, era preciso também organizar, dirigir, e controlar estrategicamente (LOBATO *et al.*, 2003).

O planejamento estratégico apresenta diferentes linhas de pensamento de formação estratégica, desde o seu início histórico até a atualidade, e conforme descreveu Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), existem dez escolas de pensamento estratégico que serão apresentadas no quadro 1.

Quadro 1- Escolas do pensamento estratégico

- Escola do Design
- Escola do Planejamento
- Escola do Posicionamento
- Escola Empreendedora
- Escola Cognitiva
- Escola de Aprendizado
- Escola do poder
- Escola Cultural
- Escola Ambiental
- Escola de Configuração

FONTE: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2009.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), as três primeiras escolas apresentam uma natureza prescritiva, onde a preocupação recai sobre a maneira como as estratégias devem ser formuladas, e não como de fato são as estratégias. As seis seguintes escolas possuem uma natureza descritiva, preocupando-se em como de fato são as estratégias, e não mais com a prescrição do comportamento estratégico ideal.

A primeira escola denominada *design*, teve sua origem na década de 60 e foi a visão dominante na década de 70, com os executivos responsáveis pelo processo estratégico, e caracteriza-se pela busca da adequação entre a empresa e seu ambiente, através da noção da análise SWOT, onde são confrontadas as oportunidades e ameaças do ambiente externo com as forças e fraquezas internas da empresa. Nesta escola, a formulação de estratégias significa um processo de *design* informal, essencialmente de concepção (MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2009).

A segunda escola denominada planejamento, assim como a escola do *design*, desenvolveu-se e teve seu auge nas décadas de 60 e 70, respectivamente. Teve H. Igor Ansoff como um de seus principais precursores. Utiliza-se da análise de SWOT, porém, a formulação de

estratégias se dá através do planejamento altamente formal com fases sequenciais fechadas e elaboradas (MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2009).

A terceira e última escola prescritiva, a escola do posicionamento, ganhou espaço a partir da década de 80. Esta escola focaliza em selecionar posições estratégicas no mercado através de análises formalizadas das situações do segmento, onde os planejadores desempenham papel de analistas. Embora esta escola aceite a maior parte das premissas e também o modelo fundamental das escolas do *design* e do planejamento, ela enfatiza a importância e o conteúdo das próprias estratégias, e não apenas o processo de formulação (MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2009).

A primeira escola de natureza descritiva, a escola empreendedora, segundo Mintzberg; Alhstrand; Lampel (2009), centraliza o seu foco no papel do líder único como responsável pela formação de estratégias, abrindo espaço para a representação mental de estratégia, articulada e criada na mente do líder, através de sua intuição, julgamento, sabedoria, e experiência.

A escola cognitiva apresenta como foco a mente do estrategista, onde segundo Mintzberg *et al.* (2006), se desenvolvem as estruturas, mapas, conceitos ou esquemas. Para os autores, esta escola vem desenvolvendo, desde a década de 80 e de maneira objetiva, uma tendência cognitiva na criação de estratégias, e também a ideia de cognição como processamento de informação, mapeamento da estrutura de conhecimento e obtenção de conceito. Uma vertente mais nova desta escola tem tratado a influência cognitiva de maneira mais subjetiva, interpretativa ou construtivista, onde a cognição é utilizada para construir estratégias na forma de interpretações criativas, e não simplesmente para mapear a realidade de maneira mais ou menos objetiva, porém distorcida.

Segundo Mintzberg, Alhstrand e Lampel (2009) as quatro escolas seguintes buscam abrir o processo de formulação de estratégias a partir de outras forças e outros agentes, além do indivíduo.

A escola de aprendizado defende que, devido à complexidade do mundo, as estratégias não podem ser desenvolvidas de uma só vez, como planos ou visões, mas sim de maneira emergente, ou seja, “aos poucos”, “em passos curtos”, à medida que a organização se adapta ou aprende (MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2009).

A escola do poder direciona o seu foco à formação da estratégia como sendo um processo aberto de influência, no qual o poder e a política são utilizados para negociar os movimentos

estratégicos que favoreçam certos interesses. Este processo de negociação pode envolver grupos conflitantes de dentro da organização, e também as próprias organizações enquanto confrontam seu ambiente externo (MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2009).

Enquanto a escola do poder concentra-se na formação de estratégias para atender interesses de cunho pessoal, a escola cultural como um processo social, considera, para a formulação de estratégias, a cultura da organização, bem como os interesses coletivos. A cultura exerce influência sobre a aceitação ou não de mudanças estratégicas importantes (MINTZBERG *et al.*, 2006).

A escola ambiental sugere que o processo de formulação de estratégias não parte da organização, mas sim das contingências impostas pelo ambiente externo, onde a organização assume uma posição reativa quanto a este processo, uma vez que a liderança torna-se um elemento passivo e o ambiente determina a abordagem apropriada à organização (MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2009).

Por fim, a escola de configuração sugere que as organizações podem, dependendo da situação vivida, assumir características tanto prescritivas como descritivas. As organizações adotam configurações estáveis, e dependendo das mudanças externas e internas no ambiente organizacional, estas organizações devem transformar-se a fim de alcançar uma nova configuração e estabilidade (MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2009).

Ainda que a escola de configuração sugira de certa forma, a alternância entre formação estratégica de natureza prescritiva ou descritiva, Mintzberg *et al.* (2006), descrevem que alguns dos enfoques recentes acerca da formação de estratégia passam por combinações entre as dez escolas, conforme o quadro 2. Os autores também descrevem que algumas escolas são etapas ou aspectos do processo de formação estratégica, e não necessariamente todo o processo. Por exemplo, um processo pode pender “em direção à escola empreendedora durante a fase inicial ou quando houver necessidade de um reposicionamento drástico; em direção à escola de aprendizado sob condições dinâmicas, quando a previsão é quase impossível, e assim por diante” (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 43).

Quadro 2- Combinação das escolas de formação estratégica

Enfoque	Escolas
Capacidades dinâmicas	<i>Design</i> , Aprendizado
Teoria baseada em recurso	Cultural, Aprendizado
Técnicas suaves (ex.: análise de cenários e análise de <i>stakeholder</i>)	Planejamento, Aprendizado ou Poder
Construcionismo	Cognitiva, Cultural
Teoria do caos e evolucionária	Aprendizado, Ambiental
Teoria institucional ou cognitiva	Ambiental, Poder
Intrapreendimento (empreendimento)	Ambiental, Empreendedora
Mudança revolucionária	Configuração, Empreendedora
Estratégia negociada	Poder, Posicionamento
Manobra estratégica	Posicionamento, Poder

FONTE: Mintzberg, *et al.* (2006)

Como pode ser visto no quadro 2, dependendo do enfoque da estratégia a ser utilizada, diferentes combinações entre as dez escolas serão adotadas.

Devido à estreita relação das atividades estratégicas ao conhecimento do ambiente organizacional, na seção a seguir será apresentado o processo de análise ambiental, e também a apresentação dos ambientes (externo e interno) das organizações.

2.4 Análise ambiental

Conforme o que foi descrito anteriormente, percebe-se que o uso de estratégias nas organizações depende da análise dos ambientes externo e interno. Com isso, torna-se necessário neste trabalho, descrever acerca dos ambientes organizacionais, ou seja, sobre seu ambiente total.

Há autores que definem o ambiente organizacional apenas como ambiente externo. Segundo Oliveira (1991) o ambiente organizacional pode ser compreendido como o conjunto de todos os fatores externos à organização que de maneira indireta e direta, proporcionam ou recebem influência da organização. Definições como esta podem ser consideradas incompletas, uma vez que a maneira de agir das organizações sofre influência de uma série de relacionamentos internos e externos do ambiente organizacional (LAUTERT, 2009).

Hitt, Ireland, e Hoskisson (2011, p. 34) o entendimento da empresa sobre o ambiente

externo se soma ao conhecimento do seu ambiente interno para formar a sua visão, criar a sua missão e tomar medidas que resultem em competitividade estratégica e retornos acima da média.

Porter (2004) descreve que para uma empresa desenvolver um conjunto executável de metas e políticas ela deve considerar os seus limites externos, que são determinados pelo setor e pelas expectativas da sociedade, e considerar também os seus limites internos, que são determinados pela combinação dos seus pontos fortes e fracos com os valores pessoais da organização.

Para o entendimento do ambiente organizacional torna-se necessário realizar a análise ambiental, que representa uma das etapas do planejamento estratégico.

Certo e Peter (1993) definem a análise ambiental como sendo a etapa do processo de planejamento estratégico responsável em identificar as ameaças e oportunidades presentes e futuras, que podem influenciar na capacidade da organização em atingir seus objetivos. Estes autores consideram para a análise ambiental três níveis distintos do ambiente, o ambiente externo geral, o ambiente externo operacional, e o ambiente interno.

Certo e Peter (1993) descrevem ainda que a relevância de determinados aspectos ambientais depende de características da organização, como por exemplo, o negócio, o porte, o mercado, cabendo ao administrador ter em mente que, em longo prazo, a análise destes níveis ambientais, bem como o relacionamento existente entre eles exercem influência sobre as operações da organização e são determinantes do sucesso organizacional.

Com o uso do termo diagnóstico estratégico, Oliveira (1991) define análise ambiental como sendo a atividade que determina “como se está” ou “onde se está”, abrangendo as análises interna e externa, onde a análise interna verifica quais são os pontos fortes, fracos e neutros da organização, enquanto que a análise externa verifica quais são as ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo e quais são as melhores maneiras de, respectivamente, evitar ou usufruir delas.

Segundo Vasconcelos Filho (1979), é através da análise ambiental que se pode conhecer a realidade ambiental para a formulação de planos estratégicos eficazes. Este autor define a análise ambiental como sendo um processo sistemático, que busca mapear, classificar e examinar as variáveis ambientais que residem no ambiente total da organização, ou seja, as variáveis do macroambiente, do ambiente operacional, e do ambiente interno.

Para Oliveira (2011), a análise ambiental possui várias finalidades, a saber:

- Identificar os focos ou fatores de análise que devem ser utilizados para averiguar a realidade interna (controlável) e externa (não controlável) da organização;
- Realizar a análise no ambiente interno, baseada nos fatores identificados e julgados como importantes quanto ao contexto estratégico;
- Realizar a análise no ambiente externo, utilizando os focos ou fatores de análise estratégica identificados;
- Realizar a análise dos concorrentes, além de identificar a vantagem competitiva de cada concorrente, e também da organização em estudo.

Autores como Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) consideram para a análise ambiental, o macroambiente, onde também é dada atenção aos *stakeholders*; o ambiente setorial visto sob as cinco forças setoriais, descritas por Porter (2004); e o ambiente interno.

Wright, Kroll e Parnell (2010) consideram para a análise ambiental, o macroambiente, onde se inclui na variável social deste ambiente o ambiente operacional, consideram também o ambiente setorial, segundo as cinco forças setoriais descritas por Porter (2004), e também o ambiente interno.

Já Matos, Matos e Almeida (2008) consideram para a análise ambiental o ambiente interno e o ambiente externo, e de maneira separada, a análise dos concorrentes, que para estes autores, é vista com base nas cinco forças setoriais.

Oliveira (2011) divide a análise ambiental em análise interna, análise externa, e como extensão desta última, análise dos concorrentes, onde são identificadas as vantagens competitivas da própria organização e de seus concorrentes.

Esta seção divide-se em duas partes, onde a primeira apresenta o ambiente externo e como este é analisado, e a segunda apresenta o ambiente interno das organizações e como este é analisado.

2.4.1 Ambiente externo das organizações

Segundo Sobral e Peci (2008) o ambiente externo consiste no contexto onde as organizações existem e operam, sendo formado pelos elementos que não se encontram dentro dos limites da organização. Para os autores, o ambiente externo é formado pelo ambiente contextual,

o qual exerce influencia sobre as organizações de forma indireta, e pelo ambiente operacional, formado pelos concorrentes que interagem de forma mais próxima e direta com as organizações.

O ambiente externo das organizações é formado, segundo Wright, Kroll e Parnell (2010), pelo macroambiente e pelo setor industrial. Para Hitt, Ireland, e Hoskisson (2011) o ambiente externo é formado, além do ambiente geral (macroambiente) e do ambiente da indústria, pelo ambiente dos concorrentes.

Matos, Matos e Almeida (2008) descrevem como características do ambiente externo as seguintes:

- Ameaças- representam as forças ambientais externas e não controláveis pela organização, que possuem caráter conjuntural, temporal, potencial e de mudança, que podem vir a prejudicar o ritmo de desenvolvimento da organização, porém podem ser evitadas, caso sejam conhecidas em tempo hábil;
- Oportunidades- representam as forças ambientais externas e não controláveis pela organização, que possuem caráter conjuntural, temporal, potencial e de mudança, que podem vir a favorecer o ritmo de desenvolvimento da organização, desde que conhecidas e aproveitadas, enquanto existirem, conforme o interesse e as condições organizacionais;
- Restrições- representam as características estruturais e permanentes do mercado de atuação da organização, que se constituem em fatores negativos a este mercado;
- Propulsões- representam as características estruturais e permanentes do mercado de atuação da organização, que se constituem em fatores positivos a este mercado.

O conhecimento do ambiente externo é fundamental para se conseguir a adequada compatibilidade entre a organização e as forças externas que afetam de maneira direta ou indireta os propósitos, desafios, objetivos, políticas, metas, planos, estrutura, programas, projetos e procedimentos da organização, logo, a análise externa tem por objetivo estudar a relação existente organização-ambiente externo, em termos de oportunidades e ameaças, assim como a atual posição dos seus produtos no mercado e a sua prospectiva para o futuro. Além disso, as oportunidades e ameaças podem influenciar na expectativa de uma organização, uma vez que uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar aumento na lucratividade, ao passo que uma ameaça não administrada pode resultar na diminuição dos lucros previstos, ou mesmo

em prejuízos para a organização (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2008).

Segundo Oliveira (2011) nesta etapa do planejamento estratégico deve-se olhar além da organização, para que sejam identificadas as ameaças e oportunidades que se encontram no ambiente externo da organização, e também as melhores maneiras de evitar ou usufruir destas situações. Este autor sugere que esta análise deve ser realizada por toda a organização, considerando fatores tanto do ambiente macroambiental como do ambiente operacional:

Esta análise é efetuada por toda a empresa, considerando uma série de fatores, entre os quais se podem destacar: mercado nacional, mercado regional, mercado internacional, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômico-financeiros, aspectos socioeconômicos, aspectos culturais, aspectos políticos, entidades de classe, órgão governamentais, mercado de mão-de-obra e concorrentes. Esses fatores exemplificados devem ser subdivididos em tantos subfatores quanto necessário para otimizar a análise externa (OLIVEIRA, 2011, p. 79).

A análise ambiental externa é utilizada tanto para a resolução de questões imediatas como questões futuras, conforme descreveu Matos, Matos e Almeida (2008, p. 131):

A análise ambiental externa é usada sob dois enfoques, a saber: para resolver os problemas imediatos que exijam decisões estratégicas: neste caso a interação entre a organização e o ambiente é em tempo real; para identificar futuras oportunidades ou ameaças que ainda não foram percebidas claramente pela organização.

2.4.1.1 Macroambiente

O macroambiente refere-se às forças político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais, que através de seus sistemas e tendências afetam as empresas e criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os gestores estratégicos (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2010).

Hitt, Ireland, e Hoskisson (2011) ainda que utilizando uma terminologia diferente para este componente do ambiente externo, descrevem-no como sendo aspectos da sociedade geral que influenciam o setor e as empresas que neste setor estão incluídas. Estes aspectos formam seis segmentos ambientais, a saber: demográfico, econômico, político/jurídico, sociocultural, tecnológico e global, onde as organizações não têm controle sobre eles, porém, podem coletar informações necessárias para o entendimento de cada segmento, e em que cada segmento implica para a seleção e implantação de estratégias.

Stoner e Freeman (1999) descrevem este ambiente como o *ambiente de ação indireta*, que

através de quatro variáveis influencia as organizações. Estas variáveis são: variáveis sociais; variáveis políticas (envolve também questões legais); variáveis econômicas; e variáveis tecnológicas. Para estes autores, as organizações podem ser afetadas por este ambiente de duas formas: algumas forças podem determinar a formação de um grupo que talvez venha a se tornar um *stakeholder*; e, os componentes do ambiente de ação indireta criam um clima no qual a organização existe e ao qual precisa, em último caso, reagir, seja uma tecnologia que muda rapidamente, ou o crescimento ou declínio econômico, por exemplo. Além disso, embora percebe-se que outros autores incluem mais variáveis neste ambiente, percebe-se, de uma maneira geral que elas resumem-se nestas quatro citadas por Stoner e Freeman (1999).

Segundo Stoner e Freeman (1999) as variáveis sociais podem ser divididas em três categorias. A primeira delas é a demografia, que segundo Sobral e Peci (2008, p. 77) “refere-se à composição de dada população e define-se por variáveis como a estrutura etária, o gênero, a distribuição geográfica, o tamanho da família, o nível educacional, a ocupação profissional, entre outras”. A segunda são os estilos de vida, que em conjunto com a demografia, afetam, através de suas mudanças, a composição, a localização e as expectativas do suprimento de mão-de-obra e dos clientes referentes à uma organização. A terceira categoria são os valores sociais, que são capazes de influenciar todas as outras mudanças sociais, políticas, tecnológicas e econômicas e determinam todas as escolhas feitas pelas pessoas ao longo de sua vida, além de estabelecerem as linhas mestras que determinam como grande parte das organizações e dos administradores irá operar (STONER; FREEMAN, 1999).

Para Sobral e Peci (2008) as variáveis político-legais são resultado de todos os processos políticos, as quais se podem citar a estabilidade política, as políticas econômicas, a legislação laboral, entre outras, bem como o conjunto total de regulamentações governamentais que controla, restringe ou incentiva comportamentos empresariais.

As variáveis econômicas influenciam as atividades de uma organização, proporcionando às organizações tanto oportunidades quanto ameaças, uma vez que mudanças no Produto Interno Bruto (PIB), nas taxas de juros, e no valor do dólar influenciam a demanda por produtos/serviços das organizações, enquanto que mudanças nas taxas de inflação influenciam as transações organizacionais, no que diz respeito à compra de matérias-primas, peças e ao pagamento de salários (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010).

As variáveis tecnológicas exercem influência em menor ou maior grau na sociedade como

um todo, ou em um setor específico, determinando em grande parte quais produtos e serviços serão produzidos, quais os equipamentos necessários para essa produção, e como as operações serão administradas (STONER; FREEMAN, 1999). Sobral e Peci (2008) descrevem maneiras pelas quais o desempenho nas empresas pode ser afetado. Para estes autores, altos investimentos tecnológicos podem atuar como barreira à entrada de novas empresas em um setor, enquanto inovações tecnológicas podem derrubar estas barreiras, sem falar que novas tecnologias podem trazer oportunidade de desenvolvimento de novos produtos e melhorar os processos de gestão empresarial, bem como impactar a estrutura organizacional.

Outra variável, a variável natural, também deve ser levada em consideração. Segundo Kotler (2000) a exacerbada degradação ambiental é uma importante preocupação global, devendo ser levada em consideração também no contexto empresarial, uma vez que implica em escassez de matérias-primas, custos mais elevados de energia, níveis mais altos de poluição, e mudança no papel dos governos.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), assim como os autores citados anteriormente, descreve que um objetivo crucial da análise do ambiente externo, neste caso para os autores o ambiente geral, é a identificação de oportunidades e ameaças, tornando-se necessária para as organizações que querem entender este ambiente, entender as variáveis deste ambiente, lidando com dados ambientais muitas vezes ambíguos e incompletos.

Quanto às fontes para obtenção de informações acerca do ambiente externo, as organizações podem utilizar várias fontes. Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) descrevem que para obter dados do macroambiente as organizações podem utilizar uma variedade de material impresso, como por exemplo, publicações comerciais, jornais e resultados de pesquisas acadêmicas e de opinião pública, e também de informações presentes em feiras comerciais e fornecedores, clientes e funcionários de empresas públicas. Os autores também citam no que tange à coleta de informações, a importância de pessoas nos cargos de *boundary spanning*, como por exemplo, vendedores, diretores de relações públicas, gerentes de compras, e representantes de atendimento ao cliente, que interagem com componentes externos à organização.

Os autores Wright, Kroll e Parnell (2010) descrevem que as organizações conseguem obter informações do macroambiente (onde os autores também incluem o ambiente operacional) através do *scanning* ambiental, que consiste em uma atividade de coleta e análise de informações sobre tendências ambientais relevantes.

Matos, Matos e Almeida (2008) descrevem que as organizações possuem fontes primárias e secundárias para a obtenção de informações de maneira direta e indireta do ambiente externo como um todo, onde nas fontes primárias buscam-se informações através de pesquisas realizadas pela organização diretamente no ambiente externo, enquanto que nas fontes secundárias, buscam-se informações do ambiente em agências e bancos especializados, como por exemplo, o IBGE, em universidades, bolsas de valores, sindicatos, sociedades de classe, entre outros.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) sugerem etapas para análise do ambiente externo. O processo de análise do ambiente externo, segundo os autores, pode ser dividido nas seguintes etapas:

- Escaneamento- Nesta etapa se faz necessário o estudo de todos os segmentos do macroambiente, pelo qual é possível identificar os primeiros sinais de possíveis mudanças, bem como detectar as mudanças que estão ocorrendo no momento. O escaneamento possui extrema importância para empresas que atuam em ambientes altamente voláteis, uma vez que é possível identificar os primeiros sinais de mudança. Vale salientar que as atividades de escaneamento devem estar coerentes com o contexto organizacional, devendo os sistemas de escaneamento ser desenvolvidos conforme o grau de estabilidade ou volatilidade de determinado ambiente.
- Monitoramento- Através do monitoramento, as mudanças ambientais são observadas para verificar se está surgindo uma tendência importante entre as que foram detectadas no escaneamento. Para que ocorra de maneira eficaz, o monitoramento requer a identificação dos *stakeholders* da organização.
- Previsão- A partir das mudanças e tendências detectadas através do escaneamento e do monitoramento, torna-se possível realizar previsões do que pode acontecer e com que rapidez pode acontecer.
- Avaliação- Através do escaneamento, monitoramento e previsão, consegue-se entender o macroambiente. O intuito da avaliação consiste em especificar as implicações deste entendimento para a organização, determinando o momento e a importância dos efeitos das mudanças e tendências na administração estratégica de uma organização. Após as demais etapas, torna-se necessário avaliar se uma tendência no ambiente representa uma ameaça ou oportunidade.

2.4.1.2 Ambiente setorial

Inicialmente, torna-se necessário definir o que vem a ser setor industrial. Segundo Wright, Kroll e Parnel, (2010, p.47) o setor industrial “consiste em um grupo de empresas que produzem mercadorias ou oferecem serviços concorrentes”.

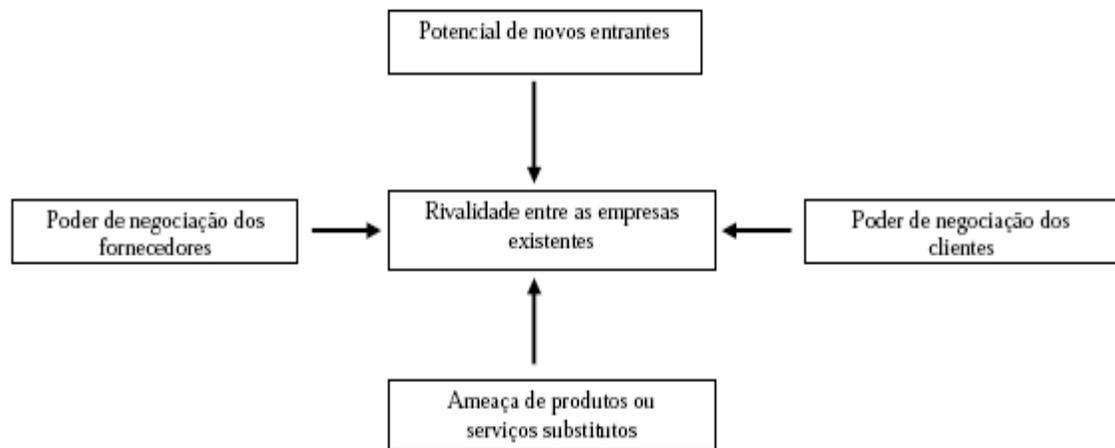
Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) este outro componente do ambiente externo, denominado pelos autores como o ambiente da indústria/setor, representa um conjunto de fatores que exercem influência direta sobre uma empresa e suas ações e reações competitivas, determinando também o potencial de lucro da indústria/setor.

O ambiente setorial, por sua vez, também oferece oportunidades para que algumas empresas consigam obter vantagens perante os seus concorrentes, bem como estabelecem restrições às operações das empresas, e refere-se a um ambiente mais específico, formado por empresas produtoras de mercadorias ou prestadoras de serviços concorrentes, onde a estrutura do setor exerce influência sobre o grau de competição entre as empresas que nele estão inseridas (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2010).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) e Wright, Kroll e Parnell (2010) sugerem que análise setorial seja realizada com base no modelo das cinco forças competitivas de Porter (2004).

Para Porter (2004), as cinco forças competitivas- ameaça de novas empresas entrantes; a força da rivalidade entre os concorrentes; a ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos compradores; e o poder de negociação dos fornecedores o objetivo desta análise-determinam a intensidade da concorrência do setor, a sua rentabilidade, sendo que a(s) força(s) mais acentuada(s) predomina(m) e torna(m)-se decisiva(s) do ponto de vista da formulação de estratégias, além do fato de que forças diferentes assumem a predominância na forma de concorrência em cada setor.

A figura1 apresenta os fatores que definem a intensidade de competição e o potencial de lucro de um setor.

Figura 1- As Cinco Forças Competitivas

FONTE: Adaptado de Porter (2004)

A ameaça de novas empresas entrantes existe do desejo que estas possuem em abocanhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais. O resultado disto são as quedas nos preços de determinado produto ou serviço comercializado pelos concorrentes já estabelecidos, e também os custos destes participantes pode ser inflacionado, reduzindo assim, a rentabilidade. A ameaça de entrada depende das barreiras à entrada imposta pelos concorrentes do setor, e também da reação que o novo concorrente espera da parte destes antigos concorrentes. Quando as barreiras são altas, provavelmente o recém-ingresso no setor sofrerá retaliação acirrada dos concorrentes como maneira de se defenderem, e logo, a ameaça de entrada torna-se pequena (PORTER, 2004).

A partir do momento em que uma ou mais empresas detecta alguma oportunidade para melhorar a sua posição dentro de um setor, ou quando sentem uma pressão competitiva vindo de outras empresas, passa a existir então rivalidade. A intensidade da rivalidade depende da interação de vários fatores estruturais. São eles: concorrentes numerosos ou equilibrados; crescimento lento do setor; custos fixos ou de armazenamento altos; ausência de diferenciação ou custo de mudança; capacidade aumentada em grandes incrementos; concorrentes divergentes, ou seja, diferentes quanto a suas origens, a sua personalidade, a suas estratégias; grandes interesses estratégicos; barreiras de saída elevadas, as quais podem ser fatores econômicos, estratégicos ou emocionais (PORTER, 2004).

Todas as empresas componentes de um setor estão competindo, em termos amplos, com

setores que produzem bens substitutos, os quais representam alternativas satisfatórias às necessidades semelhantes dos consumidores, diferindo em características específicas. Os substitutos diminuem os retornos potenciais de um setor, estabelecendo um teto nos preços que as empresas podem cobrar. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais intensa será a pressão sobre a rentabilidade do setor (PORTER, 2004).

O poder de negociação dos compradores influencia a rentabilidade de um setor à medida que os compradores jogam os preços para baixo, barganhando por mais serviços ou uma melhor qualidade e, fazendo com que os concorrentes fiquem uns contra os outros. Os compradores possuem elevado poder nas seguintes circunstâncias: concentram-se ou compram grandes quantidades em relação ao total de vendas de um vendedor; o valor das aquisições representa uma grande porção do custo dos compradores, ou seja, eles buscarão preços mais favoráveis a fim de reduzir os seus custos; os produtos adquiridos pelos compradores não possuem diferenciação além de serem padronizados; os compradores enfrentam poucos custos de mudança, ou seja, a mudança de vendedores implica em poucos custos para os compradores; os compradores têm baixos lucros, o que significa dizer que devido à isto, há pressão para que os compradores reduzam também os seus custos; os compradores podem fazer uma integração para trás, ou seja, podem tornar-se os seus próprios fornecedores; o produto ofertado pelas vendedores do setor representa uma importância relativamente pequena para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; o comprador possui total informação acerca da demanda, dos preços reais de mercado, e também dos custos dos fornecedores, o que faz lhes atribui maior poder de barganha (PORTER, 2004).

O poder de negociação dos fornecedores refere-se ao poder de negociação que estes têm sobre os participantes de um setor ameaçando reduzir a qualidade ou aumentar o preço dos produtos ou serviços fornecidos. Quanto maior o poder dos fornecedores, mais eles são capazes de extrair a rentabilidade de um setor que é incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios negócios. Um grupo fornecedor é poderoso quando ocorre o seguinte: é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria a qual fornece; não está obrigado a enfrentar fornecedores de produtos substitutos; o setor não é um cliente relevante para o grupo fornecedor; o produto fornecido constitui um importante insumo para o negócio do comprador; os produtos fornecidos pelo grupo são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança a serem enfrentados pelos compradores; o grupo de fornecedores constitui uma ameaça de

integração para frente, ou seja, são capazes de tornarem-se seus próprios clientes. Vale destacar também o papel que a mão-de-obra também desempenha como fornecedor, uma vez que quanto mais a força de trabalho é organizada ou a oferta de mão-de-obra é escassa, maior o poder da mão-de-obra (PORTER, 2004).

Outra força que também deve ser levada em consideração é o governo, o qual segundo Porter (2004), deve ser reconhecido como uma influência potencial nos aspectos da estrutura do setor, seja direta ou indiretamente. O governo pode, em muitos casos, atuar como comprador ou fornecedor, além de exercer influência a partir de suas regulamentações, onde, neste último aspecto, desempenha o papel de uma variável macroambiental.

Porter (2004, p. 6) descreve onde reside o objetivo da análise setorial:

[...] o foco da análise da estrutura da indústria, ou “análise estrutural”, está na identificação das características básicas de uma indústria, enraizadas em sua economia e tecnologia, e que modelam a arena na qual a estratégia competitiva deve ser estabelecida. As empresas terão, cada uma, pontos fortes e pontos fracos peculiares ao lidarem com a estrutura da indústria, e esta pode mudar e realmente muda gradativamente ao longo do tempo.

Realizado o estudo das cinco forças competitivas de um setor, ou seja, a análise estrutural, torna-se possível à organização criar os conhecimentos necessários para determinar a atratividade do setor em termos do potencial da organização em obter retornos apropriados ou superiores ao capital investido. De uma forma geral, quanto mais fortes forem as forças competitivas, menor será o potencial de lucratividade da organização em um setor. Logo, uma indústria não atrativa possui poucas barreiras à entrada de novos concorrentes, fornecedores e compradores com sólidas posições de negociação, intensas ameaças competitivas de produtos substitutos, e uma intensa rivalidade entre concorrentes já existentes, ao passo que setores mais atrativos geralmente possuem características opostas a estas descritas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Alguns autores incluem os componentes do setor industrial em um ambiente denominado ambiente operacional (VASCONCELOS FILHO, 1979); (SOBRAL; PECI, 2008) ou ambiente externo de ação direta, segundo os *stakeholders* externos da organização (STONER; FREEMAN, 1999). Pelo exposto por estes autores, entende-se que este ambiente não necessariamente deve ser visto sob a ótica das cinco forças competitivas. Os componentes destes ambientes são: fornecedores; clientes ou consumidores; concorrentes; agentes governamentais; grupos de interesses especiais; instituições financeiras; e meios de comunicação.

Os fornecedores são responsáveis pela concessão dos produtos e/ou dos serviços necessários para que uma organização produza os seus produtos e/ou serviços, onde através da compreensão de seus fornecedores é possível estabelecer relações que resulte em vantagens perante a concorrência (SOBRAL; PECI, 2008).

Os clientes consistem nas organizações ou pessoas que adquirem ou poderão vir a adquirir os produtos e/ou serviços de uma organização, devendo ser conhecidos para que, seja possível oferecer valor para esses, e com isso haja sucesso organizacional (SOBRAL; PECI, 2008).

Os concorrentes são, segundo Sobral e Peci (2008), as outras organizações que atuam no mesmo setor ou no mesmo tipo de negócio, ofertando ou que venham a ofertar os mesmos produtos e/ou serviços. O conhecimento dos concorrentes, segundo estes autores, possibilita a criação de estratégias para garantir maior criação de valor para os clientes e para conferir vantagem competitiva.

Os agentes governamentais referem-se ao emaranhado de governos municipais, estaduais, federais, estrangeiros e internacionais que afetam as organizações através da legislação, das ações judiciais e regulamentação executiva, que podem criar oportunidades ou ameaças para as atividades organizacionais (STONER; FREEMAN, 1999).

Os grupos de interesses especiais referem-se aos vários grupos com os quais as organizações estabelecem relações, como por exemplo, sindicatos, associações empresariais, entre outros, onde através do monitoramento e da análise destes grupos torna-se possível a tomada de decisão com foco na maximização do desempenho organizacional (SOBRAL; PECI, 2008).

As instituições financeiras incluem bancos comerciais, bancos de investimentos, e as seguradoras, que dão acesso às organizações para aquisição de capitais necessários à manutenção ou expansão de seus negócios (SOBRAL; PECI, 2008).

Os meios de comunicação social são responsáveis pela divulgação e comunicação das ações organizacionais, e incluem a mídia, de massa ou especializada (SOBRAL; PECI, 2008).

2.4.1.3 Ambiente dos concorrentes

O ambiente dos concorrentes descrito por Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) consiste no espaço onde são levados em conta apenas os concorrentes diretos da organização.

Diferente de Matos, Matos e Almeida (2008) que descrevem a análise dos concorrentes segundo as cinco forças competitivas, Oliveira (2011) sugere que a organização coloque-se no lugar de seus concorrentes, a fim de realizar a análise externa e interna destes. Através deste procedimento a organização identificará as suas vantagens competitivas, bem como o seu posicionamento competitivo perante os seus concorrentes, identificando também quais são as vantagens competitivas destes.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) descrevem a análise dos concorrentes como a última parte do ambiente externo que requer análise, onde através das informações de quatro dimensões as organizações buscam preparar um perfil antecipado das reações de cada concorrente. As quatro dimensões descritas pelos autores são:

- Objetivos futuros- o que direciona o concorrente, como eles mostram os seus objetivos futuros;
- Estratégia atual- o que o concorrente está fazendo e pode fazer;
- Premissas- em que o concorrente acredita acerca do setor;
- Capacitações- quais são as capacitações dos concorrentes, e como mostram os seus pontos fortes e pontos fracos.

Para entender e prever melhor os objetivos, estratégias, premissas, e capacitações dos concorrentes, as organizações devem formar a sua inteligência competitiva, ou seja, o seu conjunto de dados e informações para melhor entender os seus concorrentes (HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2010).

2.4.2 Ambiente interno das organizações

O ambiente interno pode ser definido como a parte interna à organização, o qual esta tem total controle, sendo composto por elementos como administradores, trabalhadores, tecnologia, cultura organizacional, estrutura organizacional e instalações físicas. É através destes elementos que a organização busca adequar-se ao ambiente externo, e conseqüentemente, alcançar o desempenho organizacional (SOBRAL; PECI, 2008).

Matos, Matos e Almeida (2008) descrevem como características do ambiente interno as seguintes:

- Pontos fortes- características internas positivas da organização, de caráter estrutural e permanente, diferenciadas da concorrência, que possuem grande importância para a organização que devem ser conhecidas e efetivadas;
- Pontos fracos- características internas negativas da organização, com caráter estrutural e permanente, diferenciadas da concorrência, que possuem grande importância para a organização que devem ser conhecidas e eliminadas;
- Cultura- representa o somatório de crenças e valores que representam a estrutura dorsal da personalidade organizacional;
- Anticultura- Representa o conjunto de atributos, atividades e características que não são naturalmente aceitos pela organização, e se impostos, pode resultar em rejeição;
- Capacitações- representam os potenciais focos para o desenvolvimento estratégico da organização, em relação ao seu escopo atual de atuação;
- Deficiências- representam as falhas de conhecimento da organização, que em relação ao seu atual escopo de atuação, impossibilitam o desenvolvimento organizacional;
- Limitações- representam as restrições que impossibilitam o desenvolvimento organizacional, em relação ao atual escopo de atuação da organização;
- Determinismos- representam os motivos que encorajam o desenvolvimento organizacional, em relação também ao atual escopo de atuação da organização.

Wright, Kroll e Parnell, (2010) descrevem o ambiente interno sob uma perspectiva voltada à administração estratégica, e com isso, descrevem que o ambiente interno de uma organização constitui-se de seus recursos, que podem ser humanos, organizacionais, e físicos.

Os recursos humanos referem-se às capacidades, à experiência, aos conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários de uma organização, que podem ser alocados em três níveis: conselho de administração; alta administração; e administração média, supervisores e funcionários (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010).

Os recursos organizacionais são representados pelos sistemas e processos, inclusive a estrutura organizacional, as estratégias, a cultura, a administração de produção/operações, compras/materiais, finanças, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e

sistemas de controle (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010).

Outro componente do ambiente interno citado por Wright, Kroll e Parnell, (2010) são os recursos físicos, ou seja, as instalações físicas e equipamentos, localização geográfica, acesso às matérias-primas, rede de distribuição e a tecnologia da organização.

Outros componentes devem ser observados no ambiente interno, além dos recursos. Segundo as colocações de Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), a vantagem competitiva é fruto da ação dos componentes do ambiente interno, dadas as condições do ambiente externo. Para estes autores o ambiente interno, do ponto de vista da administração estratégica, pode ser compreendido como formado pelos recursos tangíveis (financeiros, organizacionais, físicos, e tecnológicos), recursos intangíveis (humanos, de inovações, e relacionados à reputação).

Estes recursos são as fontes das capacitações organizacionais, que por sua vez, significam as interações entre os recursos para a execução de uma tarefa específica, ou para um conjunto de tarefas específicas. A base de muitas capacitações reside na elaboração, transmissão e troca de informações e conhecimento através do capital humano, bem como nas aptidões e nos conhecimentos exclusivos dos funcionários. Com isso, as organizações são desafiadas a criar um ambiente onde os conhecimentos individuais de cada pessoa possam ser integrados, a fim de que, coletivamente, consiga-se um conhecimento individual considerável. Além disso, normalmente as capacitações são criadas em áreas funcionais específicas, ou em parte de uma área funcional (HITT; IRELAND; HOKISSON, 2011). O quadro 3 apresenta alguns exemplos de capacitações conforme algumas áreas funcionais, além de algumas empresas que possuem estas capacitações.

Quadro 3- Exemplos de capacitações

Áreas funcionais	Capacitações	Exemplos de empresas
Recursos Humanos	Motivar, capacitar e reter funcionários	Microsoft, Dell
Marketing	Promoção eficaz de produtos de marca	Procter & Gamble
	Atendimento eficaz ao cliente	Polo Ralph Lauren Corp.
	Inovador em <i>merchandising</i>	Nordstrom Inc.
Fabricação	Aptidões de <i>design</i> e produção resultando em produtos confiáveis	Crate & Barrel
	Qualidade do produto e do design	Komatsu
	Miniaturização de componentes e produtos	Gap Inc.
Pesquisa & Desenvolvimento	Tecnologia inovadora	Sony
	Criação de soluções sofisticadas de controle de elevadores	Caterpillar
	Transformação rápida de tecnologia em novos produtos e processos	Otis Elevator Co.
	Tecnologia digital	Chaparral Steel
		Thomson Consumer Electronics

FONTE: Adaptado de Hitt; Ireland; Hoskisson (2011)

A partir da análise desses recursos e destas capacitações em consonância com as oportunidades e ameaças do ambiente externo, as organizações são capazes de identificar as suas competências essenciais necessárias, que consistem em atividades executadas particularmente bem em relação à concorrência, pelas quais é acrescentado um valor exclusivo aos bens e serviços organizacionais no decorrer de um longo período de tempo. As competências essenciais são as capacitações que servem de fonte de vantagem competitiva para uma organização sobre seus concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Em conjunto com a análise do ambiente externo, a análise do ambiente interno deve ser realizada, a fim de verificar como a organização se encontra diante das ameaças e oportunidades do ambiente externo.

A análise interna tem por objetivo evidenciar as deficiências e qualidades da organização em análise, ou seja, os pontos fortes e fracos da organização devem ser determinados diante da sua atual posição do produto *versus* mercado (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2008).

Através da análise do ambiente interno, é possível para o gestor entender os pontos fortes ou os pontos fracos da organização, ou seja, as potencialidades e limitações da organização,

esclarecendo quais são os fatores que sustentam a vantagem competitiva, e quais os pontos que são fatores que fragilizam a organização frente aos concorrentes. Ressalta-se que o ambiente interno é completamente influenciável pela ação gerencial (SILVA, 2010).

Para Oliveira (2011) é nesta etapa onde são identificados com base nos fatores e subfatores internos da organização os pontos fortes, os pontos fracos, e os pontos neutros. Segundo o autor, enquanto os pontos fortes significam as vantagens estruturais controláveis pela organização, e os pontos fracos representam as desvantagens, os pontos neutros representam importantes variáveis identificadas pela organização, porém no momento, não existem critérios e parâmetros para mensurá-los como pontos fortes ou fracos. Matos; Matos; Almeida (2008) descrevem ainda que uma vez que o planejamento consiste em um processo dinâmico, esses pontos neutros vão se enquadrando como pontos fortes ou como pontos fracos no decorrer do tempo.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) a análise interna consiste na análise dos recursos organizacionais e das capacitações de uma organização, a fim de verificar se estes estão coerentes com as oportunidades e ameaças do ambiente externo, e assim poder identificar quais as competências essenciais necessárias para obter vantagem competitiva.

Oliveira (2011) descreve alguns fatores que devem ser levados em consideração na análise do ambiente interno: produtos e serviços atuais; promoção; novos produtos e serviços, sistema de informações; comercialização; estrutura organizacional; tecnologia; suprimentos; parque industrial; estilo de administração; recursos humanos; recursos financeiros; resultados empresariais; controle; e imagem institucional.

Para Matos, Matos e Almeida (2008), para a identificação dos pontos fortes e fracos, bem como dos pontos neutros, devem ser analisados os seguintes aspectos:

- Funções- analisar as funções de marketing, finanças, produção, e recursos humanos;
- Aspectos organizacionais- devem ser analisados aspectos como a estrutura organizacional, o portfólio de produtos e serviços, os sistemas de informações operacionais e gerenciais, o controle de qualidade, o conhecimento das necessidades do consumidor, entre outros;

- Abrangência dos processos- devem ser analisados os processos da organização como um todo, das áreas funcionais, das unidades organizacionais, dos grupos de indivíduos, e dos indivíduos;
- Níveis de controle e avaliação- analisar os níveis de controle e avaliação do sistema por parte do gestor da organização, verificando se está no nível de controle da eficiência, da eficácia, ou da efetividade, onde cada organização deve ser considerada sob os três níveis, simultaneamente;
- Critérios de avaliação- consistem nos critérios que devem ser utilizados para averiguar se um ponto é forte, fraco, ou neutro, que podem se basear em aspectos como a base histórica da organização, em opiniões pessoais, em opiniões de consultores e de gestores da organização, em análise de literatura, e em análise orçamentária e financeira;
- Obtenção das informações- para a análise interna pode-se utilizar de vários meios para obtenção de informações, como por exemplo, observação pessoal e perícia expedita, questionários específicos, reuniões com gestores, gerentes, e encarregados, reuniões com consultores e auditores, indicadores econômicos e financeiros, documentação do sistema, documentos publicados, reuniões com os membros dos conselhos de gestão e fiscal, além de conversas com os funcionários experientes e práticos.

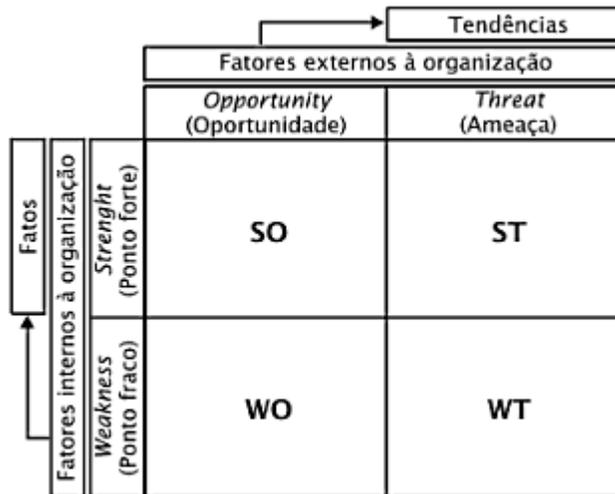
2.4.3 Matriz SWOT

A ferramenta mais utilizada para análise ambiental é a matriz SWOT, figura 2, onde as letras da abreviatura representam, respectivamente, as *strength* (forças), *weakness* (fraquezas), *opportunity* (oportunidades), e *threat* (ameaças). Segundo Pereira (2010), a análise de SWOT representa a parte mais importante da análise ambiental, uma vez que faz a junção da análise externa com a análise interna.

Devido principalmente à facilidade quanto ao uso desta ferramenta, Serra, Torres e Torres (2003) descrevem-na como uma ferramenta de sucesso, sendo utilizada por diversas empresas de todos os tamanhos, que trabalham com diversos produtos e serviços, de diversos países. Além disso, estes autores também descrevem que é dada grande importância a esta ferramenta nos

cursos de administração, onde ela é ensinada como uma ferramenta fundamental.

Figura 2- Matriz SWOT



FONTE: Matos; Matos; Almeida (2008)

Segundo Matos, Matos e Almeida (2008) a realização da análise ambiental através da matriz SWOT possui como principal objetivo identificar quais rumos deve ser seguido pela organização, e quais os passos necessários para o alcance dos objetivos estratégicos. Com isso, estes autores descrevem que através da matriz SWOT, os gestores são auxiliados quanto ao desenvolvimento de quatro tipos de direcionamentos estratégicos (figura 2) para a organização, a saber:

- Direcionamento estratégico SO- Utiliza os pontos fortes internos, com o intuito de tomar vantagem nas oportunidades externas (pontos fortes *versus* oportunidades);
- Direcionamento estratégico WO- Busca melhorar os pontos fracos internos para tomar vantagens nas oportunidades externas (pontos fracos *versus* oportunidades);
- Direcionamento estratégico ST- Utiliza os pontos fortes internos, com o intuito de reduzir ou evitar os impactos das ameaças externas (pontos fortes *versus* ameaças);
- Direcionamento estratégico WT- Força a organização a buscar a ordem necessária para sair desta situação de caos emergente (pontos fracos *versus* ameaças).

Estes direcionamentos são resultados do relacionamento entre as oportunidades e ameaças do ambiente externo, com pontos fortes e fracos internos às organizações. Serra, Torres e Torres (2003) denominam estas interações da seguinte maneira: positiva ou alavancadora, quanto à relação entre forças e oportunidades; limitação, quanto à relação entre pontos fracos e oportunidades; vulnerabilidade, quanto à relação entre as forças e ameaças; e negativa ou problemática, quanto à relação entre fraquezas e ameaças.

Matos, Matos e Almeida (2008) descrevem, através de dois passos, como é realizada a matriz SWOT:

- Passo 1- Analisa-se o ambiente externo, através de foco no futuro, identificação das oportunidades disponíveis, e identificação das ameaças potenciais.
- Passo 2- Cruzamento do ambiente externo com o ambiente interno, ou seja, analisa-se cada item identificado no passo 1 e verifica-se como está preparada a organização para enfrentar cada item identificado. Quando a organização está preparada para enfrentar cada item, isto se constitui em um ponto forte, caso contrário, se ela não estiver preparada, constitui-se em um ponto fraco.

Ainda que a matriz SWOT seja uma ferramenta de sucesso muito utilizada, isto não impossibilitou que sofresse críticas. Estas críticas se devem principalmente no que diz respeito à subjetividade da análise SWOT em fazer julgamentos sobre o que de fato são pontos fortes e pontos fracos, o que depende muito de uma análise comparativa entre as forças e fraquezas da concorrência (SERRA; TORRES; TORRES, 2003).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo será discutida a metodologia utilizada neste trabalho, sendo apresentado o delineamento da pesquisa, a população e amostra, uma breve apresentação da empresa estudada, o método utilizado para coleta de dados, e o método utilizado para a análise dos dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Quanto à natureza é possível classificar uma pesquisa como qualitativa, quantitativa, ou ainda mista, onde são combinados dados qualitativos e quantitativos que são utilizados para estudar um fenômeno em um único trabalho. Esta pesquisa possui caráter qualitativo, uma vez que segundo Godoy (1995), pesquisas qualitativas não utilizam instrumental estatístico, e nem procuram enumerar e/ou aferir os eventos estudados, mas sim obter dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação em estudo, buscando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes desta situação em estudo.

A principal característica da pesquisa qualitativa é o fato de seguirem a tradição compreensiva ou interpretativa, ou seja, estas pesquisas partem do pressuposto de que a ação das pessoas ocorre em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores, e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que Não é possível conhecer de modo imediato, necessitando ser desvelado (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2001).

Segundo Vergara (2009), as pesquisas podem ser classificadas conforme os seus fins e os seus meios de investigação.

Seguindo este critério de classificação, esta pesquisa classifica-se quanto aos seus fins, ou seja, quanto aos seus objetivos, como exploratória e descritiva.

A sua classificação como exploratória deve-se ao fato de existirem poucos estudos sobre análise ambiental referindo-se às confecções de Caruaru e região, pois as pesquisas exploratórias são realizadas, segundo Vergara (2009), em áreas pouco estudadas, ou seja, com pouco conhecimento sistematizado e acumulado.

Como descritiva porque de acordo com os objetivos deste trabalho, os mesmos visam descrever como ocorria a análise ambiental em uma fábrica de confecções do município de Caruaru. A pesquisa descritiva expõe as características de certa população ou de determinado

fenômeno, sem preocupar-se em explicar os fenômenos descritos, embora sirva de base para a explicação destes (VERGARA, 2009).

Quanto aos meios de investigação, a presente pesquisa classifica-se como pesquisa de campo, bibliográfica, *ex post facto*, e estudo de caso.

Segundo Vergara (2009) a pesquisa de campo é uma investigação empírica que ocorre no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou ainda que dispõe de elementos para explicar tal fenômeno, e como a pesquisa realizou-se na própria fábrica de confecções onde era realizado o planejamento estratégico, esta classificação aplica-se.

A pesquisa também se classifica como bibliográfica, segundo Vergara (2009), pelo fato do estudo ser sistematizado e buscar, em materiais acessíveis ao público, a base teórica sobre análise do ambiente organizacional.

Uma vez que o planejamento estratégico já foi utilizado pela fábrica, e a pesquisa baseou-se em fatos já consumados, também se caracteriza como pesquisa *ex post facto*, uma vez que esse tipo de pesquisa faz referência a um fato que já ocorreu, sendo aplicado em casos onde o pesquisador não pode controlar ou manipular variáveis, seja porque estas não são controláveis, ou porque as suas manifestações já ocorreram (VERGARA, 2009).

A classificação da pesquisa como estudo de caso deve-se ao fato desta ter sido realizada em apenas uma unidade, neste caso em apenas uma fábrica de confecções do município de Caruaru e devido à profundidade e ao detalhamento como foi descrita a análise ambiental daquela organização. Para Vergara (2009) o estudo de caso busca por meio de limitações a uma ou poucas unidades (pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade, ou até país) fazer descrições com profundidade e detalhamento. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que possui como base questões do tipo “como” e “por que” acerca de um conjunto contemporâneo de acontecimentos onde o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

O fato de esta pesquisa estar classificada quanto aos meios em diversos tipos, possui base teórica para tal, pois para Vergara (2009) os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes, com isso, é possível utilizar mais de um tipo.

3.2 Empresa estudada

A organização estudada é uma empresa de pequeno porte que está localizada no município de Caruaru, e desde 1997, quando iniciou as suas operações, atua na indústria de confecções, produzindo roupas do tipo *street wear* e *surf wear*. No início dos anos 2000, os dois dirigentes da empresa ingressaram em um curso superior de Administração, que consistiu no marco para a empresa, no que tange ao uso de ferramentas administrativas.

No ano de 2005, a empresa passou por um processo de expansão, e viu que, para traçar o seu caminho para esta expansão, seria necessário o uso do Planejamento Estratégico, e conseqüentemente, a análise ambiental, que é componente do planejamento. Embora os gestores tenham percebido algumas pequenas melhorias, as quais eles relacionaram ao uso do Planejamento Estratégico, os resultados não puderam ser mensurados, devido ao término do uso dessa ferramenta, que perdurou por quase quatro anos.

Conforme será descrito na análise dos dados, vários aspectos foram considerados na análise ambiental da empresa.

3.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados através de uma entrevista com um dos diretores da fábrica de confecções. A coleta por meio de entrevistas permite a obtenção de informações acerca de determinado assunto, através de uma conversação de natureza profissional, face a face, e de maneira metódica, que resulta, verbalmente, na informação necessária (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A entrevista utilizada foi a do tipo semiestruturada, onde o pesquisador segue um conjunto de perguntas abertas e fechadas pré-definidas, porém em um contexto semelhante ao de uma entrevista informal, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto com maior profundidade, cabendo ao pesquisador intervir quando necessário para garantir a clareza das respostas e o foco no tema proposto. Este tipo de entrevista possui várias vantagens, como por exemplo, menor dificuldade para as pessoas responderem; respostas espontâneas; maior comprometimento dos entrevistados em responderem; aproximação entre entrevistador e entrevistado, o que pode proporcionar mais confiança ao entrevistado para, por exemplo, tratar de assuntos delicados; possibilidade de utilizar recursos visuais (BONI; QUARESMA, 2005).

Foi utilizado um roteiro composto por quatorze perguntas pré-definidas, as quais algumas tiveram, em alguns momentos, de se ajustar para melhor atender ao contexto da entrevista. As questões elencadas buscam descrever como ocorria o processo de análise ambiental na empresa estudada, possuindo como parâmetro a teoria acerca da análise ambiental, a qual foi descrita no capítulo anterior, ou seja, as questões foram formuladas com base nos diversos autores citados na temática da análise ambiental.

Vale salientar que as entrevistas semiestruturadas também possuem as suas limitações, conforme Boni e Quaresma (2005, p.76):

Quanto as desvantagens da entrevista aberta e semi-estruturada, estas dizem respeito muito mais as limitações do próprio entrevistador, como por exemplo: a escassez de recursos financeiros e o dispêndio de tempo. Por parte do entrevistado há insegurança em relação ao seu anonimato e por causa disto muitas vezes o entrevistado retém informações importantes. Essas questões são, ainda assim, melhor apreendidas pela entrevista aberta e semi-estruturada.

A entrevista teve o seu áudio gravado sob a ciência e a autorização do entrevistado. Quanto à transcrição da entrevista, esta pode ser conferida no apêndice II deste trabalho e foi transcrita conforme o método de Brown e Yule (1993) *apud* Kock (2010), conforme o quadro 4.

Quadro 4- Normas para transcrição

Ocorrências	Sinais
Pausa breve	-
Pausa longa	+
Silêncio	++
Comentários descritivos do transcritor	Minúscula
Incompreensão da palavra ou seguimento	(...)

FONTE: Adaptado de Brown e Yule (1993) *apud* Kock (2010)

3.4 Análise dos dados

Os dados foram analisados através da análise do conteúdo, que segundo Vergara (2005) consiste em uma técnica que busca identificar o que está sendo dito acerca de determinado tema,

e que pode ser utilizado também em estudos de abordagem qualitativa, como é o caso deste estudo.

No caso do presente estudo a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas, as quais foram transcritas, lidas, analisadas conforme frases e parágrafos, onde os dados foram categorizados e em seguida analisados apoiando-se em procedimentos.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados deste trabalho será realizada a seguir, sendo dividida em categorias, a saber: Planejamento Estratégico como um todo; Análise do ambiente externo; Análise do ambiente interno; e a Matriz SWOT, ou seja, a junção da análise externa com a interna.

4.1 Planejamento Estratégico

Uma vez que a Análise Ambiental é componente do Planejamento Estratégico, o gestor entrevistado foi indagado acerca do que representou o planejamento como um todo para a empresa, para depois ser questionado sobre a análise ambiental.

Inicialmente, percebe-se que o conhecimento acerca do que é o planejamento estratégico por parte dos gestores surgiu durante o curso de graduação em Administração dos mesmos, que viram que pelas aspirações da empresa, no caso expandir, fazia-se necessário implantar o planejamento, como pode ser percebido neste trecho da entrevista:

Na verdade, assim, surgiu a ideia, através dos próprios gestores nossos internos, que na época cursavam o curso de Administração, tinham o conhecimento dessas teorias, e queriam implementar essas melhorias, essas melhorias na empresa, né, [...] essa ferramenta que é importante na condução da empresa [...] a empresa estava passando por um processo de expansão, ou seja, de crescimento, então a gente queria trilhar por um caminho que nos levasse a condições melhores, ou seja, a gente queria que a empresa se tornasse mais competitiva, e a gente viu que o Planejamento Estratégico seria um desses caminhos para tornar a empresa mais competitiva no mercado em que ela atua. (Entrevistado)

Neste primeiro momento, através do relato do entrevistado, é possível perceber a relação deste relato com o sentido do planejamento estratégico, segundo Fischman e Almeida (1991), onde o entendimento do planejamento estratégico estabelece o propósito de direção que deve ser seguido pela organização a fim de que sejam aproveitadas as suas oportunidades e evitados os seus riscos. Pelo intuito dos gestores da empresa enquanto à implementação, percebe-se o entendimento destes sobre o planejamento estratégico, corroborando também com Terence (2002), quando a autora descreve que um adequado planejamento estratégico possibilita à organização olhar para o futuro, aproveitar as oportunidades e prevenir-se das ameaças, e

sobreviver e prosperar em um mundo globalizado e dinâmico, não agindo apenas de maneira reativa.

Vale salientar que, embora os gestores da empresa estudada conheçam o planejamento estratégico segundo a teoria, o uso desta ferramenta tinha um caráter predominantemente emergencial, algo que se percebe no momento em que o gestor é questionado sobre o fim do uso do planejamento estratégico pela empresa.

Com relação a mudanças, o próprio mercado, conjuntura, essa questão de Caruaru, Toritama e Santa Cruz, durante esses anos nós tivemos várias transformações no lado comercial, que demandou da empresa um empenho maior nos investimentos externos: criação de estrutura, loja, tal, tudo isso, para atender o cliente. (Entrevistado)

[...] Como eu “tô” te falando, esse aspecto até que a gente falou na época, fatores externos como sociais e econômicos, o mercado local de confecção passou por um momento de dificuldade e a empresa se inseriu nisso aí, então pra superar essa dificuldade, emergencialmente, toda a administração da empresa se voltou pra esse foco de meio que “apagar esse incêndio”. Então é aquela história de primeiro sobreviver para depois voltar a planejar e buscar alternativas nesse aspecto. (Entrevistado)

Infere-se neste último trecho que, como não havia foco no longo prazo, as mudanças nos fatores sociais e econômico surpreenderam a empresa, que teve que agir emergencialmente, contribuindo para o fim do uso formal do planejamento estratégico, uma vez que ainda são aplicadas de maneira informal várias práticas desta ferramenta.

[...] Na verdade nós continuamos ainda dentro da empresa, mesmo que sem a bandeira do planejamento estratégico, tomando várias medidas, e digamos assim, várias decisões baseadas naquele planejamento estratégico que foi feito lá atrás, só que não todas elas, apenas não estamos fazendo mais sistematicamente, mas continuamos tendo várias práticas, digamos assim. (Entrevistado)

De maneira informal, digamos assim. (Pesquisador)

De maneira informal, exatamente, sem o mesmo capricho e afinco da época em que nós estávamos empenhados, usando consultoria tudo isso. [...] muita transformação que é feita dentro da empresa ainda obedece ao que foi planejado há cinco, seis anos atrás durante o nosso planejamento estratégico. (Entrevistado)

Ainda que o estudo não seja explicativo, o fato de a empresa ter agido emergencialmente diante de diversas questões, pode ser por conta da atuação dos gestores de alto escalão em terem

de lhe dar com questões operacionais, algo, que segundo o gestor, faz parte da realidade local, e dificulta o uso do planejamento estratégico como realmente deve ser utilizado.

Então é aquela coisa, a cultura local é muito de o gestor, o administrador, o diretor da empresa, trabalhar também no operacional. Então são várias empresas que começaram microempresas, “fundo de quintal”, então tá na cultura do empresário local de acabar saindo um pouquinho do nível estratégico e ir lá para o operacional. [...] então isso eu afirmo com convicção de que raríssimas são as exceções do gestor, do empresário, do gerente que ocupa apenas funções administrativas sem participar do operacional, sem “tá” lá no dia-a-dia. Então isso é uma das dificuldades dos planejamentos estratégicos aqui serem pensados, implementados, dar continuidade, aferir os resultados, porque, durante isso, como você sabe, é uma ferramenta de longo prazo, e nesse meio do caminho, na prática, o que a gente vê é que surgem dificuldades que o empresário diz: - Opa, isso aí eu preciso lidar diretamente. Então ele acaba “tando” empenhado numa reforma de uma loja, numa viagem para atender juntamente com os representantes, e acaba fugindo um pouco do “gerencial”(estratégico). (Entrevistado)

4.2 Análise do ambiente externo

Quanto à análise externa, percebeu-se logo de início que a mesma era realizada predominantemente com caráter emergencial, ou seja, para resolver questões imediatas, algo que ficou bem explícito ao longo da entrevista, e que pode ser visto em vários trechos.

Ao ser questionado sobre o objetivo da análise externa (resolver problemas imediatos e/ou identificar futuras ameaças e oportunidades), não ficou muito evidente o foco no longo prazo desta análise, assim como do planejamento como um todo.

[...] um ponto, assim, que eu destacaria dessa questão externa, por exemplo, na época, era essa questão que já estava havendo uma escalada dos produtos importados no mercado local de confecção, e durante o planejamento estratégico, isso foi visto e diagnosticado, e a gente tomou medidas (+) (Entrevistado)

Emergenciais? (Pesquisador)

Exatamente, para que essa concorrência não, digamos assim, não nos imprensasse tanto, ou seja, não tirasse tanto o nosso espaço, então nós buscamos alternativas para não concorrer direto com os chineses, o que seria suicídio, realmente eles têm preço bem mais competitivo do que o nosso. (Entrevistado)

Certo e Peter (1993) descrevem que a análise ambiental, ainda que em seus dois níveis (externa e interna), deve possuir o objetivo tanto de identificar as oportunidades e ameaças

presentes como as futuras, divergindo com a análise ambiental externa realizada na empresa, que mais uma vez ficou pouco evidente o foco no longo prazo.

Ao ser questionado sobre as variáveis a serem consideradas no macroambiente – econômicas; sociais; político-legais; tecnológicas - o gestor relatou que as tendências das variáveis econômicas e tecnológicas eram consideradas, porém ele não detalhou sob quais aspectos estas variáveis eram analisadas.

[...] principalmente os econômicos, lógico, a empresa visa lucro, então é inegável que sempre que se faz isso que o administrador, o gestor, visa, é o econômico, porque, [...]“tá” ligado diretamente à área financeira e rentável da empresa, mas assim, houve uma transformação na empresa no aspecto tecnológico, através do planejamento estratégico. A gente “visou” que era muito importante essa questão de ter um sistema de informação “forte” e “robusto” que nos facilitasse a tomada de decisão. (Entrevistado)

[...] A gente percebeu que sem uma modernização tecnológica a empresa ia ficar pra trás, então foi daí que surgiu [...] a necessidade de implementar um sistema de informação que até hoje nós utilizamos, [...] (Entrevistado)

[...] é difícil de a gente perceber essas mudanças tanto sociais como políticas, e já a curto prazo “colocar” na empresa, então de fato é um planejamento que é para médio e longo prazo, e que no nosso caso não “foi” efetivado na prática essas questões de perceber as mudanças sociais e políticas, né, então não tinha tanta interferência pelo menos na nossa tomada de decisão. (Entrevistado)

Porém, as tendências das variáveis políticas e algumas sociais não eram, deixando evidente mais uma vez o caráter emergencial da análise ambiental. Segundo Stoner; Freeman (1999) as variáveis sociais, em suas três categorias (demográfica, estilo de vida, e valores sociais) possibilitam que as organizações identifiquem ameaças e oportunidades quanto a composição de uma dada população, localização e expectativas, que podem afetar, por exemplo, a oferta de mão-de-obra. Quanto às variáveis políticas, a não observância destas impossibilita à empresa estudada de identificar quaisquer oportunidades e ameaças referentes a, por exemplo, regulamentações governamentais, que segundo Sobral e Peci (2008) controlam, restringem ou incentivam comportamentos organizacionais.

Ainda que os gestores não considerem estas variáveis relevantes, caberia ao menos o escaneamento, conforme descrevem Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), uma vez que se entende que esta tarefa é das uma das etapas de uma análise externa, precedendo as demais, as quais só ocorrerão caso as tendências identificadas no escaneamento sejam relevantes. Porém, ao ser questionado sobre essa sequência da análise do ambiente externo, o gestor relatou, conforme

ficou claro no trecho da entrevista a seguir, que estas etapas nem sempre eram seguidas pela empresa, embora o gestor reconheça a sua importância (como dito anteriormente, o mesmo é graduado em Administração), e, além disso, mais uma vez ficou evidente o caráter emergencial o qual a análise externa era realizada, bem como o foco não nas tendências, mas sim em dados passados.

[...] apesar de ter o conhecimento que esse cronograma lógico, essa sequência seria importante, mas na prática, sendo sincero contigo, como administrador, nem sempre era feito dessa forma. Às vezes a gente pulava várias etapas, e emergencialmente tomava uma decisão com base numa coisa que a gente já viu lá na “conta final”, então nem sempre a gente seguia essa ordem não. (Entrevistado)

Em relação ao nível operacional do ambiente externo, descrito por Sobral e Peci (2008) e Stoner e Freeman (1999), a empresa considerava na análise deste ambiente as possíveis ameaças e oportunidades em todas as suas dimensões, porém os clientes, fornecedores, e concorrentes eram os mais relevantes, enquanto que os grupos de interesse eram considerados, ainda que com um grau de importância menor, e os agentes do governo, as instituições financeiras e os meios de comunicação social não foram citados pelo entrevistado, conforme os trechos da entrevista abaixo transcritos.

Todos eram levados em consideração, agora lógico, que numa escala de importância, como eu te falei anteriormente. [...] a gente sempre “tá”, na linguagem popular, “com um olho no padre e o outro na missa”, o que é isso, a gente sempre “tá” sempre olhando pra dentro o que a gente pode melhorar, e também pra o concorrente, o que eles “tão” fazendo, em que eles “tão” inovando, como é que “tá” o preço deles, quer dizer, é impraticável atuar nesse mercado de Caruaru, Toritama e Santa Cruz, nesse polo têxtil, sem você está atento ao que a concorrência “tá” fazendo, então isso era um dos aspectos principais. Com relação aos órgãos, sindicatos, “isso aquilo outro”, eles também são muito atuantes aqui, mas não interferiam diretamente em nossas decisões, mas a gente acabava tendo parcerias também, como órgãos, SEBRAE, SINDIVEST, para nos apoiar. (Entrevistado)

Fornecedores também como eu “tava” te falando. Essa questão da China. Ao mesmo tempo em que eles entraram com uma concorrência muito grande com produtos prontos e acabados, também teve o lado positivo da história, porque vários tecidos também são oriundos de lá (china), e que agente acabou comprando com preços mais baixos que o mercado nacional, então isso também foi um ponto que levamos em consideração. (Entrevistado)

O nosso cliente também, a gente acaba tendo um relacionamento direto, já que nós temos além dos representantes, nós temos um canal de distribuição, que é uma loja, que a gente tem um contato direto com esse cliente. (Entrevistado)

A análise que a empresa realizava acerca de seus clientes era direta e permitiu que ela percebesse (ainda que em caráter emergencial) as necessidades destes e tomasse as decisões pertinentes, como pode ser visto no trecho da entrevista a seguir, quando o gestor foi questionado sobre a sondagem dos concorrentes da empresa.

Olha, não é uma sondagem nesse aspecto, não é o que “tá” se passando, digamos assim, “dentro da cozinha do nosso concorrente”, não. Até porque isso eu acho que ia até ia transcrever ou transpassar um limite ético. Não que a gente queira “tá” sabendo o que ele “tá” fazendo lá dentro. Mas assim, numa ponta final, ou seja, o que é que a gente tem em comum com o nosso concorrente: o cliente. Então o cliente acaba trazendo pra gente essas informações: - Oh, empresa X está fazendo essa bermuda aqui que “tá” mais bonita do que a tua, com o preço um pouquinho mais baixo. Então eu acabo tendo acesso aquele tecido, quanto é o preço do concorrente e eu vou, digamos assim buscar alternativas para combatê-lo, ter uma bermuda tão bonita quanto, e de preferência com um preço um pouquinho mais baixo pra que eu possa vender ou superar, atender o cliente melhor do que o concorrente. (Entrevistado)

Percebe-se que os concorrentes eram analisados não de maneira antecipada, mas com base naquilo que todas as empresas do setor têm que são os clientes e suas necessidades. Fica evidente através deste relato do gestor que a empresa nunca se utilizou dos mecanismos descritos por Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) que possibilitam visualizar antecipadamente as reações dos concorrentes, e consistem em verificar os objetivos futuros, a estratégia atual, a crença dos concorrentes acerca do setor, e as capacitações dos concorrentes, bem como suas forças e fraquezas. Também não ficou evidente o proposto por Oliveira (2011), que consiste na empresa colocar-se no lugar de seus concorrentes, a fim de realizar a análise externa e interna para descobrir, por exemplo, quais as vantagens competitivas dos seus concorrentes, quando na verdade a empresa se baseava apenas no preço e no atendimento.

Quanto aos seus fornecedores, a análise da empresa possibilitou o aproveitamento das oportunidades com a entrada da China no mercado de confecções, pois as matérias-primas, por exemplo, passaram a ser compradas a um preço mais baixo.

Em relação aos grupos de interesse, o gestor relatou manter parcerias com estes, mas em momento algum ficou evidente o monitoramento e a análise, o que segundo Sobral e Peci (2008) possibilita a tomada de decisão com foco na maximização do desempenho organizacional.

Quando questionado sobre a força de alguns destes componentes do ambiente operacional sob a ótica das cinco forças competitivas de Porter, o gestor evidenciou que a análise ambiental que era realizada na empresa não abrangia este enfoque, ou seja, o setor de atuação como um todo não era analisado. Caso a empresa realizasse a análise estrutural do setor seria possível, segundo Porter (2004), identificar as características básicas do setor que modelam o espaço onde a estratégia competitiva deve ser estabelecida, ou seja, seria possível a empresa ter trabalhado no desenvolvimento de uma vantagem duradoura.

Abaixo está o trecho da entrevista onde o gestor foi questionado acerca da análise setorial de Porter.

[...] O fato de “tá” no mercado muito competitivo: então a gente sempre tá de olho no concorrente, o que é que ele tá fazendo, o que é que ele tem de novo, o que é que ele “tá” ofertando. O nosso cliente também, a gente acaba tendo um relacionamento direto, já que nós temos além dos representantes, nós temos um canal de distribuição, que é uma loja, que a gente tem um contato direto com esse cliente. Temos também, como eu “tava” te falando, a questão de, essa análise, digamos assim, no sentido de perceber quais são as mudanças no mercado, então como citei o caso até dos produtos entrantes como foi o caso da China, então isso sempre tá presente sim na tomada de decisão dentro da nossa empresa.

No que diz respeito às fontes como as informações do ambiente externo eram coletadas, a coleta ocorria tanto através de fontes primárias (maneira direta) como secundárias (maneira indireta), segundo a classificação proposta por Matos, Matos e Almeida (2008).

Através de fontes primárias porque a própria organização buscava as informações através de pesquisas diretas envolvendo os componentes do ambiente externo os quais eram considerados. Os próprios gestores da época, que eram formados em Administração, iam à busca de informações úteis sobre o mercado, bem como a empresa buscava informações do ambiente externo através do serviço de consultoria que havia sido contratado durante o processo de Planejamento Estratégico.

[...] aqui nós tínhamos aqui na equipe duas pessoas formadas na área de Administração de empresa, então naturalmente eles “tavam” mais atentos a essas mudanças de mercado, o que é que “tava” se passando lá fora e trazer pra gente. Como também durante muito tempo nós fizemos várias parcerias com esses órgãos que eu te falei (sebrae, sindivest), e também consultoria. Então durante todo esse tempo, alternadamente, nós fizemos consultoria na área de *design* e desenvolvimento, na área de produção, e também na área, na própria área de gestão econômica, então sempre havia essa interação entre os profissionais internos e os profissionais externos que tinham uma visão panorâmica

mais, de um setor como um todo, e essas informações eram condensadas aqui e a gente tomava nossas decisões com base nisso aí.

[...] nossos administradores que faziam essa questão, faziam pesquisa até, internet “como um todo”, até o próprio mercado que a gente “tava” inserido, concorrente, “tudo isso”, e os consultores também traziam alguma coisa e a gente ia validar esses dados, ou seja, o que é que “tá” certo, o que é que os consultores “tão” falando, o que a gente “tá” sentindo, e também a questão do lado do empreendedorismo, quer dizer, quem “tá” a frente do negócio também sempre tem, digamos assim, (+) seu sentimento “tá” ali meio que andando junto, né, pra gente tomar decisão, ver o que realmente essas tendências, o que é que ia se concretizar ou não. (Entrevistado)

A presença de coleta via fontes secundárias fica evidente no trecho acima descrito, onde o gestor fala que existiam parcerias com órgãos como o SEBRAE e o SINDVEST, os quais não fazem pesquisas específicas para uma determinada empresa, mas sim do mercado como um todo, onde a empresa estudada aproveitava-se das pesquisas destes órgãos para obter informações do ambiente externo.

Também ficou evidente a realização da coleta de informações através do que os próprios clientes ou possíveis clientes passavam, configurando esta coleta como através de fontes primárias.

[...] Então o cliente acaba trazendo pra gente essas informações: - Oh, empresa X está fazendo essa bermuda aqui que “tá” mais bonita do que a tua, com o preço um pouquinho mais baixo. [...] (Entrevistado)

Segundo Hitt, Hoskisson e Ireland (2011), estas fonte podem ser coletadas de diversos canais. Em relação à descrição das fontes apresentadas por estes autores, o gestor da empresa utilizava informações da internet, não explicitando o uso de materiais impressos, e com isso não se sabe se as pesquisas dos órgãos e consultorias eram impressos ou não.

Ainda de acordo com Hitt, Hoskisson e Ireland (2011), a coleta de informações externas pode ser realizada através de pessoas nos cargos de *boundary spanning*, ou seja, pessoas ocupantes de cargos que mantém contato direto com componentes do ambiente externo. Na empresa, ficou evidente que os vendedores desempenham este tipo de função, haja vista que havia coleta de informações dos clientes, quando se dava o momento de compras ou possíveis compras.

4.3 Análise do ambiente interno

Diferente das outras seções deste capítulo, os dados referentes à análise do ambiente interno serão analisados apenas conforme Matos, Matos e Almeida (2008), pois se percebe, conforme está descrito no segundo capítulo deste trabalho, que os aspectos considerados por estes autores (funções; aspectos organizacionais; abrangência dos processos; níveis de controle e avaliação; critérios de avaliação; obtenção das informações) englobam os considerados pelos demais autores. Vale salientar que se supõe (uma vez que não ficou nada explícito) que a análise do ambiente interno tenha ocorrido com um caráter predominantemente emergencial, a fim de que a empresa visse seus pontos fortes, fracos, ou neutros em consonância com os aspectos externos da empresa, que eram analisados com um enfoque predominantemente emergencial.

Embora o gestor não tenha explicado como se dá a divisão funcional da empresa (se é que é ou era assim o seu critério de departamentalização), ele alega que no processo de análise interna eram analisadas todas as áreas funcionais, os grupos menores, os indivíduos, em todos os seus níveis hierárquicos, ou seja, abrangia os processos de toda a organização, assim como proposto pelos autores.

Ao relatar a abrangência do processo de análise do ambiente em toda a empresa, o gestor falou da dificuldade em obter dados no nível operacional, como pode ser visto no trecho da entrevista transcrito a seguir.

[...] No período em que a empresa “tava” vivenciando bem essa questão do planejamento estratégico, de fato nós fazíamos em todos esses níveis organizacionais, né. Como eu “tava” te falando, apesar dessas informações internas aparentemente, é (-) , serem tidas com mais, facilmente obtidas, mas nem sempre são assim. Há uma diferença entre a teoria e a prática. Nos níveis mais altos, nos cargos de gerência e de chefia, sim. A gente tinha a confiança do colaborador, um diálogo mais aberto, e que aquela informação era mais palpável, quer dizer, quando chegava pra gente, como diretor, como administrador, então a gente tinha uma confiança na informação. Já nos níveis mais operacionais, mais baixos da empresa, é difícil. Nem sempre os funcionários “tavam” aptos a nos passar. Tinha um certo receio, digamos assim, um certo gelo, que a gente tentou quebrar através de questionários e tal. Alguma coisa que deixasse essas informações anônimas, que pudesse chegar pra gente de uma maneira que realmente a gente utilizasse e pudesse melhorar a condição de trabalho, que efetivamente era nosso objetivo.

Embora o objetivo deste trabalho não tenha cunho explicativo e sim descritivo, é possível que este receio, segundo o gestor, esteja atrelado ao medo dos funcionários em sofrer alguma punição, pois principalmente no início da análise interna houve a tentativa de obter informações no nível estratégico através de conversa direta, mas não houve êxito.

[...] Houve uma tentativa primeiramente, diretamente como eu “tô” te falando, foi onde surgiu essa dificuldade, ou seja, o pessoal ficava constrangido, não falava, achava que tinha aquela barreira: - Ah, eu “tô” falando diretamente com o dono, com o gerente da empresa. (Entrevistado)

Quanto aos aspectos organizacionais, muitos destes eram considerados na análise do ambiente interno, como:

- O produto a ser ofertado, o qual se entende que era desenvolvido com base nas necessidades do consumidor.

[...] Então o cliente acaba trazendo pra gente essas informações: - Oh, empresa X está fazendo essa bermuda aqui que “tá” mais bonita do que a tua, com o preço um pouquinho mais baixo. [...] e eu vou, digamos assim, buscar alternativas para combatê-lo, ter uma bermuda tão bonita quanto, e de preferência com um preço um pouquinho mais baixo pra que eu possa vender ou superar, atender o cliente melhor do que o concorrente. (Entrevistado)

[...] a empresa tem um foco muito, digamos assim, atento, nós damos bastante prioridade à qualidade do nosso produto, o que nós ofertamos pra o mercado e o cliente “como um todo”. [...] (Entrevistado)

- Os sistemas de informação.

[...] A gente “visou” que era muito importante essa questão de ter um sistema de informação “forte” e “robusto” que nos facilitasse a tomada de decisão. (Entrevistado)

[...] foi daí que surgiu [...] a necessidade de implementar um sistema de informação que até hoje nós utilizamos, logicamente que com alguns avanços e alguma melhoria, e (-) isso foi colocado em prática através desse planejamento estratégico.

- As Instalações e o controle de qualidade, onde foi identificada a necessidade de melhorias nas instalações, que foram possíveis graças à identificação também da necessidade de um sistema de qualidade, neste caso o 5S.

[...] essa questão do ambiente organizacional, que condição, que estrutura nós estávamos dando de trabalho para os nossos funcionários. (Entrevistado)

As instalações né? (Pesquisador)

As instalações, isso também a gente buscou até com programas como o 5s, que a gente deu uma transformação no ambiente, [...] (Entrevistado)

- Estrutura organizacional, onde dentre as características que foram analisadas, o gestor citou também a visão e a missão organizacional, que como componentes do Planejamento Estratégico, têm características temporais voltadas ao longo prazo, divergindo um pouco de como se deu o planejamento na empresa.

Organograma, missão, visão, tudo isso na época a gente (-) foi bem detalhado, colocamos, quer dizer, deixou uma coisa bem clara dentro da empresa. Como era a divisão de tarefas, como era o nível de comunicação entre os setores, tudo isso foi um ponto também que a gente se debruçou muito sobre ele e que tentou botar em prática ao máximo. (Entrevistado)

Quanto aos níveis de controle e avaliação, através do trecho transcrito a seguir, subentende-se a existência da análise da eficiência, eficácia e efetividade na empresa, uma vez que houve o objetivo de melhorar a produtividade, que por sinal era mensurada.

[...] através disso aí a gente procurava ver o que realmente seria, é, digamos assim, possível de transformar na prática e melhorar as condições de trabalho, e logicamente a nossa produtividade. (Entrevistado)

Quanto à questão de julgar os pontos elencados como fortes, fracos, ou neutros, entende-se através do relato do gestor que embora fossem ouvidas opiniões de consultores quanto ao julgamento destes pontos, estas opiniões eram meio que avaliadas segundo o juízo de valor dos gestores, havendo um peso maior para as opiniões pessoais.

[...] A gente administrando na verdade, a gente nunca pode se prender a uma informação só ou de uma maneira só. Então a gente buscava ouvir todas essas dos consultores, e trazer para o nosso juízo de valor. Então a gente fazia esse comparativo de tudo que vinha de fora e internamente, e nossas próprias convicções, pra digamos assim, transformar esses dados em informações, e decidir com base nessas informações alcançadas. (Entrevistado)

O último aspecto descrito por Matos, Matos e Almeida (2008) que será aqui exposto à luz de como ocorria na empresa refere-se à obtenção das informações do ambiente interno. As informações do ambiente interno na empresa eram obtidas através de vários meios, a saber:

- Conversa direta com os funcionários de níveis hierárquicos mais baixos, que segundo os autores este meio é indicado no caso da conversa com funcionários experientes e práticos, porém entende-se que houve a tentativa de conversar com todos os funcionários, talvez este o verdadeiro motivo da dificuldade em utilizar esta técnica.

[...] Já nos níveis mais operacionais, mais baixos da empresa, é difícil. Nem sempre os funcionários “tavam” aptos a nos passar. [...] (Entrevistado)

[...] Houve uma tentativa primeiramente, diretamente como eu “tô” te falando, foi onde surgiu essa dificuldade, ou seja, o pessoal ficava constrangido, não falava, achava que tinha aquela barreira: - Ah, eu “tô” falando diretamente com o dono, com o gerente da empresa. (Entrevistado)

[...] Em primeiro momento nós tentamos a conversa direta. Não fomos tão felizes, como eu te falei, nos níveis mais operacionais. (Entrevistado)

- Conversa direta com os funcionários de níveis hierárquicos mais altos, embora não existam evidências de que estes eram experientes ou práticos.

[...] Nos níveis mais altos, nos cargos de gerência e de chefia, sim. A gente tinha a confiança do colaborador, um diálogo mais aberto, e que aquela informação era mais palpável, quer dizer, quando chegava pra gente, como diretor, como administrador, então a gente tinha uma confiança na informação. [...] (Entrevistado)

[...] Nos níveis gerenciais a gente acabava tendo uma conversa, um diálogo, e tinha como filtrar algumas informações. [...] (Entrevistado)

- Caixinhas de sugestões e reclamações, denominadas pelo gestor como questionários, que eram aplicadas aos níveis hierárquicos mais baixos, os quais passaram a ser utilizados mediante o fracasso da conversa direta. O gestor também demonstrou a importância das informações advindas do “chão de fábrica”. Este meio de obtenção de informações não é citado por Matos, Matos e Almeida (2008).

[...] Nem sempre os funcionários “tavam” aptos a nos passar. Tinha um certo receio, digamos assim, um certo gelo, que a gente tentou quebrar através de questionários e tal. Alguma coisa que deixasse essas informações anônimas, que pudesse chegar pra gente de uma maneira que realmente a gente utilizasse e pudesse melhorar a condição de trabalho, que efetivamente era nosso objetivo. (Entrevistado)

[...] Então diante desse receio a gente utilizou questionários, quer dizer, aquelas “urnazinhas” que eles colocavam lá as opiniões, as queixas, e tal, e, através disso aí a gente procurava ver o que realmente seria, é, digamos assim, possível de transformar na prática e melhorar as condições de trabalho, e logicamente a nossa produtividade. (Entrevistado)

[...] Já no nível operacional, então as pessoas tinham um conhecimento técnico (entende-se que o gestor quis dizer, conceitual), digamos assim, menor, mas tinham informações pra gente valiosíssimas, preciosas, que era o dia-a-dia da empresa. Então, como é que a gente ia buscar lá naquela “ponta final” isso aí, então a gente tentou através dos questionários, e muitas vezes conseguimos, dessa forma. (Entrevistado)

- Observação pessoal, uma vez que os próprios gestores sempre estavam presentes durante a execução das atividades dos níveis hierárquicos mais baixos.

Como eu “tô” te falando, aí é onde entra aquela questão do empreendedorismo, do *feeling* (percepção) do empresário, então a gente sempre “tá” atento, então até em circular dentro da empresa, a gente procura ver o que é que tá de errado, o que é que a gente pode melhorar. (Entrevistado)

- Reuniões com consultores, o que ficou evidente não quando o gestor foi questionado acerca dos meios de obtenção de informações na análise interna, mas sim quando questionado como eram obtidas as informações do ambiente externo, e quando questionado sobre a maneira de julgar os pontos elencados como fortes, fracos, ou neutros. Logo, supõe-se que as informações também vinham através das reuniões com estes consultores.

[...] durante esse tempo, alternadamente, nós fizemos consultoria na área de *design* e desenvolvimento, na área de produção, e também na área, na própria área de gestão econômica [...] (Entrevistado)

[...] a gente nunca pode se prender a uma informação só ou de uma maneira só. Então a gente buscava ouvir todas essas dos consultores, e trazer para o nosso juízo de valor. [...] (Entrevistado)

4.4 Análise SWOT

A análise SWOT que foi realizada pela empresa, de certa forma, ainda que com caráter predominantemente no curto prazo, enxergou o principal objetivo do uso desta matriz. Segundo Matos, Matos e Almeida (2008) o principal objetivo da matriz SWOT no contexto da análise ambiental é o de identificar os rumos a serem seguidos, através da junção da análise externa com a análise interna, bem como os passos que devem ser dados para que se alcancem os objetivos estratégicos. Abaixo, trechos da entrevista onde o gestor relata um pouco sobre o uso da matriz.

[...] essa questão de uma ameaça externa, que eram os produtos chineses, isso a gente viu através da análise SWOT, na época que a gente viu, quer dizer, já havia no mercado uma tendência muito grande dessa questão de importados, “tava” havendo uma concorrência grande, e na época eu lembro, que assim, boa parte do nosso mix era um mix que ia batendo justamente de frente com essa invasão dos importados, como a gente denomina aqui. E foi através de uma matriz como essa que a gente percebeu que era importante a gente migrar, ou seja, não concorrer diretamente com eles nesse aspecto, então nós elevamos o nosso produto, buscamos diversificar para não sofrer, digamos assim, consequências maiores, dada essa ameaça que estava chegando. (Entrevistado)

No caso através da relação das forças e fraquezas com as ameaças e oportunidades?
(Pesquisador)

Exatamente. Então a gente percebeu que, se a gente continuasse competindo com os produtos chineses, os produtos baratos, isso se transformaria em uma grande ameaça para a empresa, e nessa mesma matriz a gente percebeu que os tecidos que eles “vinham” de lá importados poderiam ser uma oportunidade. (Entrevistado)

Baseando-se no exposto por estes autores, a empresa percebeu através do cruzamento das forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças, a direção a não ser seguida e ser seguida, por exemplo, não concorrer diretamente com os chineses, e comprar matérias-primas dos chineses, respectivamente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

Este trabalho teve como objetivo descrever como era realizada a análise ambiental, no contexto do planejamento estratégico, em uma empresa de confecções do município de Caruaru, descrevendo como era analisado o ambiente externo e o ambiente interno à luz da teoria referente a esta temática.

Na elaboração deste trabalho percebeu-se, através da teoria esplanada, a importância do conhecimento acerca dos ambientes organizacionais, tanto o externo quanto o interno. Este conhecimento, no contexto do planejamento estratégico, é obtido através do processo denominado de análise ambiental, do qual depende qualquer ação de caráter estratégico, uma vez que este tipo de ação envolve a interação entre dois ambientes.

No desenvolvimento deste trabalho percebeu-se que a análise ambiental, bem como o planejamento estratégico da empresa divergiu da teoria em diversos aspectos, entre eles o que ficou mais evidente: o caráter emergencial. Este caráter emergencial derivou da necessidade do gestor em ter de estar sempre presente nas decisões operacionais, comprometendo a sua visão estratégica do negócio.

Mesmo os gestores possuindo formação superior em Administração e contando com o auxílio de consultores, os quais devem proporcionar aprendizado, constatou-se certa discrepância entre teoria e prática, em relação a esta temática, inclusive houve o reconhecimento desta discrepância por parte do gestor da empresa.

Uma vez que o planejamento estratégico tinha caráter predominantemente emergencial, não seria diferente com o processo de análise ambiental que apesar de possuir em seu embasamento teórico respaldo para a preocupação com o emergencial e o futuro, não existiam evidências concretas da consideração da empresa para com um futuro mais distante.

Quanto à análise do ambiente externo, algumas variáveis não eram consideradas e nem sequer escaneadas, até também por conta de não haver uma sequência estabelecida para a análise. Muitas vezes a tomada de decisões era baseada em dados passados, e não nas tendências que as variáveis ambientais apresentavam. De um modo geral o que se percebeu foi uma análise do ambiente externo predominantemente emergencial, que impossibilitava a empresa de ter uma visão mais ampla de seu negócio, e que lhe proporcionasse uma vantagem duradoura, uma vez

que a vantagem que a empresa buscava ter era baseada em coisas facilmente copiáveis pela concorrência, como por exemplo, o preço de seus produtos. As informações deste ambiente eram coletadas através de fontes primárias e secundárias, através de vários canais, possibilitando informações e opiniões de pontos de vista diferentes.

A análise do ambiente interno nada mais era do que o reflexo da análise do ambiente externo, ou seja, a verificação do interior da empresa para uma possível adequação a seu ambiente externo. Logo, uma vez que externamente o ambiente era predominantemente analisado de maneira emergencial, internamente não foi diferente. Entretanto, internamente percebeu-se uma maior aproximação entre teoria e prática, haja vista que todos os aspectos citados na teoria que devem ser considerados, assim foram pela empresa.

Quanto à junção da análise externa com a interna, ou seja, a matriz SWOT, esta foi realmente utilizada segundo o seu real objetivo, pois através do cruzamento entre ameaças e oportunidades com as forças e fraquezas a empresa identificou as direções a serem seguidas, porém mantendo o caráter emergencial.

De um modo geral percebeu-se que a análise ambiental apresenta como pontos positivos a identificação de oportunidades, como por exemplo, na empresa, com o fornecimento de tecidos pelos chineses, e também ameaças, como a força dos produtos concorrentes chineses, bem como analisar-se a fim de identificar o que precisaria ser mantido ou modificado conforme as tendências ambientais externas.

Como pontos negativos, é possível citar um dos requisitos que uma ferramenta deste tipo possui, neste caso a necessidade em haver uma estrutura organizacional que possibilite o gestor a dedicar-se na maioria das vezes às questões estratégicas, a fim de evitar análises e decisões emergenciais, decorrentes de questões operacionais.

Este trabalho apresentou algumas limitações. Inicialmente, o objetivo era o de verificar o processo de análise ambiental em várias empresas confeccionistas de Caruaru, porém são poucas as empresas deste tipo no município que utilizam ou utilizaram planejamento estratégico. Outra limitação foi em relação ao acesso a estas poucas empresas, uma vez que os seus gestores restringiam as informações com receio de se tratar de algum tipo de fiscalização ou até “espionagem” por parte de concorrentes.

5.2 Recomendações

Este trabalho ateve-se apenas à análise ambiental, esta como componente do planejamento estratégico. Sugere-se para futuros trabalhos a descrição de todo o planejamento estratégico em empresas de confecções não apenas de Caruaru, mas em empresas de todo o polo têxtil do Agreste.

Como visto na realidade da empresa estudada, a presença de um profissional de Administração na gestão desta empresa não significou total consonância entre a teoria e a prática. Logo, sugere-se também para trabalhos futuros a verificação, à luz da teoria, de como ocorre a utilização de outras ferramentas administrativas em empresas confeccionistas do polo têxtil do Agreste, neste caso empresas que possuem gestores formados em Administração, haja vista o aumento do número de instituições de ensino superior na região, sobretudo ofertando cursos de Administração.

Além destes, seria válido pesquisar a percepção dos consultores empresariais da região acerca de estratégia empresarial, uma vez que a empresa estudada utilizou-se de consultorias, mas percebe-se que mesmo com o apoio de consultores existiu tamanha discrepância entre teoria e prática.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, v.3, n. 2, p. 9-16, mai./ago. 2000.

ALMEIDA, F. C. de; MACHADO NETO, A. J.; GIRALDI, J. de M. E. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. **Revista de Gesto da USP**, v. 13, n. 2, p. 15-26, abr./jun. 2006.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método das ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 2001.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento Estratégico Organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade UFSM**, v. 1, n. 2, dez./2004-fev./2005.

<Disponível em:

<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fcascavel.ufsm.br%2Frevistas%2Ffojs-2.2.2%2Findex.php%2Fcontabilidade%2Farticle%2Fdownload%2F107%2F3735&ei=zxR1U4bZKliNqgabrYCYDA&usg=AFQjCNHVQBREj9uQRS - H1Clkohj0XViDg&bvm=bv.66699033,d.b2k>> Acesso em: 14/05/2014.

BONI; Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1 (3), p. 68-80, jan./jul. 2005. <Disponível em:

http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf> Acesso em: 21/07/2014.

CARVALHO, Kristiane Cera; ANDRADE, José Henrique de; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Gestão estratégica da informação do ambiente empresarial: um estudo de caso sobre o processo de monitoramento do ambiente externo em uma empresa brasileira de grande porte**. 2004. [Internet] Disponível em: <

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20Geral/ADM30- Gestao estrategica da informacao.PDF>> Acesso em 14/05/2014.

CERTO, S. S.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**: evolução e tendência da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Riberio de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo, Atlas: 1991.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GONÇALVES, Helen Silva. **Aplicação do BSC no Planejamento Estratégico em empresas que utilizam Sistema de Gestão de Qualidade**: Proposta de um modelo. 2006. 120 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Pernambuco, 2006. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp025448.pdf>>. Acesso em 18 de maio de 2014.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KOCK, Klara Friederike. **Processos de aprendizagem organizacional em uma situação de catástrofe ambiental**: um estudo autoetnográfico no SENAC Bistrô Johannastift. 2010. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade do Vale do Itajaí, 2010. Disponível em: <http://www6.univali.br/tede/tede_busca/arquivo.php?codArquivo=833> Acesso em 24 de julho de 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo:

Prentice Hall, 2000.

LAUTERT, Juliano. **Participação dos gestores no planejamento estratégico**: um estudo envolvendo os setores de alimentos, química e petroquímica e, metalurgia e siderurgia. 2009. 141 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2009. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp132730.pdf>>. Acesso em 19 de maio de 2014.

LOBATO, David Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alembert. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo**: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, Maurício F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. 12 reimpresso, Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROJO, Cláudio Antônio. **Planejamento estratégico**. Cascavel: ASSOESTE, 2006.

SEBRAE. **Estudo econômico do arranjo produtivo local de confecções do Agreste pernambucano**: Relatório final. Recife: SEBRAE, 2013.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann Affonso Editores, 2003.

SILVA, Fabiana Ferreira; FEITOSA, Marcos Gilson Gomes; AGUIAR, Virgínia do Socorro Mota. Uma reflexão sobre as relações de parceria nos APLs de confecções do Agreste pernambucano como elemento disseminador da inovação em redes interorganizacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 4, p. 206-235, jul./ago. 2012.

SILVA, Rodrigo Belmonte da. **Diagnóstico organizacional como base para o planejamento estratégico**. 2010. 170 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Centro de Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria, 2010. Disponível em: <
<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp132381.pdf>> Acesso em 8 de junho de 2014.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração**- teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 226 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>>.

Acesso em 21 de maio de 2014.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

VARGAS, Nilton. **Organizações em ambientes internacionais turbulentos**: Estudo de uma construtora multinacional brasileira. 2008. 155 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01102008-135351/pt-br.php>>. Acesso em 20 de abril de 2014.

VANCONCELOS FILHO, Paulo de. Análise ambiental para o planejamento estratégico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 19, n. 2, p. 115-127, abr./jun. 1979.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. 1. ed., 11 reimpresso, São Paulo, Atlas 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE I

Roteiro da Entrevista Semi Estruturada

- 1- Para a empresa, o que a levou a utilizar o planejamento estratégico e o que representou o processo de análise ambiental para o planejamento? Existiram dificuldades durante o uso do planejamento, quais?
- 2- A análise ambiental consiste em uma das etapas do planejamento estratégico e é subdividida em duas análises: a análise do ambiente externo e a análise do ambiente interno. Quanto à análise do ambiente externo, esta pode ser utilizada sob dois enfoques: um para resolver problemas imediatos que exigem decisões estratégicas, e outro para identificar as futuras ameaças e oportunidades que não foram percebidas claramente. A empresa realizava a análise sob um desses enfoques, ou sob os dois?
- 3- Em um nível macro, quais destas variáveis a empresa levava em consideração em sua análise externa: Fatores econômicos; Fatores sociais; Fatores político-legais; Fatores tecnológicos? Por quê?
- 4- Em um nível operacional, quais destas variáveis a empresa levava em consideração para a sua análise externa: fornecedores; clientes; concorrentes; agentes governamentais; grupos de interesses, como por exemplo, sindicatos; instituições financeiras; meios de comunicação? Por quê?
- 5- Através de quais fontes a empresa obtinha informações?
- 6- Na análise do ambiente externo a empresa seguia etapas definidas (escaneamento do ambiente, monitoramento das mudanças ambientais, previsão do que pode acontecer devido às mudanças, e avaliação para determinar se as mudanças representam ameaças ou oportunidades), ou não?
- 7- Analisando o ambiente externo do ponto de vista setorial, a empresa analisava o setor segundo as cinco forças competitivas de Porter (ameaça de novas empresas entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, força da rivalidade entre concorrentes existentes)? Como a empresa reagia a estas forças competitivas?
- 8- A empresa possui à sua disposição um conjunto de informações acerca de seus concorrentes que lhe permita entender e prever: os objetivos futuros de seus concorrentes;

a estratégia atual de seus concorrentes; o que o concorrente espera acerca do setor; quais são as capacitações que os concorrentes possuem, e quais os seus pontos fortes e pontos fracos?

- 9- Quanto à análise do ambiente interno, este era analisado sob quais níveis de abrangência (toda organização, áreas funcionais, grupos menores, indivíduos)?
- 10- Quais aspectos organizacionais eram considerados pela empresa durante a análise do ambiente interno (produtos oferecidos, estrutura organizacional, instalações, sistemas de informações, etc.)?
- 11- Para a análise do ambiente interno, a empresa utilizava qual(is) meio(s) para obter informações?
- 12- Qual(is) critério(s) (opiniões pessoais, opiniões de consultores, etc.) a empresa utilizava para julgar um ponto como forte, fraco, ou neutro?
- 13- A matriz de SWOT ou FOFA era utilizada pela empresa? O que esta matriz representava para a empresa, e quais informações eram obtidas através do uso desta matriz?
- 14- Por qual motivo a organização deixou de realizar o planejamento estratégico, e consequentemente, a análise ambiental?

APÊNDICE II

Transcrição do áudio da entrevista

Legenda:

P- Pesquisador

E- Entrevistado

P- Para a empresa, o que levou vocês a inicialmente utilizarem o planejamento estratégico?

E- Na verdade, assim, surgiu a ideia, através dos próprios gestores nossos internos, que na época cursavam o curso de Administração, tinham o conhecimento dessas teorias, e queriam implementar essas melhorias, essas melhorias na empresa, né, e com isso nós acabamos contratando algumas consultorias, junto a órgãos como o SEBRAE, e o sindicato da categoria para nos assessorar e começar a implantar de certo modo essa ferramenta que é importante na condução da empresa.

P- Houve alguma dificuldade no passado que levou a empresa a utilizar, assim, o planejamento estratégico?

E- Eu não diria digamos assim uma dificuldade, eu diria o seguinte: a empresa estava passando por um processo de expansão, ou seja, de crescimento, então a gente queria trilhar por um caminho que nos levasse a condições melhores, ou seja, a gente queria que a empresa se tornasse mais competitiva, e a gente viu que o Planejamento Estratégico seria um desses caminhos para tornar a empresa mais competitiva no mercado em que ela atua.

P- E assim, o processo, especificamente de análise ambiental, tanto externa como interna, o que representou, assim, para vocês, como você descreveria a importância que ele teve?

E- No primeiro momento foi uma certa, digamos assim, transformação. A empresa (-) no nosso caso uma empresa que surgiu pequenininha e foi crescendo, então foi sem dúvida nenhuma uma novidade importante, quer dizer, a gente (-) tinha um certo conhecimento, mas não tinha noção de como isso podia nos ajudar, quer dizer, a gente conhecer o ambiente interno, o ambiente externo, e de que modo isso poderia trazer melhorias para a empresa.

P- Assim, a análise ambiental (-) ela é dividida tanto interna como externa. Assim, quanto a análise do ambiente externo, ela pode ser feita, segundo alguns teóricos, para resolver problemas imediatos como também a longo prazo, para identificar futuras ameaças e oportunidades. A empresa realizava sob esses dois enfoques, ou só a longo prazo mesmo?

E- Se agente, assim, nós estávamos administrando a empresa, na época em que a gente tentou implementar esse sistema de planejamento estratégico, a gente percebeu que na análise interna os dados estavam todos aqui, e era só a questão da gente organizar e tentar transformar esses dados em informações, e fazer o bom uso dessas informações. Já no campo externo, realmente há uma dificuldade maior, quer dizer, como saber o que o concorrente “tá” fazendo, então (-) a gente sentiu realmente mais dificuldade nessa questão externa, contudo utilizamos também, e um ponto, assim, que eu destacaria dessa questão externa, por exemplo, na época, era essa questão que já estava havendo uma escalada dos produtos importados no mercado local de confecção, e durante o planejamento estratégico, isso foi visto e diagnosticado, e a gente tomou medidas (+)

P- Emergenciais?

E- Exatamente, para que essa concorrência não, digamos assim, não nos imprensasse tanto, ou seja, não tirasse tanto o nosso espaço, então nós buscamos alternativas para não concorrer direto com os chineses, o que seria suicídio, realmente eles têm preço bem mais competitivo do que o nosso.

P- É (-), numa análise ambiental, assim, externa, são levados em conta fatores econômicos, sociais, político-legais, tecnológicos. A empresa, ela, para análise desse ambiente externo vocês consideravam alguns desses fatores?

E- Vê só, principalmente os econômicos, lógico, a empresa visa lucro, então é inegável que sempre que se faz isso que o administrador, o gestor, visa, é o econômico, porque, vai digamos assim, “tá” ligado diretamente à área financeira e rentável da empresa, mas assim, houve uma transformação na empresa no aspecto tecnológico, através do planejamento estratégico. A gente “visou” que era muito importante essa questão de ter um sistema de informação “forte” e “robusto” que nos facilitasse a tomada de decisão.

P- Vocês identificaram no caso, oportunidades e ameaças, assim, no campo tecnológico?

E- Sem dúvida. A gente percebeu que sem uma modernização tecnológica a empresa ia ficar pra trás, então foi daí que surgiu a, digamos assim, a necessidade de implementar um sistema de informação que até hoje nós utilizamos, logicamente que com alguns avanços e alguma melhoria, e (-) isso foi colocado em prática através desse planejamento estratégico.

P- E no caso, fatores sociais e político-legais, não necessariamente?

E- É visto, mas é como eu “tô” te falando, no segundo momento é uma coisa que a gente vê que a gente mais, assim, percebe um pouco depois, é difícil de a gente perceber essas mudanças tanto sociais como políticas, e já a curto prazo “colocar” na empresa, então de fato é um planejamento que é para médio e longo prazo, e que no nosso caso não “foi” efetivado na prática essas questões de perceber as mudanças sociais e políticas, né, então não tinha tanta interferência pelo menos na nossa tomada de decisão.

P- Assim, no nível externo, mais operacional, onde a empresa de fato atua, vocês consideravam, por exemplo, ameaças e oportunidades de fornecedores, clientes, concorrentes, agentes do governo, é (-) grupos de interesse, como por exemplo sindicatos, instituições financeiras e meios de comunicação. Vocês analisavam esses pontos?

E- Sem dúvida. Todos eram levados em consideração, agora lógico, que numa escala de importância, como eu te falei anteriormente. Por exemplo: sem dúvida, como a gente “tá” no (-) que é o segundo polo do país, talvez até o primeiro em relação ao nosso ramo de confecção, a gente sempre “tá”, na linguagem popular, “com um olho no padre e o outro na missa”, o que é isso, a gente sempre “tá” sempre olhando pra dentro o que a gente pode melhorar, e também pra o concorrente, o que eles “tão” fazendo, em que eles “tão” inovando, como é que “tá” o preço deles, quer dizer, é impraticável atuar nesse mercado de Caruaru, Toritama e Santa Cruz, nesse polo têxtil, sem você está atento ao que a concorrência “tá” fazendo, então isso era um dos aspectos principais. Com relação aos órgãos, sindicatos, “isso aquilo outro”, eles também são muito atuantes aqui, mas não interferiam diretamente em nossas decisões, mas a gente acabava tendo parcerias também, como órgãos, SEBRAE, SINDIVEST, para nos apoiar.

P- Fornecedores, clientes, também?

E- Fornecedores também como eu “tava” te falando. Essa questão da China. Ao mesmo tempo em que eles entraram com uma concorrência muito grande com produtos prontos e acabados, também teve o lado positivo da história, porque vários tecidos também são oriundos de lá (china), e que agente acabou comprando com preços mais baixos que o mercado nacional, então isso também foi um ponto que levamos em consideração.

P- É (-) vocês obtinham essas informações do ambiente externo através de quê? Era, a empresa, ela fazia pesquisas diretas, ou era através de, digamos assim, jornais, televisão?

E- Não, como eu te falei lá no início. Tanto na nossa gestão aqui nós tínhamos aqui na equipe duas pessoas formadas na área de Administração de empresa, então naturalmente eles “tavam” mais atentos a essas mudanças de mercado, o que é que “tava” se passando lá fora e trazer pra gente. Como também durante muito tempo nós fizemos várias parcerias com esses órgãos que eu te falei (sebrae, sindivest), e também consultoria. Então durante todo esse tempo, alternadamente, nós fizemos consultoria na área de *design* e desenvolvimento, na área de produção, e também na área, na própria área de gestão econômica, então sempre havia essa interação entre os profissionais internos e os profissionais externos que tinham uma visão panorâmica mais, de um setor como um todo, e essas informações eram condensadas aqui e a gente tomava nossas decisões com base nisso aí.

P- No caso vocês (-) a obtenção dessas informações era bem, de maneira ativa não era, bem direta mesmo, vocês iam lá e, através de consultoria, por exemplo, já traziam as informações diretamente?

E- É (-) tanto ativa como passiva. Eu diria ativa no caso dos nossos administradores que faziam essa questão, faziam pesquisa até, internet “como um todo”, até o próprio mercado que a gente “tava” inserido, concorrente, “tudo isso”, e os consultores também traziam alguma coisa e a gente ia validar esses dados, ou seja, o que é que “tá” certo, o que é que os consultores “tão” falando, o que a gente “tá” sentindo, e também a questão do lado do empreendedorismo, quer dizer, quem “tá” a frente do negócio também sempre tem, digamos assim, (+) seu sentimento “tá” ali meio que andando junto, né, pra gente tomar decisão, ver o que realmente essas tendências, o que é que ia se concretizar ou não.

P- Vocês tinham, nessa análise do ambiente externo, vocês seguiam alguma, alguma metodologia, alguma sequência? Por exemplo, primeiro escanear as informações do ambiente; monitorar essas informações escaneadas; depois prever o que pode acontecer; e por fim, avaliar dessas informações, quais são as mais importantes ou não.

E- Veja só, apesar de ter o conhecimento que esse cronograma lógico, essa sequência seria importante, mas na prática, sendo sincero contigo, como administrador, nem sempre era feito dessa forma. Às vezes a gente pulava várias etapas, e emergencialmente tomava uma decisão com base numa coisa que a gente já viu lá na “conta final”, então nem sempre a gente seguia essa ordem não.

P- Verificando do ponto de vista setorial, acho que tu até já “respondesse” algumas dessas questões, mas assim, segundo as cinco forças competitivas de Porter: ameaça de empresas entrantes, de empresas já existentes, poder de barganha do fornecedor, do cliente, e ameaça de produtos substitutos, vocês analisavam esses pontos e tomavam alguma medida?

E- Pronto, realmente, é de fato como eu já te falei, quer dizer, várias questões aí a gente já disse. O fato de “tá” no mercado muito competitivo: então a gente sempre tá de olho no concorrente, o que é que ele tá fazendo, o que é que ele tem de novo, o que é que ele “tá” ofertando. O nosso cliente também, a gente acaba tendo um relacionamento direto, já que nós temos além dos representantes, nós temos um canal de distribuição, que é uma loja, que a gente tem um contato direto com esse cliente. Temos também, como eu “tava” te falando, a questão de, essa análise, digamos assim, no sentido de perceber quais são as mudanças no mercado, então como citei o caso até dos produtos entrantes como foi o caso da China, então isso sempre tá presente sim na tomada de decisão dentro da nossa empresa.

P- Quanto aos concorrentes diretos, assim, os que vocês viam eu atuam diretamente contra vocês, concorrem diretamente contra vocês, vocês buscavam monitorar eles, vocês tinham um conjunto de informações deles, para “tá” tentando, assim, sondar as ações deles ou não?

E- Olha, não é uma sondagem nesse aspecto, não é o que “tá” se passando, digamos assim, “dentro da cozinha do nosso concorrente”, não. Até porque isso eu acho que ia até ia transcrever ou transpassar um limite ético. Não que a gente queira “tá” sabendo o que ele “tá” fazendo lá dentro. Mas assim, numa ponta final, ou seja, o que é que a gente tem em comum com o nosso

concorrente: o cliente. Então o cliente acaba trazendo pra gente essas informações: - Oh, empresa X está fazendo essa bermuda aqui que “tá” mais bonita do que a tua, com o preço um pouquinho mais baixo. Então eu acabo tendo acesso aquele tecido, quanto é o preço do concorrente e eu vou, digamos assim buscar alternativas para combatê-lo, ter uma bermuda tão bonita quanto, e de preferência com um preço um pouquinho mais baixo pra que eu possa vender ou superar, atender o cliente melhor do que o concorrente.

P- Entendo. Quanto ao ambiente interno, vocês analisavam ele, assim, como que eu posso dizer (-) em quais níveis de abrangência, por exemplo, toda a organização, do topo até a base da pirâmide hierárquica, as áreas funcionais, todas as áreas, grupos menores, indivíduos, qual era a abrangência dessa análise?

E- Uma outra questão bem interessante também. No período em que a empresa “tava” vivenciando bem essa questão do planejamento estratégico, de fato nós fazíamos em todos esses níveis organizacionais, né. Como eu “tava” te falando, apesar dessas informações internas aparentemente, é (-), serem tidas com mais, facilmente obtidas, mas nem sempre são assim. Há uma diferença entre a teoria e a prática. Nos níveis mais altos, nos cargos de gerência e de chefia, sim. A gente tinha a confiança do colaborador, um diálogo mais aberto, e que aquela informação era mais palpável, quer dizer, quando chegava pra gente, como diretor, como administrador, então a gente tinha uma confiança na informação. Já nos níveis mais operacionais, mais baixos da empresa, é difícil. Nem sempre os funcionários “tavam” aptos a nos passar. Tinha um certo receio, digamos assim, um certo gelo, que a gente tentou quebrar através de questionários e tal. Alguma coisa que deixasse essas informações anônimas, que pudesse chegar pra gente de uma maneira que realmente a gente utilizasse e pudesse melhorar a condição de trabalho, que efetivamente era nosso objetivo.

P- Mas de qualquer forma, mesmo com esse receio deles houve essa tentativa em abranger toda a organização?

E- Exatamente. Houve uma tentativa primeiramente, diretamente como eu “tô” te falando, foi onde surgiu essa dificuldade, ou seja, o pessoal ficava constrangido, não falava, achava que tinha aquela barreira: - Ah, eu “tô” falando diretamente com o dono, com o gerente da empresa.

P- De ter alguma punição né?

E- Exatamente. Então diante desse receio a gente utilizou questionários, quer dizer, aquelas “urnazinhas” que eles colocavam lá as opiniões, as queixas, e tal, e, através disso aí a gente procurava ver o que realmente seria, é, digamos assim, possível de transformar na prática e melhorar as condições de trabalho, e logicamente a nossa produtividade.

P- Eu acho que tu até já “respondesse” mais ou menos essa questão, mas assim, quanto a alguns aspectos organizacionais, durante a análise do ambiente interno, vocês consideravam os produtos, controle de qualidade, a estrutura em si da organização, as instalações e os sistemas de informação, por exemplo?

E- Todos esses que você falou , foram considerados sim. Como eu “tava” te falando, produto: sem dúvida nenhuma a empresa tem um foco muito, digamos assim, atento, nós damos bastante prioridade à qualidade do nosso produto, o que nós ofertamos pra o mercado e o cliente “como um todo”. Com relação a questão dos fatores internos, sistemas de informação, como eu te falei, foi um marco da empresa, à medida em que a gente passou a utilizar sistemas de informação, né. Pontos fortes e pontos fracos, essa questão do ambiente organizacional, que condição, que estrutura nós estávamos dando de trabalho para os nossos funcionários.

P- As instalações né?

E- As instalações, isso também a gente buscou até com programas como o 5s, que a gente deu uma transformação no ambiente, então eu acredito que todos esses pontos que você falou foram contemplados sim durante o nosso planejamento estratégico.

P- E a questão, assim, da estrutura organizacional mesmo?

E- Organograma, missão, visão, tudo isso na época a gente (-) foi bem detalhado, colocamos, quer dizer, deixou uma coisa bem clara dentro da empresa. Como era a divisão de tarefas, como era o nível de comunicação entre os setores, tudo isso foi um ponto também que a gente se debruçou muito sobre ele e que tentou botar em prática ao máximo.

P- E (-). Pronto tu já “respondesse”, mas eu vou perguntar de novo só pra constar aqui na sequência.

E- Sem problema.

P- Vocês utilizavam quais meios para obter essas informações do ambiente interno?

E- É de fato então, como eu te falei. Os questionários acabaram sendo utilizados. Em primeiro momento nós tentamos a conversa direta. Não fomos tão felizes, como eu te falei, nos níveis mais operacionais. Nos níveis gerenciais a gente acabava tendo uma conversa, um diálogo, e tinha como filtrar algumas informações. Já no nível operacional, então as pessoas tinham um conhecimento técnico (entende-se que o gestor quis dizer, conceitual e não técnico), digamos assim, menor, mas tinham informações pra gente valiosíssimas, preciosas, que era o dia-a-dia da empresa. Então, como é que a gente ia buscar lá naquela “ponta final” isso aí, então a gente tentou através dos questionários, e muitas vezes conseguimos, dessa forma.

P- Que outros meios vocês utilizavam?

E- Como eu “tô” te falando, aí é onde entra aquela questão do empreendedorismo, do *feeling* (percepção) do empresário, então a gente sempre “tá” atento, então até em circular dentro da empresa, a gente procura ver o que é que tá de errado, o que é que a gente pode melhorar.

P- Pra julgar um ponto assim, como forte ou fraco.(-) Os pontos que elencavam aqui, para julgá-los como fortes, fracos, ou neutros vocês utilizavam opiniões pessoais, opiniões de consultores, vocês utilizavam quais meios para analisá-los como fortes, fracos, ou neutros?

E- Uma outra questão bem interessante. A gente administrando na verdade, a gente nunca pode se prender a uma informação só ou de uma maneira só. Então a gente buscava ouvir todas essas dos consultores, e trazer para o nosso juízo de valor. Então a gente fazia esse comparativo de tudo que vinha de fora e internamente, e nossas próprias convicções, pra digamos assim, transformar esses dados em informações, e decidir com base nessas informações alcançadas.

P- E quanto à análise de SWOT, que ela é o resultado da análise interna e externa, aí resulta na matriz SWOT. É, ela oferece algumas informações. O que ela representava para vocês? E vocês conseguiam enxergar as informações que ela oferecia?

E- Sem dúvida, como eu te falei no início da entrevista, por exemplo, essa questão de uma ameaça externa, que eram os produtos chineses, isso a gente viu através da análise SWOT, na época que a gente viu, quer dizer, já havia no mercado uma tendência muito grande dessa questão de importados, “tava” havendo uma concorrência grande, e na época eu lembro, que assim, boa

parte do nosso mix era um mix que ia batendo justamente de frente com essa invasão dos importados, como a gente denomina aqui. E foi através de uma matriz como essa que a gente percebeu que era importante a gente migrar, ou seja, não concorrer diretamente com eles nesse aspecto, então nós elevamos o nosso produto, buscamos diversificar para não sofrer, digamos assim, consequências maiores, dada essa ameaça que estava chegando.

P- No caso através da relação das forças e fraquezas com as ameaças e oportunidades?

E- Exatamente. Então a gente percebeu que, se a gente continuasse competindo com os produtos chineses, os produtos baratos, isso se transformaria em uma grande ameaça para a empresa, e nessa mesma matriz a gente percebeu que os tecidos que eles “vinham” de lá importados poderiam ser uma oportunidade.

P- E, qual foi o motivo que levou vocês a parar de, a deixar de utilizar o planejamento estratégico?

E- Com relação a mudanças, o próprio mercado, conjuntura, essa questão de Caruaru, Toritama e Santa Cruz, durante esses anos nós tivemos várias transformações no lado comercial, que demandou da empresa um empenho maior nos investimentos externos: criação de estrutura, loja, tal, tudo isso, para atender o cliente. Na verdade nós continuamos ainda dentro da empresa, mesmo que sem a bandeira do planejamento estratégico, tomando várias medidas, e digamos assim, várias decisões baseadas naquele planejamento estratégico que foi feito lá atrás, só que não todas elas, apenas não estamos fazendo mais sistematicamente, mas continuamos tendo várias práticas, digamos assim.

P- De maneira informal, digamos assim.

E- De maneira informal, exatamente, sem o mesmo capricho e afinco da época em que nós estávamos empenhados, usando consultoria tudo isso. Hoje, não estamos mais com a consultoria, não estamos fazendo, mas muita coisa, muita transformação que é feita dentro da empresa ainda obedece ao que foi planejado há cinco, seis anos atrás durante o nosso planejamento estratégico.

P- No caso, tu “acha” que assim, por exemplo, um dos principais motivos para vocês terem deixado de realizar o planejamento, tenha sido assim a questão da necessidade de vocês gerentes estarem empenhados em outras tarefas que tomaram tempo para dedicar ao planejamento?

E- Sem dúvidas. Como eu “tô” te falando, esse aspecto até que a gente falou na época, fatores externos como sociais e econômicos, o mercado local de confecção passou por um momento de dificuldade e a empresa se inseriu nisso aí, então pra superar essa dificuldade, emergencialmente, toda a administração da empresa se voltou pra esse foco de meio que “apagar esse incêndio”. Então é aquela história de primeiro sobreviver para depois voltar a planejar e buscar alternativas nesse aspecto.

P- Tu “acha” assim, que essa dificuldade de um gestor se dedicar ao planejamento porque ele tem que se dedicar a outras atividades da empresa, tu “acha” que isso é uma realidade de toda a região, ou só aqui de vocês, pela sua experiência?

E- É geral, sim. Então é aquela coisa, a cultura local é muito de o gestor, o administrador, o diretor da empresa, trabalhar também no operacional. Então são várias empresas que começaram microempresas, “fundo de quintal”, então tá na cultura do empresário local de acabar saindo um pouquinho do nível estratégico e ir lá para o operacional. Então isso acaba confundindo, ele acaba se esforçando um pouco mais, trabalhando um pouco mais e não ver tanto resultado, porque não consegue, é muito cultural, não consegue separar essa questão, então isso eu afirmo com convicção de que raríssimas são as exceções do gestor, do empresário, do gerente que ocupa apenas funções administrativas sem participar do operacional, sem “tá” lá no dia-a-dia. Então isso é uma das dificuldades dos planejamentos estratégicos aqui serem pensados, implementados, dar continuidade, aferir os resultados, porque, durante isso, como você sabe, é uma ferramenta de longo prazo, e nesse meio do caminho, na prática, o que a gente vê é que surgem dificuldades que o empresário diz: - Opa, isso aí eu preciso lidar diretamente. Então ele acaba “tando” empenhado numa reforma de uma loja, numa viagem para atender juntamente com os representantes, e acaba fugindo um pouco do “gerencial”.