

Arnaldo Rosa de Andrade

DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO PELA UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
DA CATALUNHA E CONSULTOR DE EMPRESAS

Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2019

SUMÁRIO

Prefácio	xi
Apresentação	xiii
Introdução	xxv
CAPÍTULO 1: O Processo de Planejamento no Contexto da Pequena Empresa	1
A Operacionalização do Processo de Planejamento Estratégico	9
Definição do Negócio	10
Identificação da Missão	10
Definição da Visão Estratégica	10
Análise SWOT Parte I: Fatores Internos	10
Análise SWOT Parte II: Fatores Externos	10
Posicionamento Estratégico da Organização	10
Objetivos Estratégicos	11
Planos de Ação	11
CAPÍTULO 2: Diagnóstico Inicial: Entendendo a Empresa	13
Caracterização da Empresa	13
Descrição das Principais Funções/Atividades da Empresa	16

CAPÍTULO 3: Negócio, Missão e Visão Estratégica	19
Definição do Negócio	20
Identificação da Missão	22
Visão Estratégica	27
CAPÍTULO 4: Análise Swot — Parte I: Fatores Internos	33
Análise dos Recursos Empresariais	36
Análise das Capacidades Empresariais	40
Análise das Áreas Funcionais da Empresa	46
A Função do Marketing	47
A Função de Produção/Operações	49
A Função de Logística/Materiais	51
A Função de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas	52
A Função Financeira	53
Análise da Cultura e do Clima Organizacional	55
Pontos Fortes e Pontos Fracos Comuns às Pequenas Empresas	57
CAPÍTULO 5: Análise Swot — Parte II: Fatores Externos	61
Ambiente Operacional	63
O Modelo das Cinco Forças Competitivas	64
(1) Ameaça de ingresso de novos competidores	65
(2) Rivalidade entre os competidores existentes	68
(3) Ameaças de produtos substitutos	70
(4) Poder de negociação dos compradores	71
(5) Poder de negociação dos fornecedores	72
O Desenvolvimento da Estratégia Competitiva no Contexto da Pequena Empresa	72
Além das Cinco Forças Competitivas	75
Ambiente Geral	77

CAPÍTULO 6: Posicionamento Estratégico da Empresa	83
Estratégias de Estabilidade e de Sobrevivência	84
Estratégias de Crescimento Estável	85
Estratégias de Crescimento Real	85
Posicionamento Estratégico, Crescimento e Diversificação	86
Crescimento Intensivo	86
a. Penetração de mercado	87
b. Desenvolvimento de mercado	87
c. Desenvolvimento de produto	88
Crescimento Integrado	88
a. Integração para trás	88
b. Integração para frente	88
c. Integração horizontal	89
Crescimento Diversificado	89
a. Diversificação concêntrica	89
b. Diversificação horizontal	89
c. Diversificação conglomerada	90
CAPÍTULO 7: A Definição de Objetivos Estratégicos no Contexto da Pequena Empresa	91
O Processo de Definição de Objetivos Estratégicos	93
Marketing/Vendas	96
Produção/Operações	97
Logística/Materiais	98
Recursos Humanos/Gestão de Pessoas	98
Finanças	99
CAPÍTULO 8: Planos de Ação	101
Planos de Ações por Objetivos	102
Formulários – Planejamento Estratégico	104
Planos de Ações Individuais	116

CAPÍTULO 9: Organização e Estrutura	125
Organização na Pequena Empresa	125
A Formalização	126
Poder e Autoridade	127
A Diferenciação e a Integração	128
A Centralização e a Descentralização	130
Tipos de Estrutura Organizacional	130
Estrutura Simples	131
Estrutura Funcional	132
Estrutura Multidivisional e Estrutura Matricial	132
Departamentalização	133
Departamentalização Funcional	133
Departamentalização por Produto	134
Departamentalização por Cliente	134
Departamentalização por Processo	135
Departamentalização por Região	135
Departamentalização por Projetos	136
Considerações Finais	137
Posfácio	139
APÊNDICE: Planejamento Estratégico — CBR Balanças	141
Caracterização da Empresa	143
Histórico	143
Estrutura Organizacional	144
Descrição das Principais Atividades da CBR	144
Compras	144
Controle de Estoque	145
Vendas	145
Marketing	146
Recursos Humanos	146
Finanças	146

Planejamento Estratégico	146
Negócio, Missão e Visão Estratégica	146
Análise Interna	147
Pontos Fortes	147
Pontos Fracos	149
Análise Externa	155
Oportunidades	155
Ameaças	156
Posicionamento Estratégico da CBR	160
Objetivos Estratégicos	161
Planos de Ação	161
Referências	185

ÍNDICE

O Processo de Planejamento no Contexto da Pequena Empresa

O CONCEITO E O CONTEXTO DO PLANEJAMENTO NA PEQUENA EMPRESA

É comum os pequenos empresários acreditarem que o planejamento constitui uma atividade altamente complexa, com um elevado custo de implementação e, consequentemente, acessível apenas às grandes empresas. A realidade, entretanto, é muito diferente.

Na verdade, o planejamento constitui uma atividade inerente ao ser humano. Isto é, mesmo que de maneira informal, cada um de nós desenvolve diariamente pelo menos um processo de planejamento. Por exemplo, para sair de casa pela manhã para ir trabalhar, costumamos “dar uma espiada pela janela” para ver como está o tempo, e assim escolher a roupa de acordo. Em seguida, em função das informações obtidas com esse diagnóstico, decidimos a roupa que devemos vestir. O passo seguinte a essa decisão é a ação, isto é, vamos vestir a roupa e sair de casa para cumprir nosso objetivo (ir ao trabalho).

Enquanto caminhamos para o nosso destino, muitas vezes pensamos alguma coisa como: “Ainda bem que eu trouxe a minha jaqueta, pois o tempo está ficando mais frio.”

Esse exemplo, ainda que muito simples, constitui um processo de planejamento composto por diferentes etapas: (1) objetivo: ir ao trabalho; (2) diagnóstico: espiar pela janela para obter informações sobre o tempo; (3) decisão: escolher a roupa em função

do diagnóstico realizado; (4) ação: vestir a roupa e sair rumo ao trabalho; (5) avaliação: comentar consigo mesmo sobre a escolha correta ou não da roupa que está usando.

No caso das pequenas empresas, acontece algo que se assemelha a esse exemplo, uma vez que, mesmo sendo informal, elas desenvolvem processos de planejamento, geralmente, constituídos por etapas, tais como:

- a. **Definição de objetivos:** As pequenas empresas, ainda que não o façam por escrito, deveriam ter seus objetivos muito claros. Todo empresário deveria saber o que quer em termos de faturamento, lucro, participação no mercado, crescimento futuro etc.
- b. **Diagnóstico:** Para facilitar o alcance desses objetivos, os dirigentes das empresas deveriam “ficar de olho” nas manobras dos concorrentes, procurar obter informações com os clientes, com os fornecedores etc., para tomar decisões mais acertadamente.
- c. **Decisão/ação:** Em função das informações que obtêm no dia a dia, os empresários podem desenvolver suas estratégias para manter a fidelidade dos clientes, enfrentar a concorrência e continuar ocupando seu lugar no mercado.

Essas etapas, ainda que sejam desenvolvidas de uma maneira informal, constituem um processo de planejamento. Essa informalidade, entretanto, pode causar dificuldades gerenciais aos dirigentes da empresa. Na medida em que o volume de negócios aumenta, torna-se necessária a adoção de um processo de planejamento formal para a empresa não “perder fôlego” diante a concorrência.

Sobre esse tema, Sobral e Peci¹ comentam:

Apesar de sua relevância para a administração, o planejamento nem sempre é formalizado em documentos escritos. Principalmente em organizações pequenas, é comum existir um tipo de planejamento informal. Essa forma de planejamento é caracterizada por uma definição vaga dos objetivos. Além disso, não se apresenta na forma escrita e pode ser altamente mutável.

¹ SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013, p. 196.

Nesse mesmo sentido, Longenecker, Moore e Petty² explanam:

A maioria dos proprietários e gerentes de pequenas empresas tem um plano, em alguma extensão. Entretanto, a quantidade de planejamento é tipicamente muito menor do que o ideal. O pouco planejamento que existe também tende a ser limitado e assistemático — lidando com a quantidade de estoque que deve ser comprada, se deve-se comprar um novo equipamento e outras questões desse tipo. Circunstâncias específicas afetam o grau em que o planejamento formal é necessário, mas a maioria dos negócios pode funcionar mais lucrativamente, aumentando seu planejamento e tornando-o mais sistemático.

Essas afirmações evidenciam a necessidade das empresas de planejar racionalmente para lidar com as incertezas e facilitar o alcance dos objetivos pretendidos. O planejamento, de acordo com Thompson Jr. e Strickland III³, indica o rumo da organização, seus objetivos de desempenho de curto e de longo prazo, bem com as mudanças competitivas e as abordagens de ação interna que devem ser usadas para atingir os resultados programados.

A implantação de um processo de planejamento formal na empresa, além de fazer com que seus administradores se dediquem menos às rotinas operacionais, concentrando-se no futuro da organização, pode trazer muitos benefícios e vantagens, dentre as quais Sobral e Peci⁴ destacam:

- a. **Proporciona senso de direção:** Especifica um rumo para a empresa, o que permite direcionar os esforços de seus membros para um objetivo comum.
- b. **Focaliza esforços:** Promove a integração e a coordenação das atividades dos membros da empresa. Sem planejamento, a empresa não passa de um grupo de indivíduos, cada um agindo à sua maneira. Cabe ao planejamento promover uma ação coletiva, que é a essência da organização.
- c. **Maximiza a eficiência:** Permite otimizar esforços e recursos empresariais. Ajuda a estabelecer prioridades, evitando os desperdícios e as redundâncias.
- d. **Reduz o impacto do ambiente:** Obriga os administradores a enfrentarem as mudanças ambientais. Por meio dele, os gerentes interpretam as mudanças ambientais e tomam as medidas necessárias para enfrentá-las.

² LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. Willian. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 2004, p. 425.

³ THOMPSON JR. Arthur; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento Estratégico: Elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004, p. 26.

⁴ SOBRAL; PECI, op. cit., 2013, p. 196-197.

- e. **Define parâmetros de controle:** Proporciona critérios de avaliação de desempenho organizacional. Ao estabelecer objetivos, o planejamento define padrões de desempenho organizacional que permitem o controle das atividades e ações da empresa. Sem planejamento, é impossível conceber um sistema de controle eficaz.
- f. **Atua como fonte de motivação e comprometimento:** Facilita a identificação das pessoas com a empresa. Os objetivos e planos reduzem a incerteza e esclarecem o papel que cada pessoa desempenha na empresa, motivando e comprometendo seus membros.
- g. **Potencializa o autoconhecimento organizacional:** Cria um clima propício para o autoconhecimento. Durante o processo de planejamento, a empresa busca conhecer o ambiente externo, suas ameaças e oportunidades, ao mesmo tempo em que analisa seu ambiente interno.
- h. **Fornece consistência à ação gerencial:** Fornece um fundamento lógico para a tomada de decisão. Ele permite criar uma estrutura cognitiva coletiva que garante consistência entre as decisões e os resultados desejados. Dessa forma, todas as decisões estarão em conformidade com o planejamento.

Sendo assim, no contexto empresarial, pode-se conceituar planejamento como um processo formal, racional, sistêmico e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da empresa a um futuro desejado:

- a. É um processo formal porque é conscientemente elaborado com a distribuição de atividades de maneira racional e organizada.
- b. É racional porque é constituído por uma sequência de etapas, coerentemente organizadas, em função dos fins visados.
- c. É sistêmico porque as etapas que o constituem formam um conjunto de ações interdependentes, interativas e holísticas.
- d. É flexível porque o seu desenvolvimento deve incluir a consideração de que venha a ser objeto de uma reavaliação constante, cuja finalidade é sua adaptação às novas situações impostas pelo ambiente.

O desenvolvimento de um processo de planejamento envolve uma série de atividades que são desencadeadas em toda a empresa. Assim, desde o principal dirigente até os encarregados pela execução de atividades operacionais, todos têm participação, embora de forma diferenciada.

Essa diferenciação ocorre porque as empresas apresentam três níveis distintos de responsabilidades e participação no processo decisório — o nível institucional, o intermediário e o operacional.

O **nível institucional**, também chamado de estratégico, é aquele que se localiza no ponto mais alto da hierarquia.

Quando se tratam de grandes empresas, esse nível é composto por dirigentes tais como presidente, vice-presidente e diretores executivos. No caso das pequenas empresas, é comum o nível institucional estar concentrado unicamente no proprietário.

Comentando sobre as responsabilidades dos dirigentes do nível institucional, Lussier, Reis e Ferreira⁵ afirmam que eles desenvolvem e definem a finalidade, os objetivos, as estratégias e os planos de longo prazo, assim como supervisionam as atividades de diversos departamentos que constituem a empresa.

No contexto da pequena empresa, entretanto, o seu dirigente máximo, que na maioria das vezes é o proprietário, exerce pessoalmente todas essas atividades de maneira informal e centralizada.

Assim sendo, a definição dos caminhos futuros alternativos que a empresa deve seguir, assim como as principais decisões que devem ser tomadas, são fortemente controladas pelo proprietário. Desse modo, é comum que a sua ótica, ou óticas, sirva como parâmetro ou como orientação para as decisões que devem ser tomadas nos demais níveis da empresa.

O **nível intermediário**, também chamado de gerencial ou tático, é aquele que está hierarquicamente subordinado ao institucional, no qual se localizam os gestores das diversas áreas funcionais da empresa, tais como marketing, produção, materiais, finanças e recursos humanos.

Nas empresas maiores, geralmente, os dirigentes do nível institucional definem os principais objetivos e as estratégias da organização, enquanto os dirigentes do nível intermediário são os responsáveis pela sua implementação e coordenação. Sobre esse tema, Daft⁶ comenta que a administração do nível médio é responsável pela mediação entre a alta administração e o nível operacional, exercendo atividades tais como a implementação de regras e a transmissão de informações de cima para baixo na hierarquia.

Quando se trata de pequenas empresas, essa dinâmica ocorre de uma maneira diferente. Considerando que elas geralmente operam com um número reduzido de empregados e níveis hierárquicos, muitas atividades próprias do nível intermediário são acumuladas, também, pelo dirigente máximo (geralmente o proprietário da empresa).

Portanto, é comum encontrar situações nas quais o proprietário, além de exercer a função de presidente ou diretor geral da empresa, é responsável também pela gestão de

⁵ LUSSIER, N. Robert, REIS, Ana Carla Fonseca, FERREIRA, Ademir Antônio. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010, p. 15-16.

⁶ DAFT, Richard L. **Organizações: Teoria e projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008, p. 16.

um ou mais departamentos⁷, por exemplo: o proprietário da empresa, além de exercer a função de dirigente máximo, pode, ao mesmo tempo, atuar como gerente comercial e/ou gerente administrativo financeiro.

De qualquer forma, as decisões tomadas nesse segundo nível estão restritas a cada uma das áreas funcionais, não abrangendo, portanto, a empresa como um todo.

Quanto ao **nível operacional**, ou técnico, é aquele hierarquicamente subordinado ao intermediário, incluindo as pessoas que têm como principal responsabilidade a execução das várias rotinas e tarefas. As decisões tomadas nesse nível dizem respeito à programação das atividades básicas da empresa, tais como a transformação de matéria-prima em produto acabado, a elaboração da folha de pagamento, o atendimento a clientes, a efetivação das vendas, dentre outras.

Considera-se importante destacar que, no caso das pequenas empresas, é comum que determinados dirigentes do nível institucional, ou do intermediário, estejam envolvidos também com atividades operacionais. Por exemplo, o proprietário da empresa pode estar dedicando algum tempo para desempenhar atividades básicas, tais como realizar vendas, digitar relatórios etc.

A Figura 1.1, a seguir, ilustra esses três níveis organizacionais:



FIGURA 1.1: Níveis organizacionais

Fonte: o autor

⁷ É importante ressaltar que mesmo nas pequenas empresas existem os três níveis de responsabilidade e de tomada de decisão (institucional, intermediário e operacional), ainda que uma mesma pessoa participe de mais de um deles.

A cada um desses níveis corresponde um tipo de planejamento, respectivamente:

- a. Planejamento estratégico
- b. Planejamento tático
- c. Planejamento operacional

O **planejamento estratégico** é dirigido à empresa como um todo; é direcionado para o longo prazo e não aborda detalhes específicos de cada departamento ou divisão.

A sua principal finalidade é estabelecer um senso de direção comum para os caminhos futuros alternativos que a empresa poderá seguir, e exige a elaboração de planos mais detalhados (planos táticos e planos operacionais).

Nas pequenas empresas, como as principais decisões geralmente estão centralizadas no proprietário, o processo de planejamento também estará. Entretanto, para obter maior eficácia, é recomendável que este seja desenvolvido com o apoio de um consultor especializado.

O **planejamento tático** abrange cada um dos departamentos ou divisões da empresa; é direcionado para o médio prazo e é mais detalhado do que o planejamento estratégico.

São exemplos de planos táticos: plano de marketing, plano de recursos humanos, plano financeiro etc.

Mesmo que a empresa, por ser pequena, não possua uma estrutura organizacional formalmente definida e tenha as suas atividades funcionais concentradas nas mãos de poucas pessoas, elas devem ter planos táticos, tais como marketing, produção, recursos humanos, entre outros.

O **planejamento operacional** trata de desdobrar cada um dos planos táticos com a finalidade de que cada tarefa, ou grupo de tarefas, seja levada a cabo com a máxima eficiência. Assim sendo, os planos operacionais são bastante detalhados e direcionados para o curto prazo.

Cada plano tático que é elaborado na empresa exige o desenvolvimento de vários planos operacionais, por exemplo:

O plano de marketing exige que se desenvolvam planos operacionais tais como: de pesquisa de mercado, de vendas, de promoções etc.

O plano de recursos humanos exige, dentre outros, os seguintes planos operacionais: de recrutamento e seleção de pessoal, de treinamento e desenvolvimento de pessoal, de benefícios.

Dessa forma, o planejamento estratégico gera a necessidade de elaboração de planos táticos, e cada um deles, por sua vez, exige diversos planos operacionais, constituindo assim o *sistema de planejamento empresarial*, de acordo com o que ilustra a Figura 1.2.

A Figura 1.2 mostra que o sistema de planejamento empresarial é composto por três diferentes tipos de planejamento (estratégico, tático e operacional), cada um dos quais apresentando características específicas em termos de abrangência, prazo e detalhamento. O objetivo deste livro, entretanto, é descrever o que é e como é formulado o planejamento estratégico, que é uma dentre as metodologias através das quais pode ser desenvolvido um processo de planejamento em nível institucional.

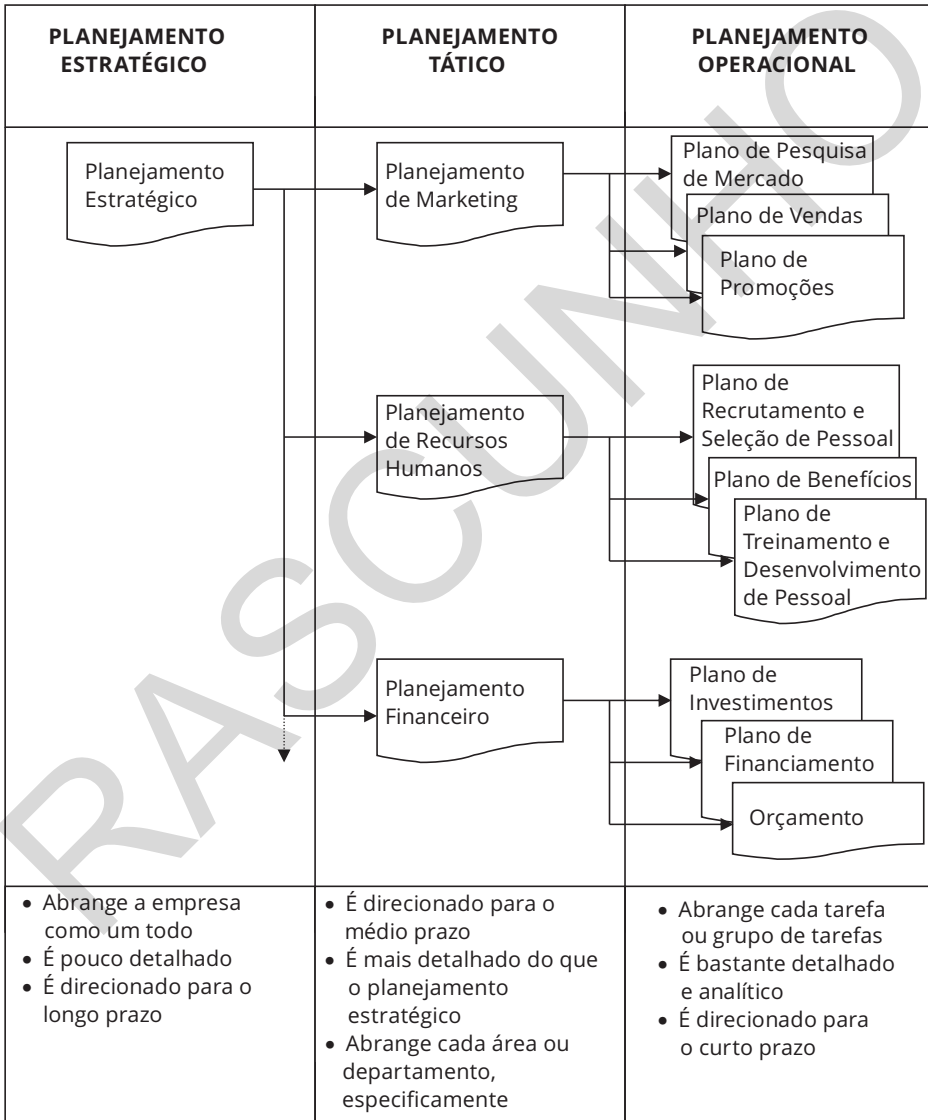


FIGURA 1.2: Sistema de planejamento empresarial

Fonte: o autor

Diagnóstico Inicial: Entendendo a Empresa

Antes de iniciar o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico, é necessário realizar um primeiro diagnóstico com a finalidade de obter uma visão global a respeito da empresa.

Portanto, esse diagnóstico constitui o ponto de partida para que se possa obter as informações necessárias de modo a permitir a realização de intervenções na empresa.

Neste sentido, recomenda-se que o diagnóstico inclua (1) a caracterização da empresa e (2) a descrição de suas principais funções.

Caracterização da Empresa

Esta caracterização tem como finalidade principal reunir informações suficientes para que se possa iniciar o entendimento a respeito da empresa em que se pretende aplicar o planejamento estratégico. Assim sendo, esta etapa inicial deve incluir (1) um breve histórico da empresa e (2) o organograma.

O **breve histórico** da empresa deverá reunir informações tais como:

- Nome da empresa
- Ano de fundação
- Número de empregados (na produção e no escritório)
- Principais produtos e/ou serviços
- Mercado em que atua

Quanto ao **organograma**, deve-se considerar as características peculiares das pequenas empresas, tal como se apresenta a seguir.

As pequenas empresas, na maioria das vezes, não possuem uma estrutura organizacional formalmente definida e representada através de um organograma.

Elas geralmente estão organizadas de uma maneira muito simples, apresentando pouca divisão do trabalho e uma pequena hierarquia administrativa. Grande parte de suas atividades giram em torno de um diretor geral. Esse diretor geral, que geralmente é o proprietário, exerce o controle pessoalmente através da supervisão direta (Mintzberg¹).

Entretanto, mesmo tendo poucos ou nenhum funcionário e uma estrutura simples, as pequenas empresas desenvolvem as mesmas atividades funcionais comumente encontradas nas empresas maiores. Por exemplo, em uma pequena padaria onde trabalham apenas três pessoas (o proprietário, um padeiro e uma vendedora), são desempenhadas as funções relacionadas a compras, controle de estoque, produção, vendas, contas a pagar, contas a receber etc.

O que frequentemente acontece é que uma mesma pessoa acumula o desempenho de várias dessas atividades. No entanto, deve-se, inicialmente, observar a empresa sob o ponto de vista de suas atividades funcionais, e não das pessoas que a integram.

Como forma de ilustrar essa afirmação, se apresenta, a seguir, um exemplo que trata de algumas observações realizadas para a proprietária de uma pequena empresa (uma microempresa individual).

Trata-se de uma empresa do setor têxtil dedicada ao vestuário casual e chique, que tem como público-alvo mulheres que gostam de se vestir bem e andar na moda sem gastar muito.

A empresa em questão não tem funcionários. A sua proprietária é quem trata de desenhar as roupas, e toda a produção é terceirizada. Nas considerações iniciais solicitadas a respeito da organização dessa empresa, relatou-se:

Mesmo não tendo funcionários, a proprietária deve ver a sua empresa como um conjunto de departamentos onde ela própria é gerente e funcionária de cada um deles, tal como se especifica a seguir:

¹ MINTZBERG, Henry, A Organização Empreendedora. In: MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph, QUINN, James Bian; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre, Bookman, 2006, p. 269.

1. **Departamento de vendas:** Este departamento trata das atividades operacionais de vendas, tais como manter um arquivo com informações sobre a carteira de clientes e fazer com que eles recebam os produtos dentro do prazo estabelecido.
2. **Departamento de marketing:** A proprietária deve gerenciar a sua marca com a finalidade de torná-la mais conhecida, assim como o site da empresa. Deve também tomar decisões sobre as mídias que devem ser utilizadas, gerenciar o relacionamento com clientes etc.
3. **Departamento de materiais:** Aqui, a proprietária deve cuidar dos processos de compra, controle de estoque e relacionamento com fornecedores.
4. **Departamento de produção:** Mesmo que a produção seja totalmente terceirizada, é necessário fazer um acompanhamento constante para verificar se as fábricas (confeções de roupas) contratadas têm capacidade para garantir o fornecimento à medida que o volume de vendas de sua empresa aumenta.
5. **Departamento de logística:** Este departamento trata de gerenciar todas as movimentações de materiais (dentro e fora da empresa), como remessa de produtos para os clientes, busca de materiais/matéria-prima, contato com transportadoras etc. — uma boa logística deve garantir que tanto as entregas como os recebimentos ocorram dentro dos prazos estabelecidos.
6. **Departamento financeiro:** Este departamento trata do gerenciamento das contas a pagar, contas a receber, controle de contas bancárias e fluxo de caixa. A proprietária da empresa deve tratar de nunca “misturar” as finanças da empresa com as suas finanças pessoais. Quando for possível, deve estabelecer uma retirada mensal (e respeitar essa decisão). Os seus cartões de crédito pessoais não devem ser os mesmos da empresa.
7. **Departamento de recursos humanos:** Mesmo que a empresa ainda não tenha funcionários, a proprietária deve analisar quais são as atividades que devem ser exercidas em cada um dos departamentos acima citados. Deve pensar também quais são as atividades que deve continuar exercendo e quais são as que devem ser delegadas quando o primeiro funcionário for contratado.

É importante que a proprietária mantenha todas as atividades dos diferentes departamentos bem organizadas para que seja possível manter um controle eficiente do desempenho das diversas atividades funcionais. Assim sendo, mesmo que essa empresa esteja constituída por apenas uma pessoa, sua estrutura organizacional pode ser representada pelo organograma a seguir.

Além de analisar a estrutura organizacional da empresa, tal como se apresenta na Figura 2.1, é necessário analisar a maneira através da qual suas atividades funcionais são desempenhadas atualmente, tal como se apresenta a seguir.

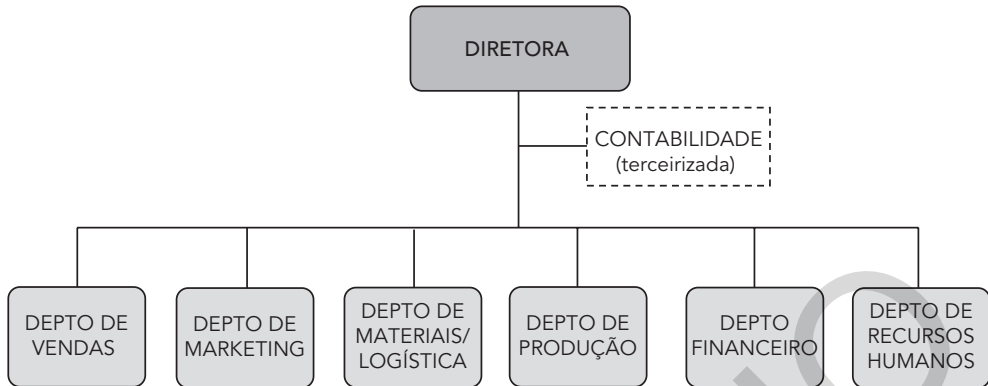


FIGURA 2.1: Organograma da empresa têxtil/vestuário

Fonte: o autor

Descrição das Principais Funções/Atividades da Empresa

Nesta descrição, deve-se fazer um breve relato sobre a forma através da qual a empresa desenvolve, atualmente, as suas principais atividades, tais como compras, controle de estoque, produção, vendas², marketing, distribuição, recrutamento e seleção de pessoal, treinamento, fluxo de caixa etc.

Esta descrição, além de proporcionar uma visão geral a respeito do funcionamento da empresa, constitui, também, uma fonte de informação para que se possa programar futuras intervenções na empresa. Com as descrições realizadas nesta etapa, se estará iniciando o levantamento das informações necessárias para que, em uma etapa posterior, elas possam servir de ponto de partida para a identificação dos principais pontos fortes e fracos da empresa.

A seguir, apresenta-se um exemplo de uma breve descrição das atividades funcionais de uma determinada empresa de pequeno porte:

- **Compras:** A função de compras da empresa Alfa inclui as matérias-primas para a produção, assim como materiais de expediente e outros itens eventualmente necessários. Os processos de compra são realizados informalmente pelos dirigentes da empresa.

No caso das matérias-primas, a empresa tem parceria com fornecedores fixos, e os pedidos são realizados via telefone ou e-mail. A quantidade de matéria-prima a ser comprada varia conforme os pedidos dos clientes.

² Embora as atividades de vendas façam parte do composto de marketing, aqui elas são analisadas separadamente.