

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM MÉTODO  
PARA IMPLEMENTAÇÃO NA MICRO E PEQUENA  
EMPRESA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Juliane do Nascimento de Quadros**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2013**

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM MÉTODO PARA IMPLEMENTAÇÃO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA**

**Juliane do Nascimento de Quadros**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós- Graduação em Engenharia da Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**.

**Orientador: Prof. Dr. Andreas Dittmar Weise**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2013**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM MÉTODO PARA  
IMPLEMENTAÇÃO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA**

elaborada por  
**Juliane do Nascimento de Quadros**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Andreas Dittmar Weise, Prof. Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

**Denis Rasquin Rabenschlag, Prof. Dr. (UFSM)**

**Rudimar Antunes da Rocha, Prof. Dr. (UFSC)**

**Santa Maria, 20 de fevereiro de 2013.**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço á DEUS pela oportunidade concedida.  
Agradeço minha família pela educação que recebi, mostrando sempre que é necessário correr atrás dos objetivos com determinação e dedicação.

Ao meu orientador, Andreas Dittmar Weise, que pacientemente me ensinou e orientou com dedicação e sem restrições de horário.

Aos meus colegas, que juntos dividimos conhecimentos e acima de tudo amizade que irão ficar guardadas para sempre, em especial Flávio Issao Kubota, Marlene Rodrigues, Daniel Lorenzett, Andressa Lhambi, Taís Penteado, Sara Segatto e Julio Scheid.

Aos professores pelo conhecimento passado.  
À Carina Cipolat e Djalma Dias da Silveira que foram fundamentais para alcançar meu objetivo.

Á Alan Ledur Martins, e sua família que me apoiaram em tudo que foi preciso.  
Á Rochele Quadros e Janaina Petermann pelas informações passadas.

Ao meu avô, Artidor Rodrigues de Quadros, *in memoriam*, por me ensinar desde criança á importância que se tem estudar.

E a todos outros, que não foram citados, mas que contribuíram direta ou indiretamente á conclusão do meu mestrado.

## **RESUMO**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria

### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA MODELO PARA IMPLEMENTAÇÃO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA**

AUTORA: JULIANE DO NASCIMENTO DE QUADROS  
ORIENTADOR: PROF. DR. ANDREAS DITTMAR WEISE  
Local e data da defesa: Santa Maria, 20 de fevereiro de 2013

O universo mercadológico das micro e pequenas empresas são amplamente competitivos, onde serão absorvidas aquelas que apresentarem maior qualidade e competência. Na busca pela excelência, as empresas lançam mão de ferramentas administrativas que possam contribuir para alcançar seus objetivos. Quando se fala em objetivos, o planejamento estratégico é utilizado devido à interpretação que ele faz do ambiente, guiando e adaptando a organização da forma mais apropriada para alcançá-los. No entanto, a micro e pequena empresa quase não utiliza a técnica e a principal causa é a dificuldade de implementação do método. De acordo com esse cenário, essa pesquisa busca avaliar os modelos de implementação do Planejamento estratégico, visando desenhar um modelo adequado à realidade da micro e pequena empresa brasileira, possibilitando-lhe a implementação desta técnica de gestão de forma eficiente e eficaz para essas organizações. Para delineamento desse trabalho, foram utilizados métodos quantitativo, qualitativo, exploratório e descritivo. Como qualitativo, o estudo de caso foi à metodologia apropriada para validação do modelo, ele foi implementado em uma pequena empresa. E para analisar a relação da micro e pequena empresa com o planejamento estratégico foi realizada uma entrevista com 28 empresas desse porte. O método proposto atendeu ao requisito principal de facilidade na implantação do planejamento estratégico, pois na empresa onde ele foi aplicado, não houve dificuldade nem tempo excessivo para concluir as etapas propostas, além disso, ele contribuiu para redução de problemas administrativos nessas empresas, como falta de delegação e dificuldade de avaliação de suas estratégias.

**Palavras-chaves:** Modelo de Planejamento estratégico. Micro e pequena empresa. Indicadores de desempenho.

## **ABSTRACT**

Master Degree Dissertation  
Graduate in Industrial Engineering  
Universidade Federal de Santa Maria

The marketing universe of micro and small enterprises is widely competitive, which will be absorbed those that have higher quality and competence. In the quest for excellence, enterprises resort to administrative tools that can help achieve your goals. When it comes to goals, strategic planning is used because the interpretation it makes of the environment, guiding and adapting the organization the most appropriate way to achieve them. However, the micro and small business almost does not use the technique and the main reason is the difficulty of implementing the method. Under this scenario, this research seeks to evaluate implementation models of strategic planning in order to design a suitable model to the reality of micro and small Brazilian company, enabling it to implement this management technique efficiently and effectively for these organizations. To design this study, we used quantitative, qualitative, exploratory and descriptive methods. As a qualitative, the case study was the appropriate methodology for validation of the model, it was implemented in a small business. And to analyze the relationship between the micro and small enterprise with strategic planning an interview was conducted with 28 companies of this size. The proposed method has met the main requirement of ease of deployment of strategic planning, for the company where it was applied, there was no difficulty or excessive time to complete the steps proposed, in addition, it contributed to the reduction of administrative problems in these companies, as lack delegation and the difficulty of evaluating their strategies.

**Keywords:** Model of strategic planning. Micro and small enterprises. Performance indicators.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Modelo de Ansoff .....	31
Figura 2 - Modelo de Bryson .....	32
Figura 3 - Modelo de Certo e Peter .....	33
Figura 4 - Modelo de Almeida para grupos de pequenas empresas .....	34
Figura 5 - Stoner e Freeman .....	36
Figura 6 – Scramim e Batalha .....	37
Figura 7 - Modelo de Bethlem .....	38
Figura 8 - Modelo Wright, Kroll e Parnell .....	40
Figura 9 – Modelo de Hitt, Ireland e Hoskisson .....	41
Figura 10 - Modelo de Almeida .....	42
Figura 11 – Modelo de Estrada .....	44
Figura 12 - Modelo de Maximiano .....	45
Figura 13 - Modelo de Aaker .....	46
Figura 14 - Modelo de Fernandes e Berton .....	47
Figura 15 – Modelo de Terence e Escrivão filho .....	48
Figura 16 – Modelo de Oliveira .....	50
Figura 17 – Modelo de Tavares .....	51
Figura 18 - Modelo Kaplan e Norton .....	52
Figura 20 - Método Proposto .....	71

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferença entre planejamento estratégico e planejamento tático .....	22
Quadro 2 - Diferença entre planejamento tático e planejamento operacional.....	23
Quadro 3 – Novas atividades dos modelos .....	55
Quadro 4 – Parâmetros do Método GUT .....	73
Quadro 5 – Indicadores de desempenho .....	75
Quadro 6 – Matriz de priorização .....	81
Quadro 7 – Metas .....	84
Quadro 8 – Avaliação através dos indicadores .....	86

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Objetivos .....	12
1.1.1 Objetivo geral.....	12
1.1.2 Objetivos específicos .....	13
1.2 Justificativa .....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	15
2.1 Micro e Pequena Empresa.....	15
2.1.1 Importância da Micro e Pequena Empresa no contexto econômico e social .....	16
2.1.2 Característica da Micro e Pequena Empresa .....	17
2.2 Planejamento estratégico.....	18
2.2.1 Evolução do planejamento estratégico.....	20
2.2.2 Tipos de planejamento .....	21
2.2.3 Críticas ao planejamento estratégico.....	24
2.2.4 Etapas do planejamento estratégico .....	26
2.2.5 Modelos de planejamento estratégico .....	30
2.2.6 Comparativos entre os modelos .....	53
2.3 Planejamento estratégico na micro e pequena empresa .....	57
2.3.1 Análise crítica dos modelos para micro e pequena empresa .....	59
2.4 Indicadores de Desempenho .....	62
3 METODOLOGIA .....	64
3.1 Caracterização da pesquisa .....	64
3.2 Delimitação do tema .....	65
3.3 Delimitação da pesquisa.....	65
3.4 Desenvolvimento da pesquisa .....	66
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	68
4.1 Caracterização das empresas.....	68
4.2 Método proposto .....	71
4.3 Implementação do método .....	76
4.3.1 Sistema produtivo da empresa Alfa .....	76
4.3.2 Etapa 1: <i>Brainstorming</i> .....	77
4.3.3 Etapa 2: Análise SWOT – Ambiente externo e interno .....	77
4.3.4 Etapa 3: Visão e Missão .....	80
4.3.5 Etapa 4: Matriz de priorização .....	80
4.3.6 Etapa 5: Objetivos .....	81
4.3.7 Etapa 6: Estratégia.....	82
4.3.8 Etapa 7: Plano de ação e metas .....	83
4.3.9 Etapa 8: Controle e avaliação.....	85
4.3.10 Etapa 9: Aprendizagem .....	87

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÃO FINAIS .....</b>	<b>88</b>
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>92</b>
	Apêndice A: questionários realizados com os gestores das micro e pequenas empresas. ....	102

# 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa valiosa para o alcance de objetivos. Usada, desde os tempos mais remotos como técnica indispensável na conquista de territórios, para vencer inimigos ou para proteger uma sociedade. Hoje é empregada com êxito no ambiente empresarial, apesar de algumas críticas quanto a sua implementação, ainda sim é técnica que contribuí para o sucesso de uma organização.

Mesmo sendo de grande relevância para as organizações, os benefícios do planejamento estratégico não estão sendo usufruído pelo setor das micro e pequenas empresas (SOUZA; QUALHARINI, 2007). O principal motivo seria o desconhecimento do instrumento administrativo ou a dificuldade de implementação.

As pequenas empresas contribuem para o desenvolvimento socioeconômico de uma nação. Sua capacidade de empregabilidade, descentralização de renda, índices de inovação, oportunidades que oferecem aos seus empreendedores de ascensão social, entre outros fatores, faz dos pequenos negócios uma peça de fundamental importância para a saúde econômica de um país.

No entanto, essas empresas enfrentam no seu cotidiano diversas dificuldades para permanecerem no mercado. Além de suas próprias características promoverem essas circunstâncias, elas ainda precisam enfrentar a concorrência com empresas de maior porte, que estão mais bem estruturadas em termos de recursos financeiros, tecnológico e humanos.

Os gestores das micro e pequenas empresas carecem de informações administrativas e focam sua atenção a eventos cotidianos, restando pouco tempo para a gestão. Ainda mais quando se trata da gestão estratégica. Pensar no futuro pode ser uma atividade a mais que esses empresários não conseguem dispor do tempo necessário para tal.

Almeida (1994) alerta para o fato de que a falha dessas empresas não está nas suas atividades habituais, mas sim nas decisões que pedem pensamento estratégico. Sendo assim, há de um lado a dificuldade que o pequeno gestor possui em planejar seu futuro formalmente e de outro as vantagens que poderia se ter na utilização do planejamento estratégico, já que parte de sua ineficiência é de natureza estratégica.

Os pequenos negócios apresentam atributos distintos das empresas de diferente porte, e as ferramentas administrativas foram criadas fundamentadas em estruturas que não condizem com sua realidade, tornando-se difíceis de serem utilizadas. Dessa forma, é

necessário analisar os métodos gerenciais a fim de verificar sua aplicabilidade nessas empresas, e quando preciso elaborar novos procedimentos para contribuir com a profissionalização da gestão. Com o planejamento estratégico não é diferente. Parte dos motivos da não implantação nessas organizações deve-se as etapas do processo não serem adaptáveis á micro e pequena empresa.

Segundo Lima (2008), diversos pesquisadores alegam que as características dessas empresas são contrárias a utilização de abordagens tradicionais de estratégia, pois devido ao ambiente instável dos quais essas organizações estão inseridas, há necessidade de redução da lacuna entre ação estratégica e decisão, que se configura no tempo em que ambas acontecem. Assim, para remediar essa diferença os gestores lançam mão da intuição e improviso, que não são propriedades do planejamento, que tem como base a análise racional.

Outra questão, que torna difícil a execução da técnica, é a dificuldade dessas empresas encontrarem indicadores para medir o seu desempenho (Oliveira et al. 2010). Dessa forma, o estabelecimento de objetivos só pode ser feito com uma análise qualitativa dos fatores internos da empresa, o que é subjetivo àquele que interpreta a situação encontrada. A carência de indicadores quantificáveis pode distorcer a realidade da empresa e conseqüentemente a escolha de estratégias que não condiz com o verdadeiro cenário.

De acordo com esse cenário, essa pesquisa busca avaliar os modelos de planejamento estratégico, visando encontrar e desenhar um método adequado à realidade da micro e pequena empresa brasileira, possibilitando-lhe a implementação desta técnica de gestão de forma eficiente e eficaz para essas organizações. E apontar indicadores de desempenho que sejam facilmente elaborados pela gestão, para que sirva de padrão para melhor analisar a situação da empresa e conseqüentemente estabelecer objetivos adequados a situação encontrada.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Esse trabalho visa elaborar um método de planejamento estratégico para micro e pequenas empresas.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, devem-se abordar os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar Modelos de planejamento estratégico e analisa-los criticamente contrapondo-os com as particularidades das pequenas empresas;
2. Definir indicadores para medir o desempenho empresarial;
3. Elaborar um método de implementação do planejamento estratégico que melhor se adapte as características das micro e pequenas empresas; e
4. Testar as etapas do método elaborado em uma empresa de pequeno porte.

## 1.2 Justificativa

As micro e pequenas empresas constituem a maior parte dos estabelecimentos existentes no Brasil, Estados Unidos, Japão, entre outros países. O número dessas organizações chega á 99% das empresas instituídas (SOUZA; SOUZA, 2011).

A importância desses empreendimentos está aquém do número de empresas fundadas. As micro e pequenas empresas são fundamentais para o desenvolvimento socioeconômico de uma nação, pois são empresas que promovem a descentralização de renda, são fonte de inovação e empregabilidade, principalmente nos municípios menores, proporcionam a ascensão social de seus empreendedores além de fornecerem equilíbrio ao mercado (LONGENECKER et al., 2007; WORLD BANK, 2003 apud CAMPOS et al., 2008, BONACIM et al., 2009)

Contudo, essas empresas enfrentam um ambiente amplamente competitivo, pois necessitam concorrer com empresas de maior porte que possuem condições superiores, tanto de recursos quanto de estrutura administrativa. Há insuficiente conhecimento gerencial, por parte dos gestores da micro e pequena empresa, e quando existe conhecimento, esses empresários encontram dificuldade em profissionalizar a gestão devido aos obstáculos em utilizar os instrumentos administrativos (LONGENECKER et al., 2007).

Esse cenário não é diferente no emprego do planejamento estratégico que é uma ferramenta fundamental para as organizações, independentemente de seu tamanho (OLIVEIRA, 2011). Na busca pela excelência as empresas lançam mão de ferramentas

administrativas que possam contribuir para alcançar seus objetivos. Quando se fala em objetivos, o Planejamento Estratégico é amplamente utilizado devido à interpretação que ele faz do ambiente, guiando e adaptando a organização da forma mais apropriada para alcançá-los.

No entanto as pequenas empresas não estão sendo beneficiadas por essa técnica administrativa. A ideia central dos empresários destas organizações é de que, assim como outras técnicas, o planejamento estratégico é exclusivo para as organizações de maior porte.

Essa ideia tem origem na dificuldade em utilizar a ferramenta e a falta de tempo desses, alegando que as tarefas do seu dia a dia eliminam ou criam obstáculo para planejar o futuro. Existem diversos modelos de planejamento estratégico, porém, é preciso que se elabore um método apropriado á micro e pequena empresa, que seja compatível com suas necessidades e que considere sua realidade, para incentivar a utilização do planejamento estratégico, eliminando ou reduzindo os motivos da suspensão ou da não utilização desse instrumento gerencial.

Assim, a expectativa é que, após a elaboração e a descrição da aplicação do método, ele venha auxiliar na implementação do planejamento estratégico, apoiando a tomada de decisão, tornar a empresa adaptável as alterações do ambiente, maximizando o emprego de seus recursos internos para alcance dos objetivos e metas, a fim de tornar-se mais competitivo. Contudo, que seja uma ferramenta de aprendizagem organizacional e também contribua para conhecimento científico, pois, não existe um modelo melhor e sim um aperfeiçoamento contínuo de modelos (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesse capítulo é abordado o conceito e definições da micro e pequena empresa, suas características e importância no contexto socioeconômico, o planejamento estratégico e suas definições, evolução, tipos de planejamento, críticas, etapas fundamentais, modelos de aplicação encontrados na literatura sobre o tema e análise comparativa entre os modelos estudados. Também é estudado a micro e pequena empresa e sua relação com o planejamento estratégico, análise crítica dos modelos encontrados para sua aplicação na micro e pequena empresa e por fim, os indicadores de desempenho.

### **2.1 Micro e Pequena Empresa**

Cada país utiliza critérios distintos para identificar o que é micro e pequena empresa - MPEs. Esses critérios variam de acordo com o tamanho de mercado. No Simpósio *Latino Americano y del Caribe de la Pequeña Empresa y Mediana Empresa* que ocorreu em 1978, definiu micro e pequena empresa como aquelas que não podem ser consideradas monopólio e não representam um estado de destaque no seu ramo de atuação, são gerenciados por seus proprietários, e não estão vinculadas a empresas de grande porte ou grupos financeiros (COSTA; ALMEIDA, 2002).

De acordo com Puga (2002 apud CAMPOS et al., 2008), nos Estados Unidos as pequenas empresas são aquelas que apresentam até 500 colaboradores. Por sua vez, nos países em desenvolvimento as pequenas empresas são as que têm de 100 a 250 funcionários. O referido estudioso destaca ainda que na Europa as pequenas empresas empregam até 250 colaboradores, enquanto que no Taiwan e Japão elas empregam de 200 a 300 trabalhadores, respectivamente (JSBRI, 2010).

No Brasil, a distinção do porte das empresas é instituída pelo Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), nas circulares normativas nº 10/2010 e 11/2010, onde estabelece que as microempresas sejam aquelas que apresentam receita operacional Bruta menor ou igual a R\$ 2.400.000,00 e pequenas empresas sejam as que possuem Receita Operacional Bruta

anual ou anualizada superior a R\$ 2.400.000,00 e, inferior ou igual a R\$ 16.000.000,00 (BRASIL, 2006).

O Sebrae classifica o porte das empresas de acordo com o número de funcionários e ainda as divide conforme setor de atuação. Empresas industriais ou da construção, são consideradas micro aquelas que empregarem até 19 colaboradores e pequenas as que possuem entre 20 a 99 funcionários. Na área comercial e de serviços, podem ser consideradas micro as empresas que contam com até 09 funcionários e pequena empresa as que apresentam entre 10 a 49 colaboradores (SEBRAE, 2013).

Resnik (1990 apud SOUZA; SOUZA, 2011), reforça que as definições existentes não são suficientes para classificar esses portes de empresa. Porém, a que pode ser a melhor definição está relacionado ao aspecto do proprietário exercer sozinho todas as funções administrativas, possuindo rara ou nenhuma descentralização ou quando sua atuação está restrita apenas a uma região e quando o número de colaboradores não ultrapassa a 100 (LONGENECKER et al., 2007).

### 2.1.1 Importância da Micro e Pequena Empresa no contexto econômico e social

Na Europa, essas empresas contribuem significativamente para geração de riqueza e emprego, conforme o Observatório Europeu PME (2003 apud GARCÍA et al, 2009) há mais de 20 milhões de empresas desse porte, proporcionando em torno de 65 milhões de empregos diretos. No Japão, 99% dos estabelecimentos são pequenas e médias empresas. Em Taiwan as pequenas empresas empregaram, em 2010, 8.190 mil dos 10.493 mil empregos existentes.

Nos Estados Unidos, de acordo com relatório do *Small Business Administration* (SBA), instituição que dá suporte às MPEs, ressalta a importância desse porte de organização para a empregabilidade que representa mais de 99,7% da oferta de trabalho, empregando mais da metade dos colaboradores do setor privado, pagando 44,5% da folha de pagamento privada, geram 60% a 80% novas vagas de trabalho e ainda, produzem mais patente que as grandes empresas (LONGENECKER et al., 2007).

O Brasil não apresenta dados diferentes. Pesquisa realizada entre 2003 a 2006, pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), elas representam 99% dos 6,72 milhões de estabelecimentos (SOUZA; SOUZA, 2011). De fato, a importância das

pequenas empresas no contexto socioeconômico é inquestionável. Campos et al. (2008) afirmam que as pequenas empresas possuem pelo menos três contribuições para a economia:

A primeira refere-se à criação de novos postos de trabalho e por essa razão, como ponto chave para o emprego e redução da pobreza. A segunda contribuição é que as mesmas são fonte de consideráveis atividades de inovação, o que contribui para o desenvolvimento do talento empreendedor e competitividade de exportação como base para uma futura expansão industrial. E, finalmente, elas adicionam uma maior flexibilidade à estrutura industrial e promovem um grande dinamismo na economia (WORLD BANK, 2003 apud CAMPOS et al., 2008, p. 5).

Para Boechat (2008) essas empresas são fundamentais principalmente quando se trata da produção de bens e serviços gerando empregos e riqueza para o país. Além desses aspectos, esse porte de empresa promove a descentralização de renda, oferecendo a oportunidade para o empreendedor de ascensão profissional. Bonacim et al. (2009, p. 63), expressam que essa realidade é ainda mais incisiva nos municípios menores, onde as principais fontes de geração de empregos são advindas desse porte de empresa.

No entanto, diversas são as dificuldades que esses gestores enfrentam para tornarem-se efetivos no mercado. Longenecker et al. (2007) concordam que o gestor da MPEs, especialmente as recém criadas, possuem limitações que não fazem parte do cotidiano dos diretores das grandes organizações.

### 2.1.2 Característica da Micro e Pequena Empresa

Quadros et al. (2012), confirmam que as MPEs estimulam o desenvolvimento socioeconômico do país, entretanto, a dificuldade encontrada por seus gestores para se tornarem efetivos no mercado são muitas. Parte dessas dificuldades é devido a suas características que colaboram para que estejam mais expostas as alterações do ambiente.

Características como a dificuldades financeiras e reduzido poder de barganha com seus fornecedores. Em comparação com as grandes organizações os empresários das pequenas empresas possuem menos conhecimentos e experiência (WEST; NOEL, 2009). Porém, mesmo havendo experiência relevante, ainda assim apresentam conhecimento restrito em áreas como finanças, marketing, gestão de pessoas, produção e informações a respeito de

clientes, concorrentes e até mesmo fornecedores (CHRISMAN et al., 2005; ZAHRA; NEUBAUM; LARRAÑETA, 2007).

Na maioria dos países, essas empresas carecem de dados contábeis para adequada tomada de decisão (ANJOS et al., 2012). O controle financeiro que elas apresentam é limitado, e há casos onde a distinção entre pessoa física e jurídica é inexistente. Dessa forma, é difícil identificar corretamente o que são custos e despesas da atividade, ocasionando incorreta definição de preços e ainda a falta de informações quanto à lucratividade.

Gomes e Stefano (2008) destacam que a gestão de pessoas é carente, onde o que predomina para contratação é a indicação de pessoas próximas, geralmente familiares, sem as condições indispensáveis para o cargo, ou seja, o processo de recrutamento e seleção é ineficiente. Os colaboradores são multifuncionais, havendo pouca clareza das funções destinadas a cada um. Como não há descrição de cargos e carreiras os funcionários não visualizam o crescimento na empresa, o que fomenta a rotatividade. As atividades administrativas ficam atribuídas ao proprietário que possui conhecimentos de gestão limitados e que está focado ao atendimento de eventos do cotidiano (SILVA; ESCRIVÃO FILHO; TERENCE, 2009).

As decisões são centralizadas, reduzida existência de burocracia, planejamento de longo prazo restrito e utilização mínima de recursos, também são característica das empresas desse porte (PREMKUMAR, 2003 apud LUNARDI; DOLCI; MACADA, 2010).

## **2.2 Planejamento estratégico**

O planejamento estratégico para Ackoff (1974, p. 28) “é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas”. Drucker (1986, p. 32) complementa: “O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes”.

Já para Ansoff (1991) o que é essencial no processo de planejamento estratégico é a tomada de decisão, haja vista que “Ele é crucial porque envolve decisões fundamentais que determinam a rota da empresa” (ANSOFF, 1991, p. 23). O planejamento estratégico na compreensão de Kaufmann et al. (2003) expõe, concebe, e registra: a visão empresarial de

onde se quer chegar; a missão da organização; objetivos para alcançar a estratégia adotada; precedência através das análises; métodos para alcançar resultados internos.

De acordo com Oliveira (2011), é a orientação de identificar e avaliar as condições reais do ambiente para estabelecer objetivos e estratégias para realiza-los. Conforme Kotler e Armstrong (2007), é o processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades de uma organização.

Na posição de Pereira (2007), esse roteiro é composto por três fases: o diagnóstico formado pela análise interna e externa e a determinação da visão geral da empresa; o planejamento, onde são identificados os objetivos, metas e ações; e a execução do planejamento propriamente dito, onde se é buscado a efetivação das estratégias adotadas.

Para Silva, Escrivão Filho e Terence (2009), o planejamento estratégico não tem a função de predizer o futuro ou estabelecer objetivos concretos, seu papel está mais em direcionar, adaptar e aperfeiçoar a organização que utiliza a técnica. De acordo com Estrada e Almeida (2007) o planejamento estratégico é um método que se baseia na descrição da visão de futuro organizacional e processos como a análise do ambiente externo e do ambiente interno, determinação de objetivos, estratégias e ações, que irão contribuir para atingir a visão.

Aaker (2007) sinaliza que o planejamento estratégico está fundamentado no mercado do qual a empresa faz parte. Essa técnica de gestão troca a extrapolação por um diagnóstico preciso, confrontando as possíveis alterações futuras com os objetivos organizacionais, para que assim possa-se gerar a melhor estratégia (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Na concepção da Engenharia de Produção, o planejamento estratégico é um processo administrativo que busca promover uma metodologia que formula um caminho ou curso a ser seguido com o escopo de maximizar a utilização dos recursos de um empreendimento (SOUZA; QUALHARINI, 2007).

No entender de Reginato (2011), o planejamento estratégico tem uma estrutura que pode fornecer respostas específicas de forma ágil, antecipando as mudanças no mercado e assim adaptando a empresa conforme a dinâmica da competitividade.

No entanto, o planejamento estratégico não pode ser considerado como mágica onde tudo que foi planejado irá ocorrer como tal. Seu alicerce está na definição de objetivos mais apropriados de acordo com os ambientes da empresa e da correta escolha de formas para alcançar esses objetivos.

### 2.2.1 Evolução do planejamento estratégico

Registros mostram que estratégia tem sido utilizada há mais de dois mil anos. Um general chinês chamado Sun Tzu, que viveu no século IV A.C., profundo conhecedor das manobras militares e que no comando do exército de Wu acumulou inúmeras vitórias, derrotando exércitos inimigos e capturando seus comandantes, escreveu “A arte da guerra” a obra mais antiga escrita sobre o tema (CLAVEL, 2000).

Alexandre O Grande (334 a.C), Rei da Macedônia, usou amplamente a estratégia para conquistar o mundo antigo, os gregos utilizavam estratégia para liderar exércitos, ganhar e manter territórios, proteger uma cidade contra invasões e destruir inimigos (HAMMOND, 2006). Nicolau Maquiavel (séc. XVI) através de “O Príncipe” escreve estratégias de como, finalmente, unificar a Itália e defendê-la contra os estrangeiros, obra dedicada a Lorenzo II de Médici, Duque de Urbino (MAQUIAVEL, 2008).

O planejamento estratégico foi influenciado por pesquisadores clássicos como: James Stuart Mills; Adam Smith; Parson Malthus; David Ricardo; Karl Marx; e Friedrich Engels. E pelos neoclássicos: Thorstens Veblen; Otto Bauer; Von Hayek; Joseph Schumpeter; John Maynard Keynes; Paul A. Samuelson; e Milton Friedman (RASMUSSEN, 1990 apud ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

Estrada e Almeida concluem:

Esses teóricos da economia clássica e neoclássica, embora não tivessem uma participação direta na formulação das teorias de planejamento estratégico, emprestaram elementos básicos que, posteriormente, foram transformados em uma ferramenta microeconômica por célebres acadêmicos (de instituições de pesquisa econômica de Universidades como Harvard, Chicago e Califórnia, etc.), tais como: Philip S. Thomas, Russell L. Ackoff, Louis Cassels, Marvin Bower, William H. Newman e H. Igor Ansoff, entre outros (ESTRADA; ALMEIDA, 2007, p. 150).

No séc. XVIII Carl von Clausewitz, filósofo e estrategista, autor da guerra moderna, estuda estratégia, buscando atender à necessidade histórica de seu tempo e servindo de alimento teórico, ideológico para as gerações dos governos europeus até 1919 (LE MOS, 2010). Fernandes e Berton (2007) versam sobre o estrategista:

Considerado o pai da estratégia militar moderna, definia três alvos para vencer o inimigo. O primeiro relacionava-se à avaliação das forças do inimigo; o segundo, a avaliar os recursos do inimigo; e o terceiro alvo dizia respeito a sua disposição para lutar. Assim, Clausewitz enfatizava os fatores psicológicos da guerra, os fatores

acidentais e, por fim, o caráter situacional da estratégia (FERNADES; BERTON, 2007, p. 5).

Em 1916, o pioneiro em administração clássica, Jules Henri Fayol publicou “*Administration Industrielle et Generale*” onde afirmava que o planejamento estratégico é fundamental para a administração contribuindo para a obtenção de alta performance empresarial. Mas é por intermédio de Frederick Winslow Taylor que ocorreu a propagação dessa ferramenta no século XX. Sua principal contribuição foi à divisão entre o planejamento e sua realização (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007).

Após a Segunda Guerra os gestores passaram a ver a concorrência de mercado como uma batalha, assim a estratégia começa a ser usada no âmbito organizacional. Chandler (1998 apud TAVARES, 2008) cita o ano de 1955 como o início da prática formal da estratégia nas empresas. Nesse ano, a Gulf - empresa norte-americana fundada em 1901, atuante do setor petrolífero - formou um departamento de planejamento organizacional para lidar com as crescentes exigências e dificuldades nessa área.

Nos anos 60, Ansoff (1965 apud PINTO et al. 2011, p. 93) publicou um material “o qual trata o planejamento como conteúdo e processo através de uma abordagem prescritiva e a análise SWOT introduzida por Andrews”. Nessa mesma época, Montgomery e Porter (1998), relataram que Andrews e Christensen viram estratégia como um processo, à ideia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo, envolvendo a justaposição dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Desde então, o planejamento estratégico vem sendo extensamente aplicado por administradores, devido à análise que ele faz dos ambientes e estabelecendo dessa forma objetivos e metas que melhor condiz com a situação existente. Tornando a empresa mais competitiva, pois todas as suas ações estarão focadas ao alcance das metas, minimizando desperdícios de qualquer natureza.

### 2.2.2 Tipos de planejamento

Nem tudo que é planejamento é estratégico. Existem tipos de planejamento que não podem ser considerados estratégicos, por serem de natureza funcional e não abrangerem a

organização em sua plenitude, sendo elaborados por gerentes e funcionários operacionais e pelo período de tempo que os planos contemplam. No entanto, esses planejamentos são primordiais para a execução do planejamento estratégico, pois servem de suporte para a correta definição de estratégias.

A respeito disso, Pereira (2007) infere que o planejamento estratégico possui caráter de longo prazo, que no entender de Costa et al. (2011, p. 57) “[...] é considerado como sendo o planejamento de longo alcance, no qual o horizonte de tempo é maior do que um ano”. E está no nível hierárquico mais alto da organização, onde as decisões são estabelecidas. No entanto existem outros dois tipos de planejamento que devem estar ligados ao Estratégico, são eles: planejamento Tático e planejamento operacional. Kotler e Armstrong (2007, p. 30) complementa que:

As empresas normalmente preparam planos anuais, planos de longo prazo e planos Estratégicos. Os planos anuais e de longo prazo tratam dos negócios atuais da empresa e de como mantê-los em andamento. Em contrapartida, o plano Estratégico envolve adaptar a empresa para que ela consiga obter vantagens das oportunidades do ambiente em constante mudança (KOTLER, 2007, p. 30).

Para Kich et al. (2010), o planejamento é caracterizado por ser de médio prazo e realizados por supervisores e líderes, dizem respeito as áreas administrativas. Servindo de alicerce para o estratégico, o tático fornece as informações necessárias para a correta determinação da estratégia organizacional. Faz a ligação entre os diretores e colaboradores do operacional. Oliveira (2011) assevera que planejamento tático refere-se à otimização de uma determinada área e não da empresa como um todo.

Os Quadros 1 e 2 apresentam as diferenças básicas entre planejamento estratégico e planejamento tático, e entre planejamento tático e planejamento operacional. Essa separação facilita o processo decisório para a empresa.

<b>Discriminação</b>	<b>Planejamento estratégico</b>	<b>Planejamento Tático</b>
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios e fins	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Quadro 1 - Diferença entre planejamento estratégico e planejamento tático  
Fonte: Oliveira (2011, p. 20)

Essas diferenças significam que o planejamento estratégico em relação ao planejamento tático, possui:

- ✓ Prazo mais longo: necessita de um período mais longo para sua finalização porque o estratégico analisa um agrupamento de planejamento tático.
- ✓ Amplitude maior: pois contempla a organização como um todo.
- ✓ Risco maior: os riscos são inerentes quando se trata de uma amplitude mais abrangente e maior tempo necessário para a realização.
- ✓ Atividades fins e meios: o estratégico está relacionado à empresa em si, enquanto o tático está atribuído às funções meio;
- ✓ Flexibilidade menor: no estratégico está incluído o ambiente externo da organização que não é controlável pela mesma. Como os planos são feitos para toda a empresa, se é necessário fazer alterações elas deverão ser feitas em todas as áreas e não apenas em uma especificamente.

As diferenças entre o tático e o operacional seguem a mesma linha de raciocínio citada acima.

<b>Discriminação</b>	<b>Planejamento Tático</b>	<b>Planejamento Operacional</b>
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Quadro 2 - Diferença entre planejamento tático e planejamento operacional

Fonte: Oliveira (2011, p. 21)

O planejamento operacional é de curto prazo e realizados por aqueles que executam a tarefa em si, possuem contato direto com os problemas e as possíveis soluções. Seu principal objetivo é fornecer informações ao tático (KICH et al. 2010). Oliveira (2011) complementa que o planejamento operacional é a formalização dos métodos de desdobramento e implantação de resultados específicos referentes a cada área funcional.

Além das disparidades quanto ao nível de elaboração do planejamento há outros quatro tipos de planejamento que são caracterizados pelo seu grau de sofisticação, onde o modelo de gestão é fator principal na utilização de um planejamento formal ou menos formal (BRACKER; PEARSON, 1986; GIBBONS; O'CONNOR, 2005; OLIVEIRA et al., 2011).

Esses estilos de planejamento são citados a seguir juntamente com suas respectivas características:

- ✓ Planejamento estratégico estruturado: é o planejamento formal propriamente dito, ele é devidamente escrito, é de longo prazo, é realizado as análises ambientais internas e externas, incluindo também uma prospecção de futuro.
- ✓ Planejamento operacional estruturado: tão formal quanto o anterior, no entanto sua abrangência está relacionada apenas ao operacional, frequentemente é escrito como orçamento anual e seu plano de ação está focado ao controle de produção, de custos e pessoal.
- ✓ Planejamento intuitivo: não é escrito e está baseado na intuição e experiência do proprietário conforme as condições do ambiente atual sendo utilizado para a determinação de objetivos do próprio gestor e possui qualidade de curto prazo
- ✓ Planejamento desestruturado: Possui algumas características de planejamento, porém são difíceis de identificar e mensurar.

Existe um debate acerca de se os níveis de sofisticação interferem no desempenho organizacional ou não. Como, por exemplo, para Armstrong (1991) o desempenho não está relacionado à sofisticação. Assim, desde que utilizado o planejamento não teria relevância essa questão. Na direção contrária, Rue e Ibrahim (1998) apregoam que o desempenho está associado à sofisticação do planejamento.

Para outros autores como Perry (2001), Yusuf e Saffu (2005), essa relação está ligada ao tamanho da organização, pois quanto maior a empresa, maior a necessidade de um planejamento sofisticado.

### 2.2.3 Críticas ao planejamento estratégico

Mintzberg (2004), um dos principais nomes da administração, alerta que não é possível planejar a estratégia, pois ela é uma síntese e o planejamento a análise. Assim é necessário rever os métodos pelos quais as estratégias são criadas.

Micklethwait e Wooldridge (1998) afirmam que existem diversas críticas ao planejamento estratégico, porém elas podem ser resumidas em dois problemas: dificuldades e impossibilidades ao utilizar o método. Os autores complementam que houve distanciamento

entre pensamento e ação. E que na década de 80 o planejamento perdeu autoridade por haver muitas falhas nas previsões de futuro que não se confirmaram.

Estrada e Almeida (2007) sintetizaram as principais críticas ao planejamento estratégico que dizem respeito a 5 tópicos específicos, são eles: O planejamento estratégico limita as organizações através de rigidez excessiva; O planejamento está mais centrado na concorrência interna de sua estrutura de hoje do que na competição futura, dessa forma os gestores não conseguem antever formas de mudar internamente, resultando em atrasos e custos desnecessários; Através do planejamento, as empresas que alcançam o sucesso focam sua atenção aos fatores responsáveis por essa situação, o que pode ser uma armadilha, pois elas tendem a manterem as mesmas estratégias que as tornou bem sucedidas ignorando as alterações no ambiente e há falta de atenção do planejamento quanto as condições culturais e organizacionais.

Sobre a rigidez, Porter (1999) confirma que a única coisa constante no mundo real, onde as organizações interagem, é a mudança, assim é difícil identificar mudanças em ambientes turbulentos. Porém, empresas flexíveis conseguem se adequar as mudanças transformando-as em oportunidade, já para àquelas que estiverem com planos excessivamente formais toda alteração no ambiente será um problema.

Críticas à parte, o planejamento estratégico vem sendo cada vez mais difundido pela esfera acadêmica e utilizado pelas organizações, e muitas vezes está diretamente atribuído ao sucesso daquelas que implementam essa ferramenta de gestão. Machado-Da-Silva e Vizeu (2007) entendem que:

A força dessa ferramenta formal na literatura de gestão demonstra ser inadequado o diagnóstico de falácia do planejamento estratégico como elemento de legitimação, apesar de ser possível o seu questionamento do ponto de vista da eficiência e da eficácia. Além disso, a formalização das práticas de gestão estratégica cresce cada vez mais no mundo empresarial, o que sugere um comportamento mimético, já que esse crescimento não ocorre pela certeza da efetividade gerencial dessas práticas (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007, p. 93).

É fato que, os diversos julgamentos relativos a real contribuição do planejamento, possuem conexão com a sua efetivação no decorrer de sua implementação, no entanto a fórmula para o processo ser bem sucedido está em fazer a correta ligação entre o conhecimento acadêmico e o universo empresarial, traduzindo as teorias para a prática. Ghemawat (2000) relata o exemplo da *Boston Consulting Group* (BCG) - empresa norte-americana de consultoria empresarial fundada em 1963 - que foi capaz de identificar e

traduzir a ciência para o meio empresarial através de métodos elementares para a prática da gestão, conhecido como matriz BCG. A analogia do que é produzido no meio acadêmico e o que realmente é utilizado por gestores não segue a mesma lógica de adaptação. Não basta criar diferentes produções na academia, o que é necessário ponderar, são as distintas condições de situação e interpretação (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007).

Na realidade pouco adianta criar fórmulas mirabolantes para a implementação de ferramentas gerenciais, pois o ambiente organizacional é dinâmico e necessita de métodos fáceis ao ser aplicado e rapidamente adaptável. O objetivo da ciência administrativa está em sua legítima aplicação no meio empresarial que contribuí para a eficiência, eficácia e a efetividade de modelos de negócios que as utilizam.

#### 2.2.4 Etapas do planejamento estratégico

Para seleção de um modelo para implementação do planejamento estratégico, o gestor deve levar em conta a sua estrutura organizacional, contrapondo as etapas do método escolhido com seu ambiente interno, procurando aquele que condiz com sua realidade, com seu sistema de gestão, cultura interna, dados disponíveis e porte de empresa.

De acordo com Debarliev e Trpkova (2011), o tamanho do negócio influencia na implementação do planejamento estratégico devido às empresas maiores possuírem mais recursos e diferenciação interna, que resultam na utilização da técnica. Ainda conforme esses autores, outros aspectos que contribuem para a absorção do planejamento estratégico, estão relacionados às empresas serem bem sucedidas, bem estabelecidas e àquelas que apresentam maior nível de flexibilidade. E também, quando há intenção em alterar operações internas, as empresas costumam usar o planejamento.

Na percepção de Falshaw e Glaister (2006), o tamanho da empresa interfere na escolha de um planejamento mais ou menos formal. Matthews e Scott (1995 apud DEBARLIEV; TRPKOVA, 2011) complementam que as pequenas empresas utilizam métodos de planejamento estratégico menos sofisticado e que em um ambiente turbulento, há a tendência de o estratégico ser reduzido ao operacional.

Alguns modelos são mais simples outros mais elaborados, no entanto, os modelos existentes são compostos de algumas etapas peculiares e outras comuns. Comumente eles

compartilham três fases para aplicação do planejamento estratégico: visão e missão; análises ambientais e; identificação de estratégias.

#### 2.2.4.1 Visão

Na concepção de Tavares (2008), a visão é uma intenção sobre onde se deseja que a organização esteja amanhã e de que forma ela deve agir hoje para chegar onde se idealizou. Nas palavras de Oliveira (2007, p. 76) “é decorrente das pessoas representativas da empresa e deve identificar os limites que essas pessoas conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e da abordagem mais estratégica e ampla possível para os negócios, produtos e serviços da empresa”.

A visão, no entender de Pereira et al. (2003), é um estado futuro que determina um destino a ser buscado. Senge (1990) salienta que a visão provoca um conflito que motiva os gestores a transformar estrategicamente seu ambiente interno, pois há propósito em cumprir a visão que fora compartilhada. Para Lima (2010) a visão deve ser desenvolvida coletivamente pelos dirigentes.

#### 2.2.4.2 Missão

A relevância da missão está em reunir empenho dos colaboradores buscando um objetivo compartilhado, conquistar os funcionários para responsabilidades frente as suas respectivas tarefas, empregar correta alocação de recursos, servir de apoio para estabelecer objetivos (CERTO; PETTER, 2004).

Oliveira (2007) afirma que a missão estabelece a direção da empresa e sua razão de existência. O mesmo autor complementa que a visão e a missão necessitam de enfoque estratégico, saindo da singela descrição de produtos e serviços para a definição dos reais benefícios que a empresa vem a oferecer para a sociedade. No juízo de Forte e Pereira (2003), a missão significa a identidade da empresa e sua definição interfere no alcance do sucesso. Além de ser o critério para nortear a tomada de decisão e estabelecimento de objetivos.

#### 2.2.4.3 Análise externa

Kotler (2007) expressa que as empresas juntamente com seus fornecedores, intermediários, clientes, concorrentes e o público agem em ambiente externo de forças e propensão que proporciona oportunidade e expõe a ameaças. O foco principal é não ser pego de surpresa, pois a empresa necessita de preparo para tirar proveito das oportunidades e eliminar ou reduzir os efeitos das ameaças.

Porter (1989) criou uma forma de realizar a análise externa através de cinco forças competitivas: ameaça de entrada, estabelecido pela intensidade e quantidade de barreiras para entrar em um mercado, rivalidade entre concorrentes, pressão de produtos e substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores.

Já, Oliveira (2011) afirma que essa análise estuda a relação da circunstância dos produtos e serviços frente ao mercado atual e a posição desejada em mercados futuros. O autor sugere que sejam analisados os *stakeholders* (atores externos que exercem influência na empresa) que se relacionam de forma direta ou indireta para a identificação das oportunidades e ameaças, são eles: tecnologia; governo; cliente; fornecedores; comunidade; sistema financeiro; sindicato e concorrentes. Quadros et al. (2011), complementa a análise externa com aspectos ecológicos.

#### 2.2.4.4 Análise interna

Certo e Peter (2004) destacam que o ambiente interno é aquele que faz parte da organização e que interfere diretamente e imediatamente na sua administração. Análise interna é o diagnóstico da situação de todos os aspectos que compreende os limites internos de uma organização.

A postura de Oliveira (2011) sobre a análise interna está associada à evidenciação dos pontos fortes e fracos que devem ser apurados perante o posicionamento de produtos e serviços relacionados ao segmento de mercado. O autor sugere que sejam avaliadas as funções administrativas: marketing, finanças, produção e recursos humanos. De cada função deve ser determinado às questões relevantes para a empresa, de acordo com a sua estrutura.

O objetivo dessa análise é examinar qual a situação em que a empresa se encontra frente aos seus recursos, buscando usufruir da melhor forma suas forças e procurar eliminar ou minimizar suas fraquezas. Tavares (2008) expressa que o foco está na comparação entre o que é e como deveria ser ou o que se pretende ser.

#### 2.2.4.5 Estratégia

Estratégia pode ser vista sobre várias perspectivas de acordo com Mintzberg (2004). Ela pode ser um plano, pois guia as ações para o futuro, pode ser um padrão, pois apresenta a característica de consistência com relação ao tempo. Pode representar um posicionamento como na visão de Porter (2004) e para Drucker (1981), é perspectiva, ou seja, a forma que a empresa irá realizar suas atividades. Na verdade, todos esses atributos juntos, fazem jus ao que é estratégia empresarial.

Para Mintzberg (2004) a distinção de estratégias está em ser deliberadas e emergentes. As deliberadas são aquelas que a finalidade inicial foi realizada. E as emergentes, os modelos avançam sem que haja a intenção. Machado-da-Silva e Vizeu (2007) defendem a ideia que há uma linha de autores que seguem a estratégia deliberada, ou seja, a estratégia formal, onde essa pode significar importante instrumento de legitimação.

De Wit e Meyer (2010) tratam a estratégia orientada por processo, conteúdo e contexto. O processo – é criado, analisado e controlado, está associado a quem está envolvido e quando as estratégias emergem. Conteúdo é a visualização da representação da estratégia para a organização. E o contexto identifica a situação da qual a estratégia foi desenvolvida.

A estratégia deve estar embasada na fé e ao mesmo tempo no consciente, pois ela deve direcionar para concretização de sonhos gerando esperança entre os envolvidos (COSTA; ALMEIDA, 2002). A essência da estratégia versa entre o grau de fé necessário e a razão, pois ao determinar o futuro deve-se deixar de lado, de certa forma, a premissa que o futuro é imprevisível, e trabalhar com a análise dos fatores para identificar o que provavelmente acontecerá, é aí que entra a razão. A dose certa de crença impulsiona as pessoas e a de racionalização irá permitir a utilização dos recursos de maneira fundamentada.

Estratégia é um plano que associa metas, políticas e ações em um processo integrado, ajudando na organização e alocação de recursos através de uma posição única em toda a

organização, adaptando suas características que são favoráveis e desfavoráveis frente ao mercado de atuação (QUINN, 1989 apud MINTZBERG, 2006).

Prahalad e Hamel (2005, p. 26) declaram que “é preciso uma arquitetura estratégica que elabore a planta para a construção das competências necessárias para dominar os mercados futuros”. Essa visão de Prahalad e Hamel (2005) não está focada na adaptação entre recursos e metas e sim na criação de metas audaciosas que superam fronteiras e provoquem os colaboradores a conquistar algo que pareça inicialmente impossível.

### 2.2.5 Modelos de planejamento estratégico

Reginato (2011) aponta que, existem muitas metodologias para implementação do planejamento estratégico, porém não há o melhor método, pois as empresas são distintas em suas operações, porte, estilo de gestão, cultura organizacional, entre outros aspectos. Independente do método adotado o gestor possui duas possibilidades. Uma delas é definir para onde a empresa deve ir e após identificar a situação da empresa e adotar meios de alcançar a situação desejada. A segunda alternativa é inversa, a gestão define a situação atual da organização e depois para onde a empresa deve ir de acordo com o que fora analisado.

Para uma metodologia obter sucesso, ela deve ter “a capacidade de passar do conceito de planejamento estratégico para a implementação do plano, o que requer pessoas identificadas e comprometidas com o processo de mudança organizacional” (ESTRADA; ALMEIDA, 2007, p. 153).

#### 2.2.5.1 Modelo de Ansoff

O Modelo proposto por Ansoff (1977) possui 10 fases demonstradas na figura 1. Inicia com a determinação dos objetivos empresariais. Após, é realizado a avaliação interna onde são identificados os pontos fracos e fortes existentes na organização e a externa, buscando os fatores que podem apresentar oportunidade ou ameaça à empresa.

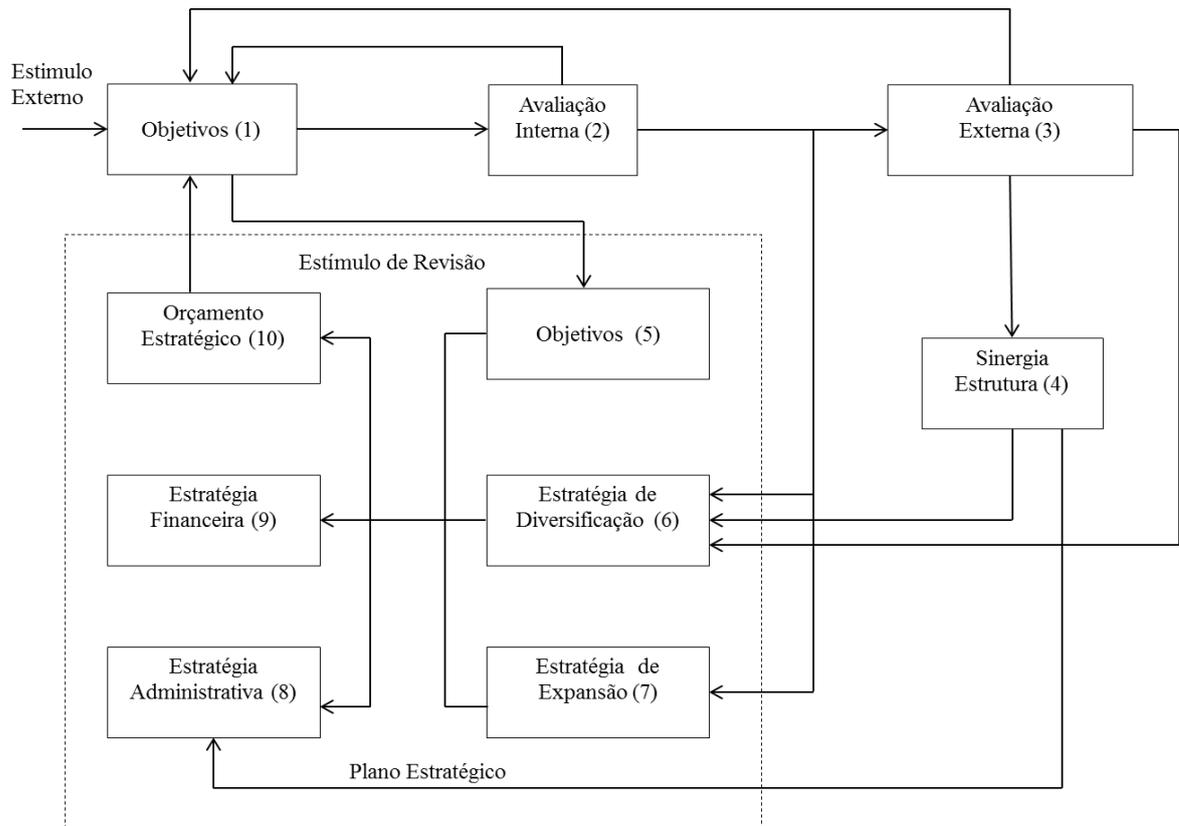


Figura 1– Modelo de Ansoff

Fonte: Ansoff (1977, p. 23)

Nesse método, é apresentada sobre a denominação “sinergia estrutura”, a relação dos objetivos com os recursos internos, a fim de avaliar as possibilidades de realização dos mesmos. Na quinta etapa são retomados os Objetivos, pois depois de efetivar as atividades anteriores, a empresa já possui condições de reavaliar os objetivos determinados na primeira atividade, a fim de elaborar um plano para executar a estratégia.

O referido modelo é concluído com a elaboração do orçamento, identificando os investimentos despendidos para o alcance dos objetivos, e a determinação das estratégias financeiras e administrativas.

### 2.2.5.2 Modelo de Bryson

O Método de Bryson (1988) possui 8 fases, está representado na figura 2, e inicia com a conscientização dos “tomadores de decisão” sobre a necessidade de fazer o Planejamento

estratégico e dos esforços que serão necessários para alcançar os objetivos. Devem-se estabelecer as ações que a empresa precisa realizar e a que não há necessidade em fazer, podendo ser determinado com base em suas obrigações (BRYSON, 1988).

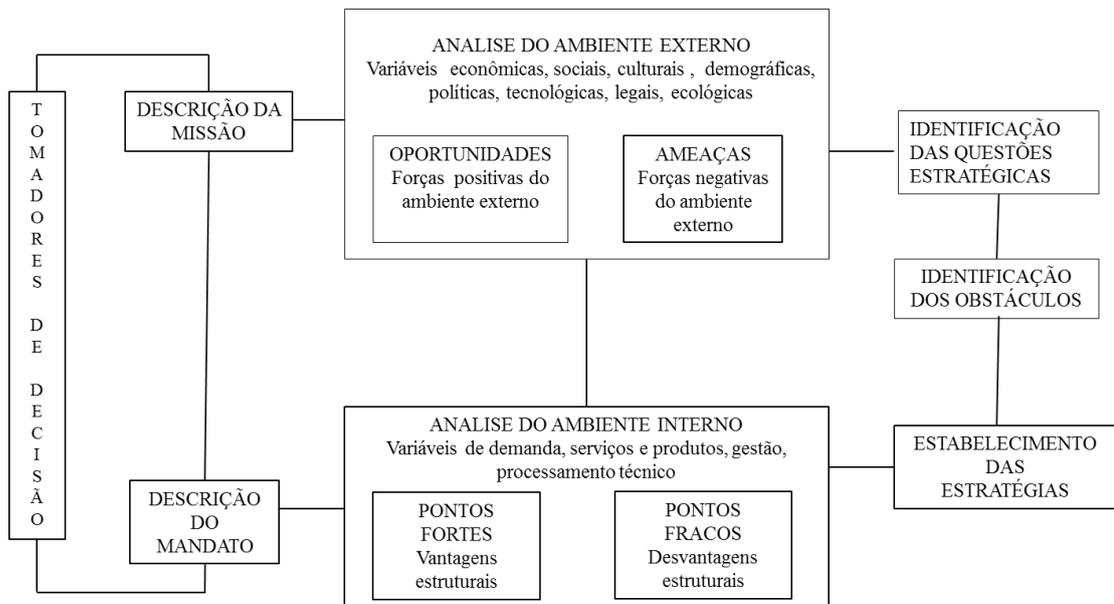


Figura 2 - Modelo de Bryson  
Fonte: Bryson (1988, p. 117)

Os gestores precisam refletir sobre a missão da organização, que é o propósito de sua existência. Logo, é realizada a análise interna e externa da organização. A Identificação das questões estratégicas deve ser efetiva. Para elaborar as questões o autor recomenda três subsídios: a questão deve ser precisa, os aspectos, que fazem da questão ser essencial deve estar enumerado e cada uma das questões deve estar relacionada com seu fracasso, caso a empresa ignore-a.

### 2.2.5.3 Modelo de Certo e Peter

O Modelo proposto por Certo e Peter (1993) é realizado em 5 etapas, conforme figura 3, todas elas apoiadas no *feedback*. Esse modelo inicia com análise dos ambientes da organização.

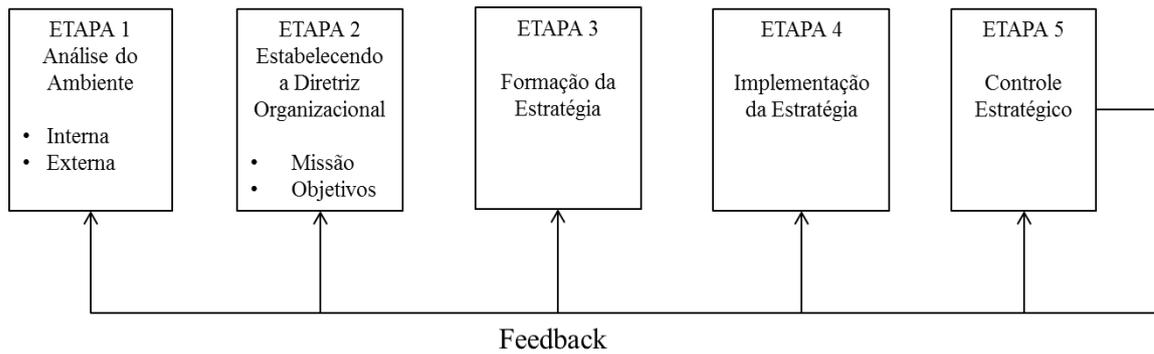


Figura 3 - Modelo de Certo e Peter

Fonte: Certo e Peter (1993, p. 14)

Para Certo e Peter (2003) o ambiente externo está dividido em geral, que pode ser aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos e relacionados à legislação. Operacional que pode ser representado por aqueles que possuem relação mais imediata com empresa como: concorrentes, clientes, mão de obra e fornecedores.

O estabelecimento de diretrizes consiste em determinar a missão organizacional e seus objetivos, que são obtidos através da avaliação das análises dos ambientes. Depois de defini-las é preciso implantar aquelas que são mais adequadas ao alcance dos objetivos considerando os ambientes empresariais. Para a última fase, os autores indicam três atividades, quais sejam: examinar o desempenho da empresa, comparando com as metas e padrões determinados e fazer as correções necessárias.

#### 2.2.5.4 Modelo de Almeida

Almeida (1994) produziu um método de planejamento estratégico para um grupo de pequenas empresas, que pode ser visualizado na figura 4. A fase preparatória é onde se apresenta a técnica aos gestores, demonstrando sua necessidade e importância para conscientizar dos motivos relevantes da adoção do planejamento estratégico.

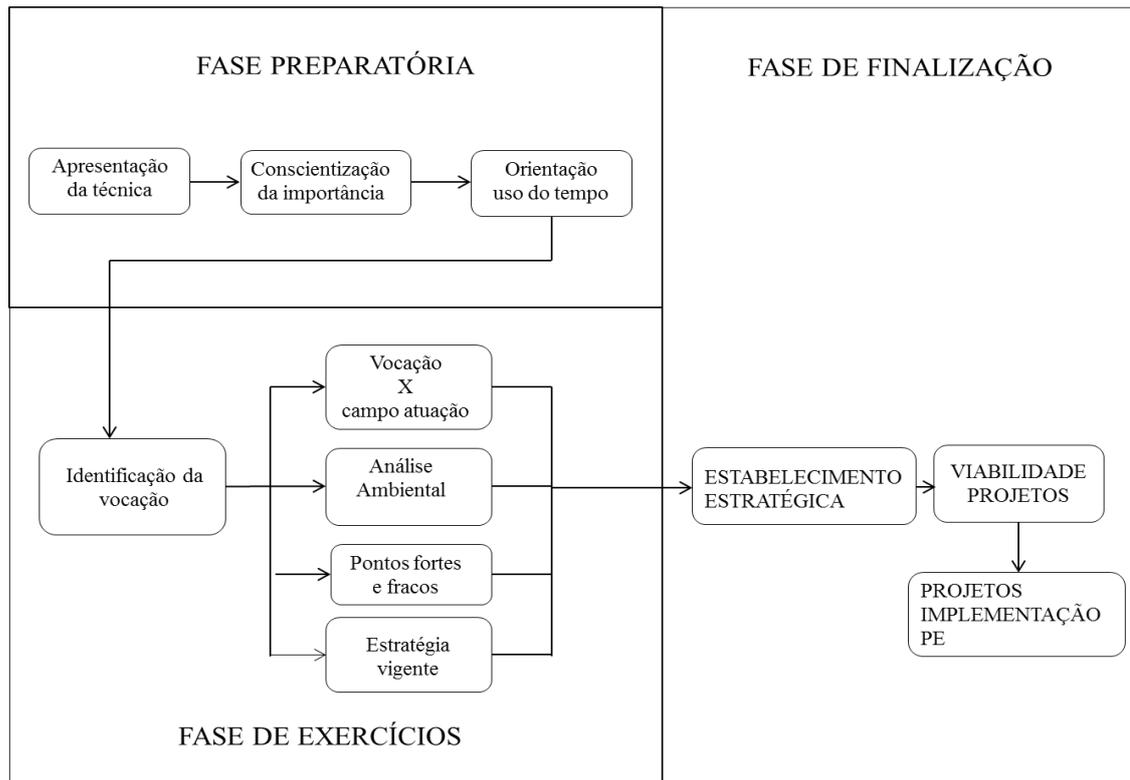


Figura 4 - Modelo de Almeida para grupos de pequenas empresas  
 Fonte: Almeida (1994, p. 47)

A fase de exercícios deve ser realizada em conjunto com as empresas que compõem o grupo, onde serão realizadas as seguintes atividades: identificação da vocação é a reflexão do que a empresa tem facilidade em executar, que ela gosta e de seu campo de atuação (ALMEIDA, 1994).

Vocação versus campo de atuação é a tarefa de identificar o que poderá realmente ser desenvolvido dentro da vocação e aquelas tarefas que deverão ser eliminadas ou adaptadas. Na análise ambiental, serão considerados os *stakeholders* que possuem maior influência, oportunizando melhoria ou novos negócios como também ameaças futuras (ALMEIDA, 1994).

Os pontos fortes e fracos são as vantagens e desvantagens das empresas em comparação com suas concorrentes. Estratégia vigente é a identificação das decisões de maior importância tomadas nos últimos anos e os motivos dessas ações.

A finalização é a implementação do planejamento estratégico, esse último passo será realizado em três atividades que serão: “Estabelecimento da Estratégia”, que é os meios que a empresa irá seguir para alcançar os objetivos. “Viabilidade dos Projetos” é o estabelecimento de objetivos gerais e após determinar objetivos específicos, estabelecendo no final as metas que quantifica os objetivos no tempo. A tarefa final dessa fase é “Projetos implementação do

PE” onde são constituídos planos para realização dos objetivos e ainda, os recursos necessários para efetiva-los e limitações.

#### 2.2.5.5 Modelo de Stoner e Freeman

Esse método, demonstrado na figura 5, inicia pela formulação de objetivos, que segundo Stoner e Freeman (1995), requer a revisão e compreensão da missão para torna-la concreta.

Os objetivos estão baseados nos gestores e nas responsabilidades sociais. Em síntese, as etapas 2 a 6 são o alicerce para determinar a forma que os objetivos serão alcançados. Na etapa identificação das metas e estratégias atuais, os autores advertem para o fato de que muitas vezes as estratégias e metas não fazem parte de um plano formal, assim pode ser difícil identifica-la no primeiro momento, sendo necessária a análise das ações diárias para compreender o que a direção está tentando obter (STONER E FREEMAN, 1995).

Ao determinar os objetivos e a estratégia existente, a organização possui estrutura para identificar os fatores internos que influenciarão o alcance das metas. Na análise de recursos à empresa visualiza sua situação interna, identificando suas vantagens e desvantagens para atingir os objetivos.

Da análise ambiental e dos recursos são identificados às oportunidades estratégicas e ameaças, que é o quinto passo. Nessa fase é necessário definir o que a empresa enfrentará de obstáculo e o que irá beneficia-la para o alcance de sua estratégia.

A determinação do grau de mudança estratégica necessária, após concluir as etapas anteriores, é possível averiguar se a estratégia atual deve permanecer ou se há necessidade de mudanças (STONER; FREEMAN, 1995).

Na opinião desses autores, quanto mais duradoura uma estratégia e quanto mais estável o ambiente de atuação, mais simples será a realização da previsão, mas há casos em que é preciso mudar a estratégia vigente para assegurar o alcance das metas (STONER; FREEMAN, 1995).

O sétimo passo é a tomada de decisão estratégica, que deve ser realizada caso seja necessário mudar a estratégia atual. A penúltima atividade é a implementação da estratégia, que deve ser implementada pela organização da forma mais eficiente e eficaz possível.

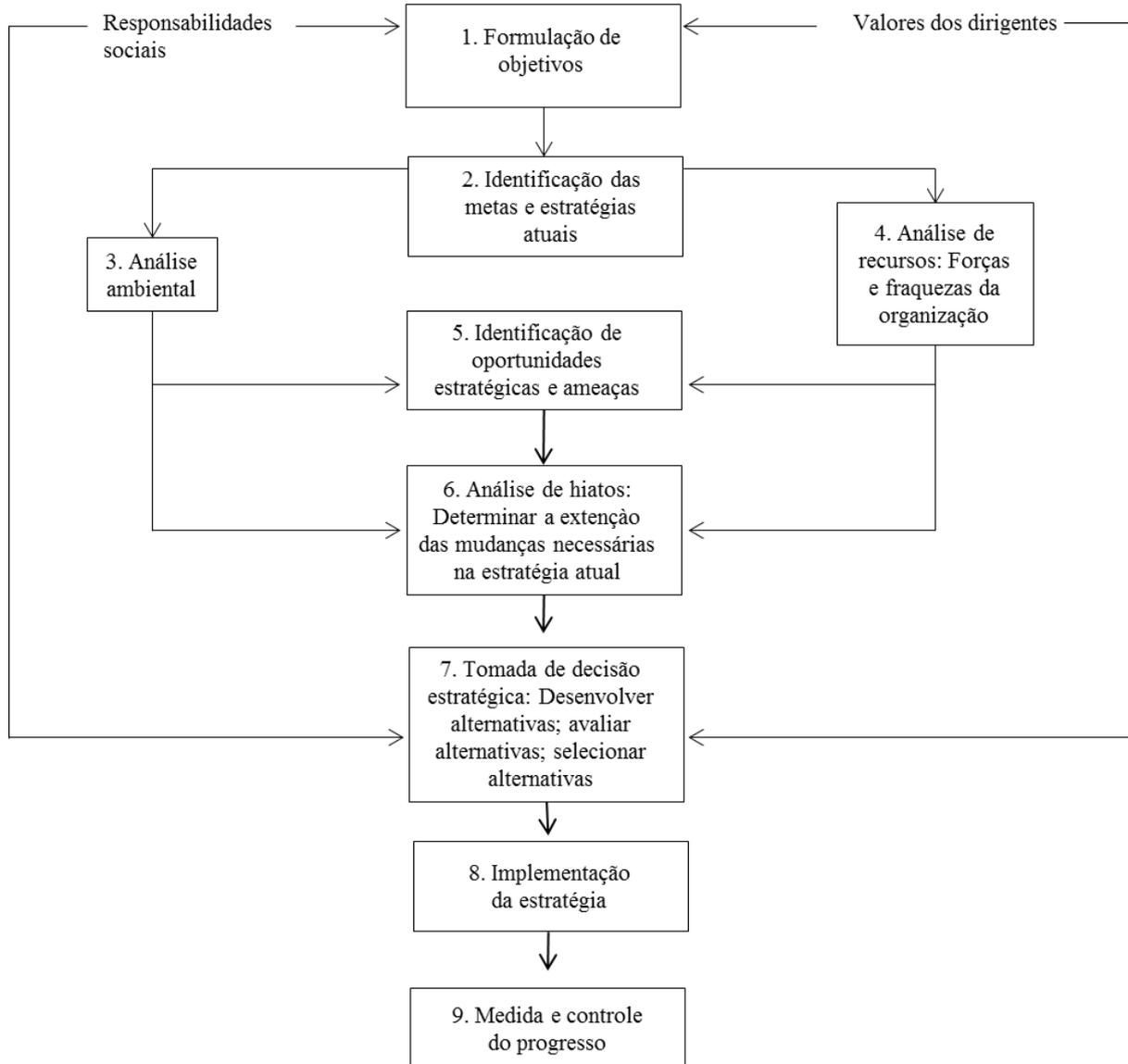


Figura 5 - Stoner e Freeman  
 Fonte: Stoner e Freeman (1999, p. 139)

A última fase é a medida e controle do progresso, pois ao passo que a estratégia vai sendo praticada, é necessário verificar seu avanço, e se ela está atingindo as metas e obtendo o resultado esperado.

#### 2.2.5.6 Modelo Scramim e Batalha

Desenvolvido para pequena indústria, e considerado um modelo genérico, pois utiliza etapas comuns de modelos existentes na literatura, tem como ponto de partida a sensibilização

para a importância em aplicar o planejamento estratégico, as etapas desse modelo são demonstradas na figura 6.



Figura 6 – Scramim e Batalha

Fonte: Baseado em Scramim e Batalha (1997)

O segundo passo é a definição da missão, logo após é decidido os objetivos gerais da empresa, que conforme os autores devem ser estabelecidos a partir das forças externas, ambiente interno, relações de poder e cultura dos gestores (SCRAMIM; BATALHA, 1997).

A próxima etapa é segmentação estratégica, que deve ser utilizada por empresas que fabricam produtos variados, atuando em diferentes segmentos que podem ter fatores diferentes para o sucesso. Para esses autores, a segmentação possui três características básicas: do comprador, do produto e da tecnologia.

O diagnóstico Estratégico, quinta etapa, é a análise do ambiente interno e externo. Os autores sugerem o método de Análise Estrutural de Indústrias, de Porter (1989), que determina o nível de concorrência através das forças competitivas de Porter que são: poder de negociação de fornecedores, de compradores, ameaça de produtos substitutos, entrantes potenciais e a rivalidade entre as concorrentes.

Buscando identificar os pontos críticos de sucesso, Scramim e Batalha (1997) utilizam o *check list* para a análise dos pontos fracos e fortes da empresa.

A fase seguinte é o delineamento de estratégias que de acordo com sugestão dos autores, devem-se utilizar as estratégias genéricas de Porter (2004): dominação pelos custos e diferenciação. O sétimo passo é a definição de planos de ação, onde será determinado às atividades necessárias para a implementação das estratégias, e a última etapa é o controle e acompanhamento da implementação do planejamento.

### 2.2.5.7 Modelo de Bethlem

O Modelo de Bethlem (1998), figura 7, inicia o processo em desejos e aspirações da estrutura de poder, sejam eles explícitos ou implícitos. As empresas possuem estrutura de poder que impõe e influencia aos demais membros da organização para que busquem objetivos comuns.

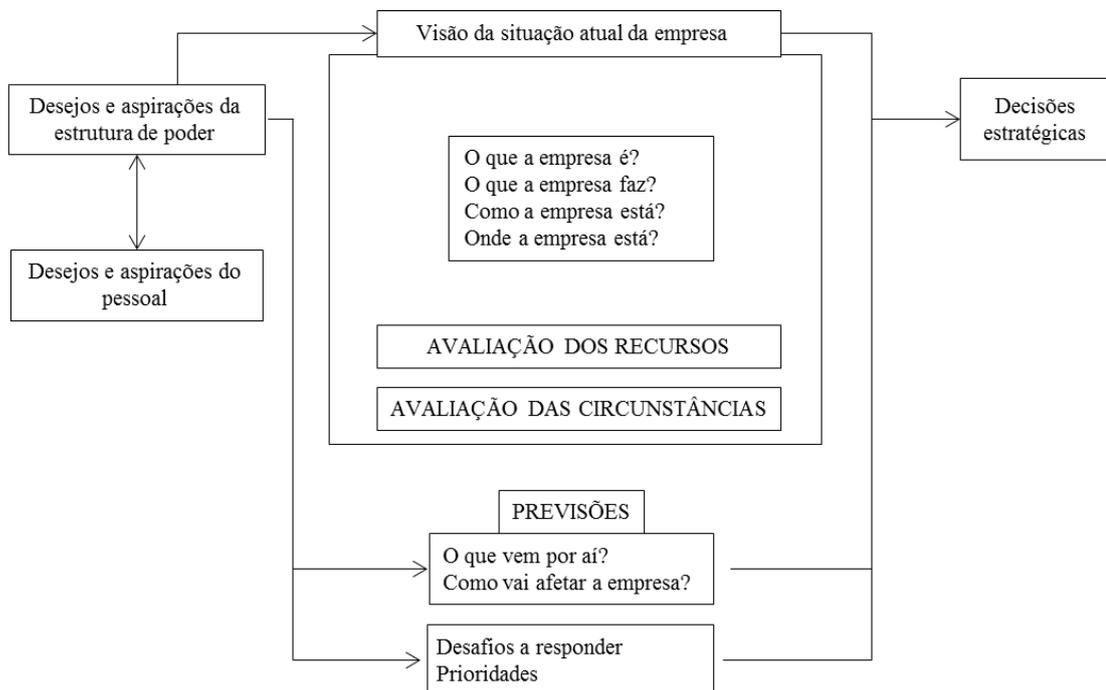


Figura 7 - Modelo de Bethlem

Fonte: Bethlem (1998, p. 29-30)

Esses desejos e aspirações podem considerar, deixar de considerar ou considerar em partes os desejos e aspirações de outra classe da empresa. Essa etapa serve de apoio para visualizar a situação atual da empresa. O autor sugere questões que devem ser respondidas

para melhor estabelecimento dessa fase, analisando os recursos que possui e circunstâncias do qual a empresa se encontra (BETHLEM, 1998).

Para melhor estabelecimento de objetivos é necessário fazer previsões de possíveis alterações futuras que influenciaram a empresa. De acordo com os desafios que a empresa enfrentará e de suas prioridades, ela estará apta a determinar as estratégias. Para estabelecer estratégias coerentes deve-se analisar o que a empresa deseja e espera ser no futuro, identificando o hiato que pode haver entre o futuro desejado, esperado e possíveis redução e fechamento (BETHLEM, 1998).

Assim, surgem as estratégias alternativas que primeiramente passam por avaliação interna a fim de obter aceitação e colaboração. Aquelas que obtiverem aceitação serão identificadas como estratégias aprovadas e que mais uma vez irão passar por avaliação e aprovação, para enfim serem adotadas. Após adotar as estratégias a etapa seguinte é a sua implementação e execução, que recebem suporte permanente do controle de estratégias.

#### 2.2.5.8 Modelo de Wright, Kroll e Parnell

O método de Wright, Kroll e Parnell (2000), figura 8, inicia com a análise externa identificando as oportunidades e ameaças do macroambiente e especificamente do setor de atuação da empresa.

A próxima etapa é análise do ambiente interno onde está inserido, além dos recursos internos como nos outros métodos, a missão e objetivos organizacionais. A ligação entre as duas etapas, significa que a missão e objetivos devem estar de acordo com as oportunidades e ameaças do ambiente externo e das forças e fraquezas do interno.

A determinação da missão e dos objetivos dirige a organização para o estabelecimento das estratégias. É necessário formular as estratégias empresarias, dessas, será formulado as estratégias das unidades de negócio e logo em seguidas as estratégias funcionais, uma dando suporte para a outra. Estratégias desenvolvidas, é o momento de implementa-las.

Para o autor “as estratégias são implementadas por meio da estrutura organizacional, suas lideranças, suas distribuições de poder e cultura” (Wright, Kroll e Parnell, 2000, p. 26). Por fim, controle das estratégias e de seu desempenho. Da última etapa até a segunda, análise do ambiente interno, estão apoiados pelo feedback que irá fornecer o controle do planejamento estratégico.

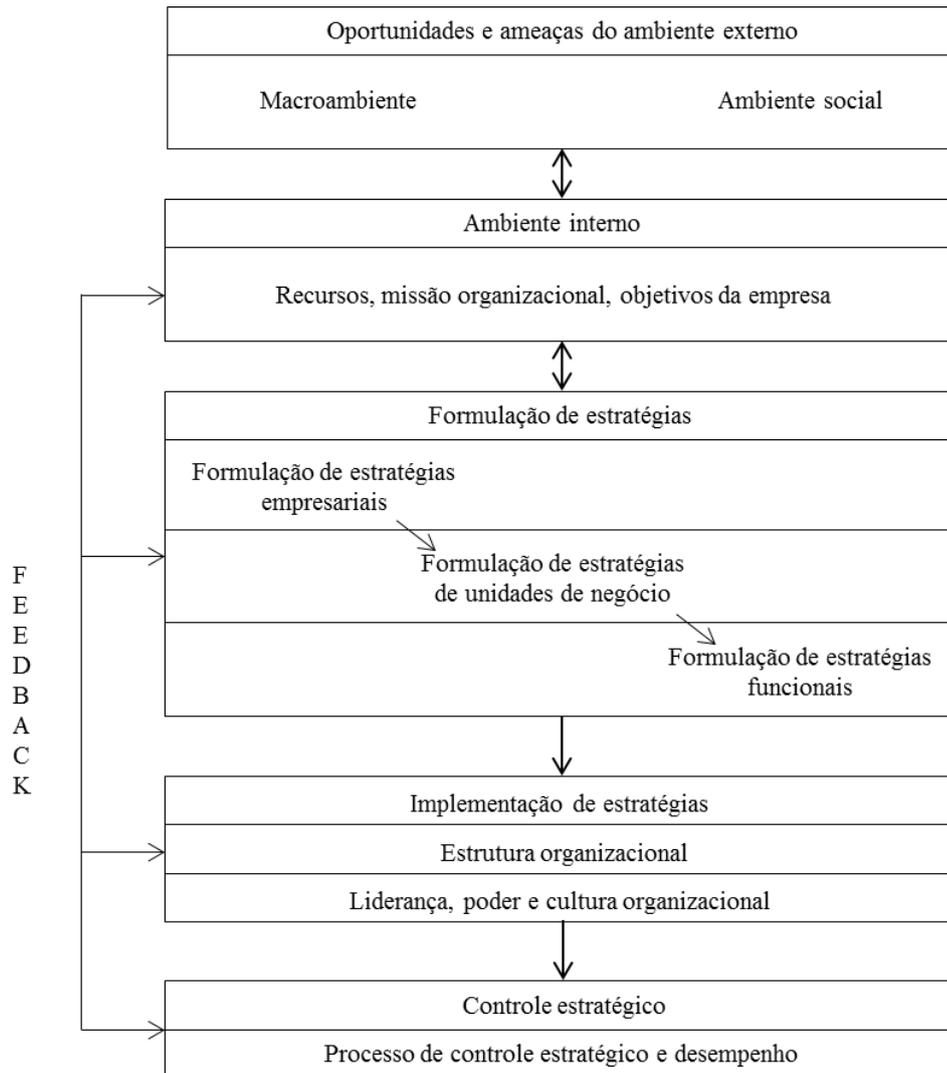


Figura 8 - Modelo Wright, Kroll e Parnell

Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 46)

#### 2.2.5.9 Modelo de Hitt, Ireland e Hoskisson

O método de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) conforme figura 9, inicia na análise do ambiente interno e externo. Após é realizado a intenção estratégica que é o gerenciamento dos fatores internos da organização com a intenção de cumprir metas de competitividade. A missão estratégica está relacionada aos objetivos em termos de mercado. Essas duas etapas servem para criar e implantar as estratégias.

A próxima atividade é a formulação e implementação da estratégia, essas duas etapas devem ser elaboradas ao mesmo tempo. Desmembrando a etapa formulação, temos as

estratégias nível de negócio que visa à geração de valor para o cliente e a busca por vantagem competitiva.

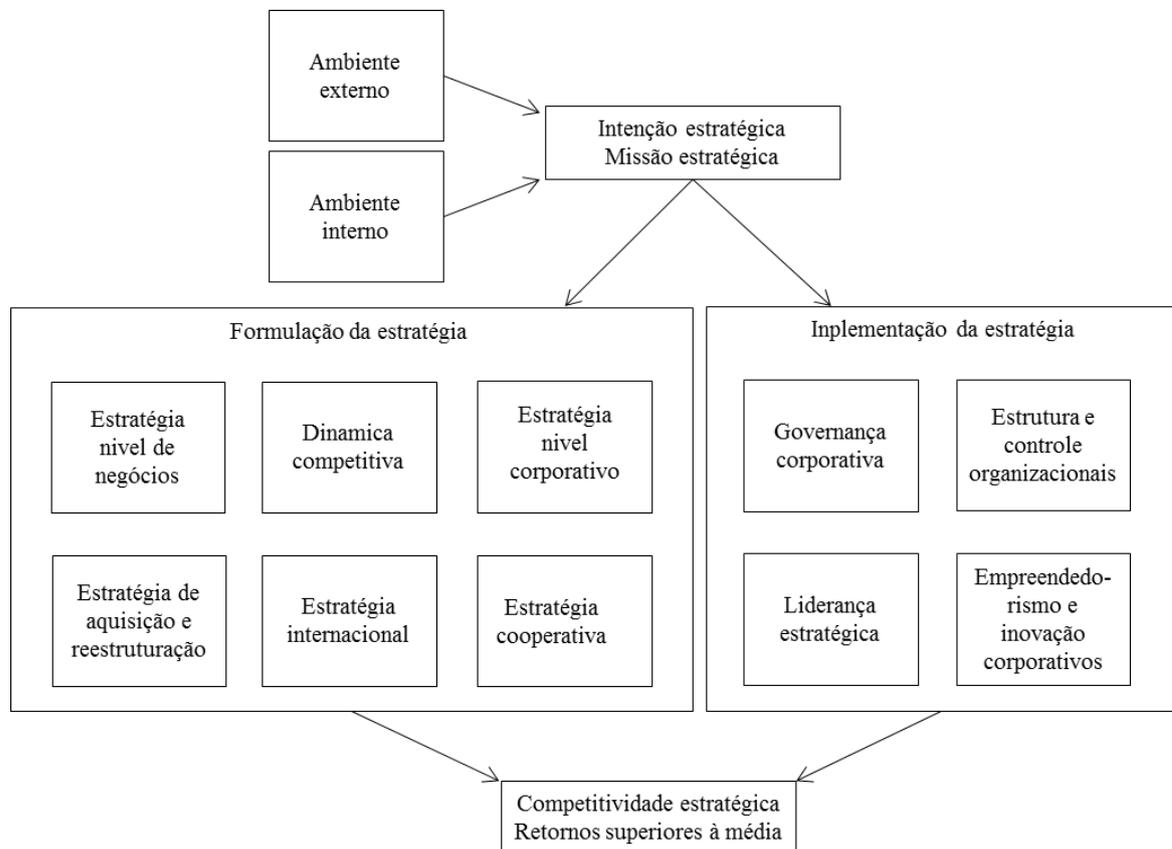


Figura 9 – Modelo de Hitt, Ireland e Hoskisson

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 51)

Dinâmica Competitiva é a descrição das ações entre empresas de um mesmo segmento, sendo elas concorrentes. A estratégia Aquisição e Reestruturação estão relacionadas às fusões, ou simplesmente a aquisição de parte de outra empresa e a mudanças internas na estrutura do negócio (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

A estratégia internacional considera o comércio exterior de produtos e serviços fora do ambiente de atuação da empresa. A Cooperativa está baseada na associação de empresas com afinidades para criar vantagens competitivas, pois seu propósito é reunir recursos para o melhor aproveitamento de oportunidades.

A implementação da estratégia, tem como fase inicial a Governança Corporativa que é a ligação entre empresa e investidores que possuem o controle da direção. A estrutura e controle são os processos formais que a empresa utiliza e da forma que eles são controlados.

A Liderança Estratégica está relacionada ao tipo de direção que a organização emprega nos seus processos de gerenciamento de pessoas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

De que forma a administração influencia seus colaboradores, está diretamente relacionada à gestão de pessoas e com a cultura interna da organização. Por fim o empreendedorismo e Inovação Corporativa, etapa que sugere a criação de novas ideias gerando desenvolvimento de novos negócios ou incremento dos existentes.

#### 2.2.5.10 Modelo de Almeida

A posição de Almeida (2003), sobre a metodologia de planejamento estratégico, está baseada na estruturação de ações, para que a organização alcance os resultados almejados. Seu modelo possui 5 etapas, como é demonstrado na figura 10.

ORIENTAÇÃO	DIAGNÓSTICO	DIREÇÃO	VIABILIDADE	OPERACIONAL
Diretrizes superiores	Aspectos internos		Demonstração de resultados	
Missão	Análise ambiental	Estratégias	Balanço	
Vocação	Campo de atuação	Objetivos	Mutações	
Visão	Estratégia vigente		Índices	

Figura 10 - Modelo de Almeida

Fonte: Almeida (2003, p. 42)

A vocação é identificada por pessoas internas à empresa que possuem predisposições semelhantes e que podem orientar a busca por resultados comuns (ALMEIDA, 2003). No diagnóstico Estratégico são realizadas as atividades de análise dos aspectos internos, análise ambiental, campo de atuação e estratégia vigente. “Aspectos internos” determinam os pontos críticos de sucesso do setor de atuação em comparação com os concorrentes, buscando os

fatores em que a empresa possui vantagem e desvantagem (ALMEIDA, 2003). O resultado são os pontos fortes e fracos, que devem ser trabalhados pela empresa.

A atividade “estratégia vigente” é necessária para identificar as ações de sucesso, que a empresa adotava, para não interromper ações que estavam trazendo resultados positivos. Na etapa “Direção” é estabelecida o foco da organização definindo as estratégias e os objetivos. As estratégias é a descrição do que foi encontrado na etapa um e que servirá de orientação para as ações da organização, dispondo-se a alcançar os objetivos, a missão e a visão, apoiadas na vocação. Objetivos são o que a empresa deseja alcançar, determinados a partir da estratégia (ALMEIDA, 2003).

Na Viabilidade, são analisados dados quantitativos que determinarão se as estratégias e os objetivos serão executáveis. É necessário fazer análises de balanço, mutações e índices financeiros. Última fase é a implementação das estratégias e objetivos definidos. É realizada através da elaboração de planos de ação a nível operacional. Estabelecendo prazos, investimentos e setores responsáveis.

#### 2.2.5.11 Modelo de Estrada

O Modelo de Estrada (2006), que pode ser visualizado na figura 11, possui 4 etapas que tem interação por meio do “mudança organizacional” e “monitoramento e retroalimentação”.

Avaliação é uma etapa constituída por três atividades que incidem na constatação da cultura e poder da empresa. A reflexão sobre a cultura permite compreender o conjunto de normas e valores, até mesmo no sistema informal.

O poder é a competência de alterar o comportamento atual pelo pretendido. A identificação das suas analogias determina a política interna. Essas atividades servem de base para estabelecer a visão da empresa. Logo após, são realizadas as análises do ambiente interno e externo. Seguido do levantamento das questões estratégicas. Por último é definido as estratégias que ajudarão a encontrar a direção para executar a visão da empresa.

No plano de ação devem constar dados como: prazos, responsáveis, orçamentos, e quais indicadores serão controlados. Controle Estratégico é o monitoramento do plano de ação, que deve dar apoio à administração, para que faça correções, quando forem necessárias para alcançar a visão estabelecida (ESTRADA, 2006).

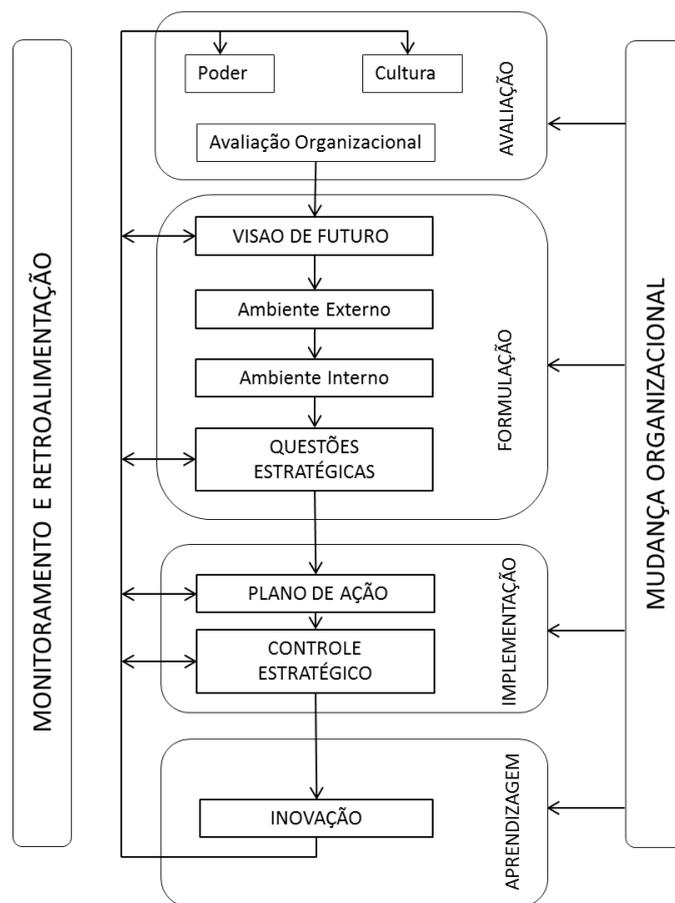


Figura 11 – Modelo de Estrada  
 Fonte: Estrada (2006, p. 157)

Na etapa Aprendizagem é onde ocorre a inovação. Através da avaliação periódica dos aspectos comportamentais e técnicos, para obter as informações, a fim de estabelecer a mudança da organização.

#### 2.2.6.12 Modelo de Maximiano

O Modelo proposto por Maximiano (2006), figura 12, é composto por seis etapas. Inicia com a “Análise da situação estratégica” que é a determinação da missão, após é analisado o desempenho e as estratégias que estão sendo utilizadas.

As próximas atividades do modelo são as análises internas e externas e a definição de objetivos e estratégias.

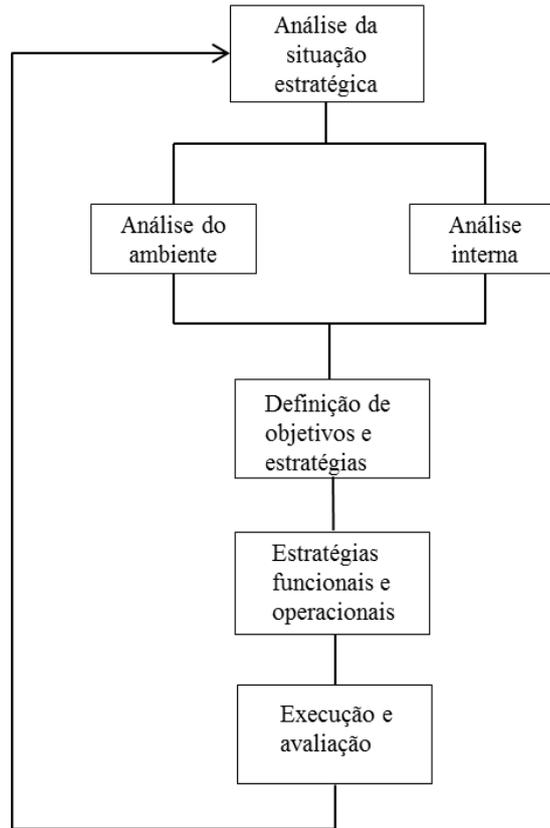


Figura 12 - Modelo de Maximiano

Fonte: Maximiano (2006, p. 232)

Esse método sugere o estabelecimento de estratégias funcionais e operacionais onde é elaborado e implementado em várias estratégias que podem ser alteradas em circunstâncias adversas. E, para seu término os autores supracitados indicam a “Execução e avaliação” como etapas fundamentais o alcance da missão e dos objetivos, através de ações das áreas administrativas, projetos e políticas (MAXIMIANO, 2006).

#### 2.2.5.13 Modelo Aaker

Para Aaker (2007), o processo de planejamento estratégico deve começar com as análises. O autor sugere que no diagnóstico externo sejam analisados os clientes, concorrência, análise de mercado e na análise ambiental está incluída a tecnologia, governo, economia, demografia, cenário e áreas que possuem carência de informação. Esse método está exposto na figura 13.

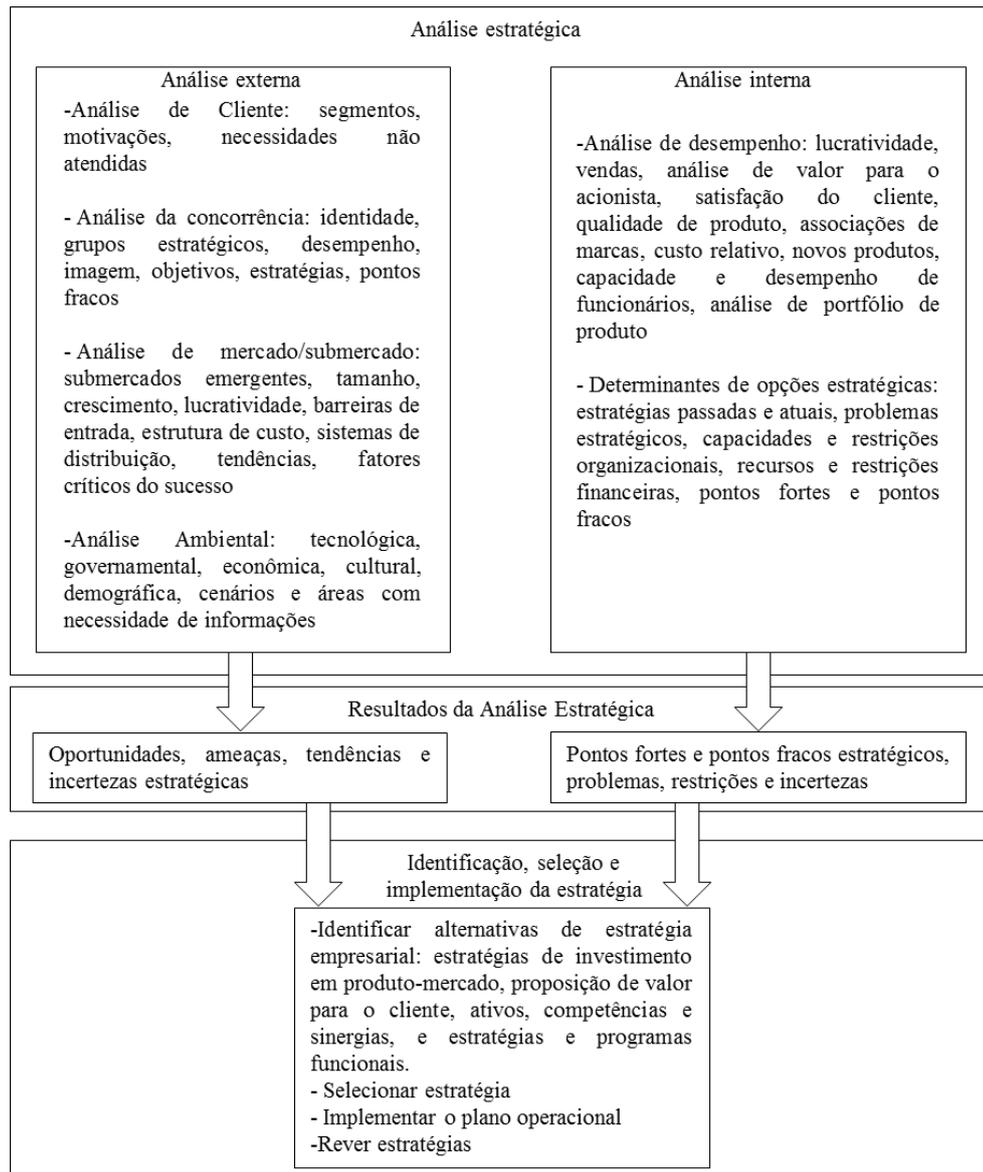


Figura 13 - Modelo de Aaker

Fonte: Aaker (2007, p. 33)

Na interna, é avaliado o desempenho quanto ao financeiro, marketing, capacidade e desempenho dos colaboradores (AAKER, 2007). E ainda na análise interna o autor aborda determinantes de opções estratégicas como definição de estratégias passadas e atuais, problemas Estratégicos, capacidade, restrições, pontos fortes e fracos.

Dos resultados da análise externa são visualizadas as oportunidades, ameaças, tendências e incertezas. E da análise interna surgem os pontos fortes e fracos, problemas, restrições e incertezas.

A próxima etapa é identificação, seleção e implementação das estratégias, onde se deve inicialmente identificar as possibilidades de estratégias para selecionar a mais adequada. Por fim, implementar o plano operacional e revisar as estratégias.

### 2.2.5.14 Modelo Fernandes e Berton

Conforme Fernandes e Berton (2007, p. 21) “entender o negócio de uma organização é uma questão quase filosófica”. Assim, nesse modelo, que está exibido na figura 14, os autores partem da definição do negócio para as análises ambientais, tanto externas quanto internas. Das análises são verificadas as ameaças e oportunidades e os pontos fracos e fortes.

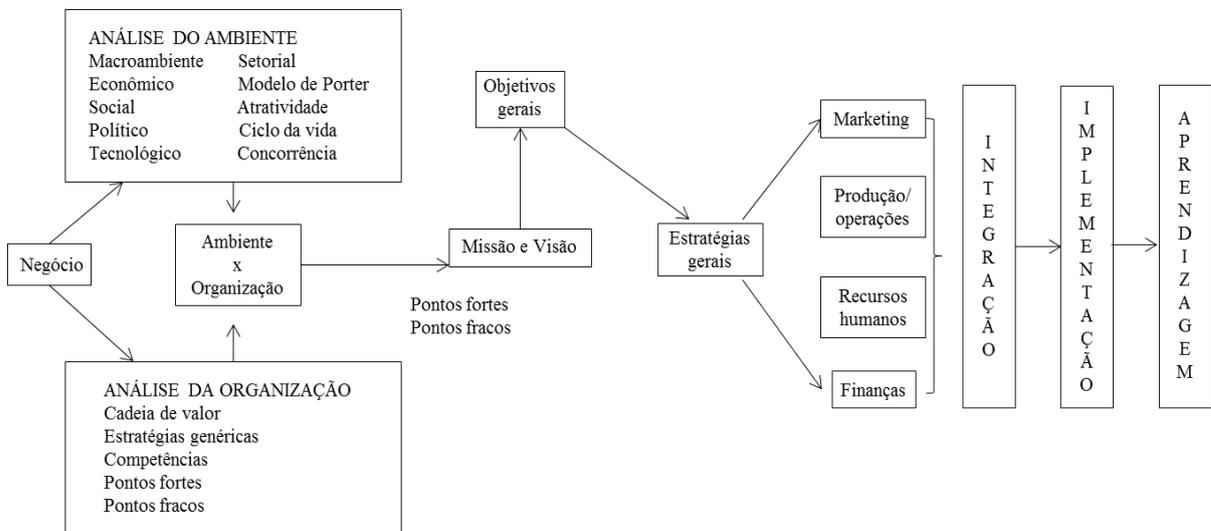


Figura 14 - Modelo de Fernandes e Berton

Fonte: Fernandes e Berton (2007, p. 21)

As análises servem de base para estabelecer a missão e visão, e dessas irá ser definido os objetivos que logo geraram as estratégias gerais e por seguinte as estratégias funcionais, divididas em departamentos administrativos: marketing, produção/operação, recursos humanos e finanças. A etapa controle, rotulado por esses autores como “integração”, é importante para garantir que as estratégias serão implantadas. Sendo necessário definir ferramentas e meios dos quais seja possível acompanhar os objetivos (FERNANDES; BERTON, 2007).

A implementação é uma das atividades mais importantes do planejamento, necessitando de alterações, maiores ou menores, em todas as esferas estruturais da empresa. Não deve estar composta por planos rígidos e sim por uma série de tarefas que contribuam para alcançar os resultados. E a aprendizagem, fecha esse método, que consiste nos reajustes no decorrer da implementação e também na compreensão de todo processo do planejamento estratégico desde sua etapa inicial para assim dar partida as novas estratégias.

### 2.2.5.15 Modelo de Terence e Escrivão Filho

Terence e Escrivão Filho (2007) elaboraram um modelo de planejamento estratégico para pequena empresa composto por 6 etapas, referidas na figura 15. A conscientização do pequeno empresário é necessária para demonstrar a importância da técnica para organização, mostrando as vantagens, desvantagens de sua implementação.

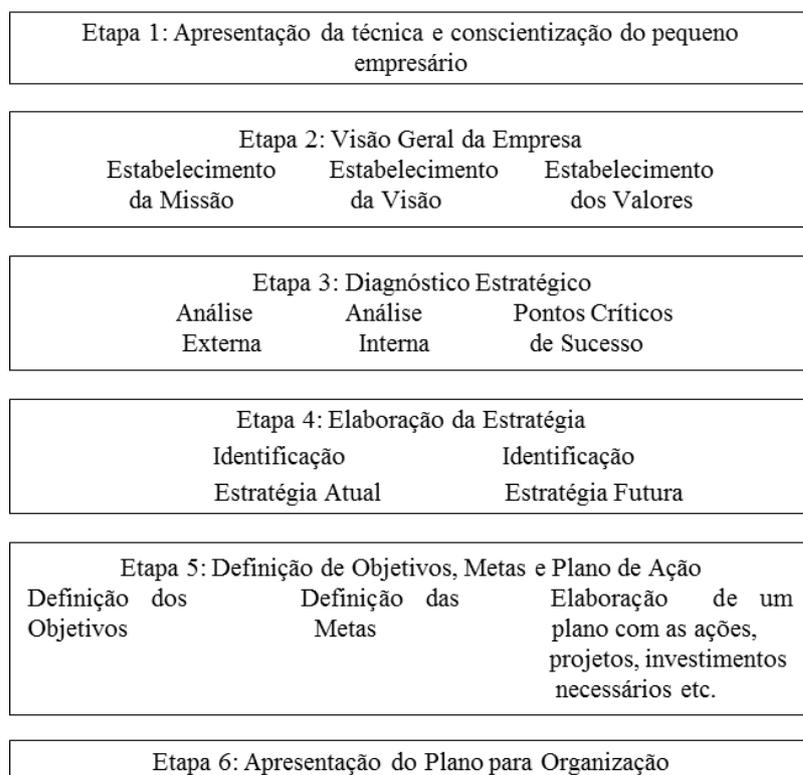


Figura 15 – Modelo de Terence e Escrivão filho

Fonte: Terence e Escrivão Filho (2007, p. 40)

A segunda etapa é o estabelecimento da visão, missão e valores da empresa. Seguido do “Diagnóstico Estratégico” que é a análise dos ambientes da empresa. Após as análises, os gestores das MPEs devem refletir sobre as análises realizadas o que possui maior relevância, tornando-se crítico, entre as atividades administrativas que estão sendo executadas pela empresa (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2007).

Logo após o “Diagnóstico Estratégico” são levantados quais foram os investimentos e decisões mais relevantes realizadas no último ano, com o objetivo de determinar qual a estratégia que a empresa estava seguindo, para que não haja uma mudança brusca de

estratégia, afetando o clima da organização (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2007). Identificado à estratégia atual a empresa estará apta a determinar a estratégia futura. O gestor deve selecionar a que melhor condiz com realidade, encontrada no diagnóstico Estratégico.

Definindo os objetivos a partir da missão, do setor de atuação e das análises realizadas. É necessário estabelecer mecanismos para controlar seus prazos. De cada objetivo é determinado quais as ações que serão necessárias para realiza-los, indicando os projetos e investimentos que cada um irá demandar. O modelo é concluído na apresentação do plano para organização.

#### 2.2.5.16 Modelo de Oliveira

O Modelo apresentado por Oliveira (2007) é constituído de 12 fases, exibidas na figura 16. Iniciando pelo estabelecimento da visão que, segundo Oliveira (2007), garante a base para o estabelecimento das etapas seguintes. Depois de definir a visão são identificadas as oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa. São analisados os *stakeholders* que exercem influência, sejam eles controláveis ou não. Oliveira (2007) destaca a análise dos concorrentes como fundamental para elaborar o planejamento estratégico.

A Missão é a determinação do motivo de existência da empresa. Na etapa “Propósitos” o gestor deve pensar qual é o propósito da empresa através da identificação dos setores de atuação. E a postura estratégica que é a maneira mais adequada de alcançar a missão. A atividade denominada de “Cenários” corresponde à identificação do que poderá acontecer no futuro e como esses acontecimentos afetarão a empresa. Dessa forma, devem-se determinar medidas para cada possível alteração futura.

Escolher qual direção e empresa irá seguir que oportunize o cumprimento de sua missão é o que o autor denomina “Postura Estratégica” (OLIVEIRA, 2007). Para estabelecer a estratégia devem ser considerados o ambiente interno, com suas forças e fraquezas, os objetivos, a missão e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Para definir a macro estratégia o executivo deve considerar a cultura organizacional, sua aceitação, eficácia e efetividade (OLIVEIRA, 2007). Os objetivos é o processo de determinação do que a empresa pretende alcançar, devem ser a bussola que determina as ações de todas as atividades da empresa.

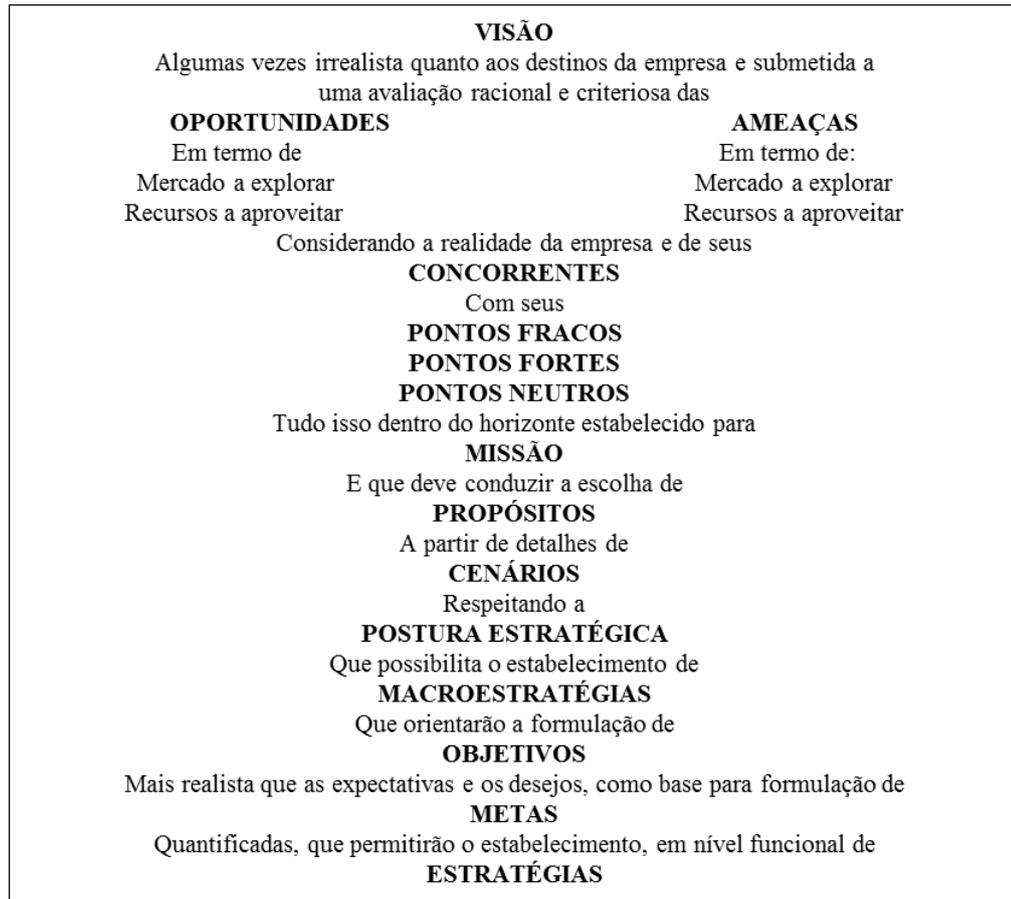


Figura 16 – Modelo de Oliveira

Fonte: Oliveira (2007, p. 56)

E as Metas é estabelecimento dos prazos, investimentos e responsáveis pelo alcance dos objetivos. A estratégia selecionada deve ser aquela que maximize a interação entre empresa e seu ambiente, reduzindo os riscos e potencializando os lucros (OLIVEIRA, 2007). O sucesso da estratégia está diretamente ligado ao envolvimento dos executivos em sua escolha, e a maneira de passa lá aos seus colaboradores para obter sua aceitação.

#### 2.2.5.17 Modelo Tavares

A primeira etapa do método de Tavares (2008), figura 17, consiste na reflexão do espaço do negócio que se deseja ocupar, onde ela se encontra atualmente e aonde pretende chegar. Aqui, é incluído o estabelecimento da visão, missão, valores e políticas empresariais.

Depois de concluir a primeira etapa deve ser feita a análise macroambiental, que é o exame das variáveis que influenciam a empresa positivamente, constatando-se assim uma

oportunidade, e negativamente onde a variável apresenta uma ameaça. Na terceira etapa são diagnosticados os *stakeholders* que atuam de forma relevante na empresa (TAVARES, 2008). Nessa fase é verificada a concorrência e a qualidade dos relacionamentos entre clientes, fornecedores e demais públicos relevantes.



Figura 17 – Modelo de Tavares

Fonte: Tavares (2008, p. 79)

A quarta etapa é a análise do ambiente interno, seguida do estabelecimento dos valores e políticas, que tem por finalidade divulgar as crenças, regras e diretrizes. Na sexta fase, é a formulação e implementação da estratégia, estabelecendo as ações que tornaram efetiva a visão empresarial. As estratégias implementadas serão aquelas que maximizarão a utilização de recursos internos (TAVARES, 2008).

Na sétima etapa são definidos os objetivos que conforme o autor é a tradução das estratégias definidas anteriormente. Na elaboração do orçamento é exposto os valores financeiros necessários para a implementação dos objetivos.

Na etapa seguinte, definição de parâmetros de avaliação e controle, é a escolha de indicadores de desempenho para avaliação da implantação das estratégias. A penúltima atividade desse roteiro, incide em definir os responsáveis por cada ação necessária para a implementação das estratégias. Para concluir, a etapa implantação é a prática propriamente dita das ações que serão necessárias para o cumprimento dos objetivos.

#### 2.2.5.18 Modelo de Kaplan e Norton

O modelo de Kaplan e Norton (2009), conforme figura 18, propõe a relação entre estratégia e sua execução.

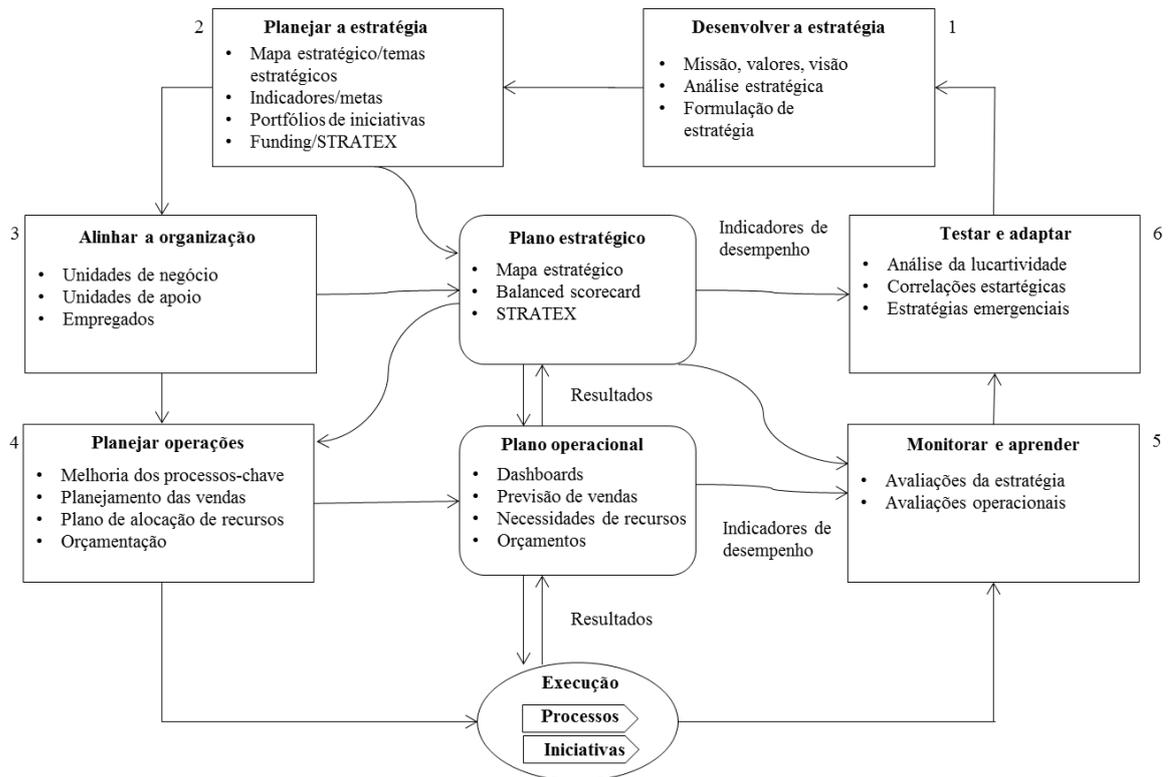


Figura 18 - Modelo Kaplan e Norton

Fonte: Kaplan e Norton (2009, p. 110)

Dentro do raciocínio desses autores, os gestores encontram dificuldades de fazer com que os recursos do planejamento estratégico e dos processos operacionais trabalhem em consonância. Assim o único instrumento compartilhado é o fundo financeiro, que coordena e avalia a desempenho da instituição. Outro aspecto que Kaplan e Norton (2009) chamam atenção, é para a liderança, que é essencial para o sucesso de implementação do planejamento estratégico.

Segundo Mouritsen et al. (2005) esse método pesquisa o ambiente e fornece a ligação entre ações e a cadeia de valor, além de reunir esforços da alta direção á implementação do modelo. O Modelo sugerido por Kaplan e Norton (2009) têm 6 fases. No primeiro estágio é necessário desenvolver a missão, valores e visão; Analisar estrategicamente o ambiente empresarial e formular em cima desses fatores a estratégia. Planejar a estratégia é o momento de a organização projetar como será realizada a estratégia formulada, através da utilização de indicadores, mapas Estratégicos e o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 2009), Os colaboradores são vinculados aos objetivos Estratégicos e incentivados ao cumprimento das metas.

Planejar operações é a etapa onde são delineadas as operações alinhadas às estratégias. Eles sugerem que sejam empregadas ferramentas administrativas que visem à melhoria nos processos. Deve-se também planejar as vendas, a capacidade dos recursos e elaborar o orçamento necessário. A avaliação das estratégias e operações oportuniza a organização a aprender sobre limitações, obstáculos e a melhor forma de ação da empresa. Último passo desse método é a análise da lucratividade correlacionada com as estratégias. Portanto, é necessário buscar mudanças nas estratégias determinadas devem ser feitas.

## 2.2.6 Comparativos entre os modelos

Uma das etapas comum entre todos os métodos estudados é análise ambiental. A diferença está apenas relacionada ao momento de sua execução. Nos modelos de Ansoff, Bryson, Tavares, Almeida de 1994, Bethlem, Wright, Kroll, Parnell, Hitt, Ireland e Hoskisson, Aaker, Fernandes e Berton, ela é o ponto de partida para implementação do planejamento estratégico. Nos dois métodos de Stoner e Freeman de 1995 e 1999, as análises são realizadas após a determinação dos objetivos, a ideia é que elas sejam feitas para verificar a possibilidade de execução desses e da estratégia. Scramim, que elaborou um modelo para pequenas indústrias, compartilha em partes da opinião desses autores, pois seu método também sugere que as análises sejam feitas após os objetivos, porém antes da estratégia.

A estratégia é outra etapa compartilhada pelos autores. No modelo de Almeida do ano de 2003, Maximiano, Aaker, Stoner e Freeman, Terence e Escrivão Filho advertem para que antes de criar a estratégia futura, a atual seja identificada.

Somente 8 dos 18 modelos sugerem o estabelecimento da visão como etapa importante para o planejamento estratégico, já a missão é indicada por 13 autores. Os autores Bryson, Tavares, Almeida de 2003, Fernandes e Berton, Terence e Escrivão Filho, Oliveira, Kaplan e Norton, aconselham a determinação tanto da visão quanto da missão.

Todos os métodos propõe uma etapa específica para definição dos objetivos, todavia, em quatro deles os objetivos são abordados juntamente com a fase estratégia. Apenas para os autores Bryson, Tavares, Almeida do ano de 2003, Terence e Escrivão Filho o estabelecimento da estratégia precede a determinação dos objetivos, o restante dos autores acredita que os objetivos servem para criar a estratégia.

Assim como os objetivos, a implementação está presente em todos os modelos, ora em etapa distinta, ora oculta em outra fase. As metas são mencionadas por Ansoff, Bryson, Stoner e Freeman, Almeida de 2003, Estrada, Terence e Escrivão Filho, Oliveira, Kaplan e Norton. E o plano de ação, por Ansoff, Bryson, Scramim, Almeida de 2003, Estrada, Terence e Escrivão Filho.

Os outros autores também trabalham com metas e planos de ações, mas como incremento da implementação, execução ou orçamentos. O controle só é prescrito no roteiro Certo e Peter, Bethlem, Wright, Kroll, Parnell, Fernandes e Berton, Kaplan e Norton. A avaliação, apenas para Maximiano, Kaplan e Norton.

Com base nesses 18 métodos, as etapas fundamentais do planejamento estratégico são as análises, objetivos, estratégia futura e implementação. Contudo, é importante que a organização defina seu propósito de existência independente se isso será realizado pela visão, missão, valores, vocação, como proposto por Almeida (1994, 2003) em seus dois modelos, ou todos eles juntos, pois essa atividade irá contribuir para a busca de objetivos comuns.

As metas e planos de ação fazem parte do estabelecimento dos objetivos, pois é essas tarefas que estabelecem como os objetivos serão alcançados, seus prazos e investimentos, independente de haver uma etapa exclusiva ou não, tanto as metas como o plano para alcançar objetivos estão presentes na implantação de qualquer planejamento estratégico.

Além dos passos comuns, os métodos apresentam novas atividades demonstradas no Quadro 3, que seriam necessárias para o sucesso da implementação do planejamento estratégico de acordo com cada autor. No entanto, algumas etapas, a primeira vista, parecem ser inovações, mas estão apenas denominadas por diferentes nomenclaturas.

O método de Ansoff apresenta diferenciação apenas em rótulos, mas não na atividade propriamente dita, como em “sinergia estrutura” que é a análise dos fatores internos com relação aos objetivos. E a definição dos orçamentos, proposta pelo autor, é utilizada em todos os métodos como metas ou implementação. Apenas há o destaque para que se elaborem estratégias específicas para a administração, finanças, diversificação e expansão.

O incremento de Bryson, para implantação do planejamento estratégico, é a conscientização dos “tomadores de decisão” que seria necessária para sensibilizar os diretores na importância do planejamento. A “descrição do mandato” e “identificação dos obstáculos” são avaliações que podem estar incluída nas análises ambientais dos outros modelos.

Outros autores também alertaram para a importância da observação da análise atual, mas o método de Stoner e Freeman apresentou como nova etapa a análise do nível de mudanças que será necessário fazer na estratégia atual. Scramim e Batalha acrescentam

“segmentação estratégica” que é a criação de estratégias distintas para cada segmento que a empresa trabalhe.

<b>Ansoff</b>	<b>Bryson</b>	<b>Stoner e Freeman</b>	<b>Scramim e Batalha</b>	<b>Almeida (1994)</b>
Sinergia estrutura; Orçamento estratégico; Estratégias financeiras, administrativas, diversificação e expansão.	Tomadores de decisão; Descrição do mandato; Identificação dos obstáculos.	Grau de mudança estratégica.	Segmentação estratégica.	Apresentação da técnica; Conscientização; Orientação; Identificação da vocação; Vocação x Campo de atuação; Viabilidade de projetos.
<b>Bethlem</b>	<b>Hitt, Ireland e Hoskisson</b>	<b>Almeida (2003)</b>	<b>Estrada</b>	<b>Aaker</b>
Desejos e aspirações.	Dinâmica competitiva; Aquisição e reestruturação; Estratégia internacional; Estratégia cooperativa; Governança corporativa; Liderança estratégica; Empreendedorismo; Inovação corporativa.	Diretrizes superiores; Vocação; Campo de atuação; estratégia vigente; Demonstração dos resultados; Balanço; Mutações; Índices; Cronograma.	Poder; Cultura; Retroalimentação; Mudança organizacional.	Componentes na análise interna.
<b>Fernandes e Berton</b>	<b>Terence e Escrivão Filho</b>	<b>Oliveira</b>	<b>Kaplan e Norton</b>	
Definição do negócio; Integração; Aprendizagem.	Pontos críticos de sucesso; Apresentação do plano para organização.	Concorrentes; Pontos críticos; Propósitos; Cenários; Postura estratégica; Macro estratégia.	Planejar a estratégia; Alinhar a organização; Plano estratégico; Plano operacional; Testar e adaptar; Monitorar e aprender.	

Quadro 3 – Novas atividades dos modelos

Fonte: Próprio autor

O método de Hitt, Ireland e Hoskisson apresenta a “dinâmica competitiva” como análise da concorrência, que apesar de, nesse modelo, possuir uma etapa exclusiva, a análise dos concorrentes é realizada, geralmente, na análise externa. Os autores dão ênfase nas

estratégias de: “aquisição e reestruturação”, como estratégias para fusões; “estratégia internacional”, como estratégias para comércio exterior e; “estratégia cooperativa” para associações com empresas afins.

Mas essas abordagens podem estar incluídas em estratégias de todos os modelos, bastando o interesse da empresa. A “governança corporativa” é uma etapa que fornece a ligação empresa e investidores, que pode ser trabalhada nas análises ambientais. E “liderança estratégica” pode ser diagnosticada na análise interna. A fase “empreendedorismo e inovação corporativa” podem ser consideradas como uma etapa autêntica.

Assim com Bryson e Almeida de 1994 sugere a fase conscientização dos gestores sobre a implementação do planejamento. Esse método foi desenvolvido para um grupo de empresas assim, Almeida propõe a identificação da “vocação” que seriam as atividades que essas empresas têm facilidade e que gostam de executar e a análise dessa etapa com o campo de atuação, também se configura como inovação de roteiro.

A viabilidade de projetos são as metas para realização dos objetivos, etapa comum entre os métodos. No modelo de Almeida de 2003 a vocação continua entre as etapas, mas definida aqui em função dos colaboradores internos. A “Direção” não pode ser considerada uma etapa nova, pois é a definição dos objetivos e estratégias. Já a “viabilidade” sim, por ser a análise de dados para verificar se as estratégias serão executadas conforme o planejado.

A fase “desejos e aspirações” do roteiro de Bethlem são o mesmo que estabelecimento da visão e missão. Pouco diferente da análise externa, o autor acrescenta em seu método a avaliação do que se deseja ser no futuro e seus possíveis percalços. Também sugerindo que antes de definir as estratégias elas sejam avaliadas exaustivamente, através de estratégias alternativas, estratégias aprovadas e estratégias adotadas.

O Modelo de Estrada adiciona ao processo de planejamento estratégico as etapas “mudança organizacional” que será necessária para estabelecer as estratégias definidas e “monitoramento e retroalimentação” que pode ser considerada como avaliação do planejamento, ideia compartilhada por Maximiano, Kaplan e Norton. O autor considera relevante a identificação do poder organizacional em modificar as atitudes atuais e a cultura interna empresarial para implantar o planejamento. Acrescentando a fase “Aprendizagem” onde as inovações serão realizadas.

A novidade do método de Aaker está no acréscimo da definição de estratégias passadas, atuais e problemas Estratégicos na análise interna e estabelecer estratégias possíveis para escolher a mais adequada. Já, Fernandes e Berton agregaram a definição do negócio como etapa e estratégias separadas em cada área administrativa. A “integração” e

“aprendizagem” são a implementação, avaliação e possíveis reajustes do planejamento estratégico.

Terence e Escrivão Filho apresentaram a etapa “pontos críticos de sucesso”, que selecionada das análises os fatores que determinaram o sucesso e “apresentação do plano para organização” necessária para conhecimento dos colaboradores sobre as decisões estratégicas definidas pelo gestor.

O método de Oliveira possui como etapa específica a análise dos concorrentes e “propósitos”, no entanto essas duas atividades estão incluídas nas análises externas dos demais modelos. Antes de escolher a estratégia, o autor indica que se deve criar uma estratégia que terá como objetivo exclusivo o alcance da missão, chamada de “postura estratégica”. A etapa fase “cenários” é a identificação de acontecimentos futuros que poderão afetar a empresa, também está presente na análise externa dos modelos estudados.

Característica singular do modelo sugerido por Kaplan e Norton, é a utilização de índices, mapas Estratégicos, portfólio de iniciativas, *balanced scorecard* entre outras ferramentas. Como etapas peculiares o método apresenta: planejar a estratégia, alinhar a organização, plano Estratégico, planejar operações, plano operacional, testar e adaptar, monitorar e aprender, todas essas fases sendo sempre avaliadas por indicadores de desempenho.

### **2.3 Planejamento estratégico na micro e pequena empresa**

O planejamento estratégico tem sido pouco utilizado pelas pequenas empresas, principalmente as brasileiras, como destaca Oliveira et al. (2011), que apresentam utilização mínima, mesmo sendo uma ferramenta importante para um cenário competitivo.

Esse fato apresenta como causador, dois principais motivos que estão interligados. O primeiro é a falta de conhecimento dessa técnica administrativa e de sua importância para empresa. O segundo é a falta de tempo que esses empresários dispõem para planejar o futuro, concentrando-se nas tarefas do dia a dia. Quadros et al. (2012, p. 72) reforça esse pensamento:

O planejamento estratégico é de fundamental importância para as organizações, independentemente de seu porte. Porém, as pequenas empresas não estão se beneficiando desta ferramenta administrativa. A ideia central dos empresários destas organizações é de que o planejamento estratégico é exclusivo para as organizações de maior porte. A principal dificuldade apresentada pelos pequenos empresários para a não utilização desta técnica de gestão endereça a falta de tempo desses gestores

que alegam que as tarefas do seu dia a dia eliminam ou criam obstáculos para planejar o futuro (QUADROS et al., p. 72).

No entanto, o pequeno empresário não pode se dar ao luxo de não planejar, uma vez que o planejamento estratégico pode alertá-lo sobre muitos riscos e obstáculos. Alonso et al. (2011) dizem que o problema principal para a não implementação do planejamento está na carência de conhecimento dos métodos relacionados ao planejamento estratégico quando equiparados às grandes empresas, que contam com maior facilidade em adquirir informações necessárias a correta tomada de decisão além de possuírem colaboradores e setores com nível de profissionalização mais elevado, que apoiam a utilização do planejamento estratégico.

Oliveira et al. (2011) também compartilham dessa linha de pensamento, onde ressaltam que o gestor das MPEs não faz uso do planejamento estratégico, e completam afirmando que eles ficam restritos, muitas vezes, ao planejamento operacional. E quando há o uso, na definição das estratégias as decisões são centralizadas havendo limite de conhecimentos por parte dos funcionários.

Contudo, algumas empresas, mesmo sendo de porte pequeno, empregam o planejamento estratégico na sua gestão, mas a capacidade de ação e reação das pequenas empresas é diferente das grandes, pois a carência de informação e a gestão reativa resultam em uma ação estratégica mais lenta. Além das estratégias serem pouco fundamentada devido à falta de profissionalismo da gestão (ARAGÓN-SÁNCHEZ, SÁNCHEZ-MARÍN, 2005; MARTINS, 2011).

Lima (2010) sugere que para o planejamento estratégico obter sucesso na MPEs, é necessário que ele seja “[...] algo flexível, informal, não sistemático e/ou como uma atividade que admite a manifestação da intuição dos dirigentes, sua compatibilidade com a condição das MPEs torna-se maior e ele tende a facilitar o sucesso dessas empresas” (LIMA, 2010, p. 174). Lima (2010) faz uma leitura dos estudos de Curtis (1983), Patterson (1986), Van Hoorne (1979), que complementam seu pensamento sobre a necessidade de um planejamento simplificado e adaptado à realidade da pequena empresa.

Toda e qualquer empresa apresenta uso do planejamento, seja ele formalizado ou não, mas Martins (2011) defende que a micro e pequena empresa, apresenta característica de informalidade. Contudo, o planejamento formal não é garantia de sucesso a uma empresa, mas conforme pesquisa realizada por Oliveira et al. (2011) foi constatado que ele fornece faturamento mais estável ao longo do tempo do que as empresas que não utilizaram planejamento formal.

Quanto aos benefícios da implementação desse instrumento gerencial, Cezarino e Campomar (2007) contribuem afirmando que o planejamento, nos pequenos empreendimentos, deve estar focado nos recursos disponíveis e nas ações necessárias para o alcance dos objetivos, podendo ser essa atitude que trará um ambiente mais estável para a organização.

Embora a micro e pequena empresa possua recursos limitados, as vantagens que são possíveis obter com a implementação são inúmeros. A fundamental é a agilidade de respostas frente às alterações ambientais, que contribuí para a efetivação dos modelos de negócios (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2007). Para as MPEs, a implementação do planejamento estratégico, plano de negócio estruturado com apoio de administradores e de profissionais de controladoria coopera na viabilização e permanência da organização (ALONSO et al., 2011).

### 2.3.1 Análise crítica dos modelos para micro e pequena empresa

Lima (2008) alerta que, na grande parte das pesquisas sobre planejamento estratégico para MPEs, houve a tendência em trabalhar a prescrição para depois descrever, contrariando a sequência lógica em primeiramente descrever para aí sim, prescrever. O autor ressalta que o ideal é que essa premissa seja respeitada pelos pesquisadores.

Fazendo uma analogia, seria como um médico receitar, ao seu paciente, remédios sem antes analisá-lo. Como no modelo de Ansoff que inicia com os objetivos, o que é inviável para a micro e pequena empresa que não conhece exatamente seu ambiente interno e o externo para estabelecer objetivos coerentes antes das análises.

O autor sugere que sejam retomados os objetivos na quinta etapa o que não favorece o pequeno gestor que possui tempo limitado para questões estratégicas. No entanto, há etapa específica para estratégias financeiras o que favorece a micro e pequena empresa que possui essa área carente de informação e organização.

O modelo de Bryson possui a etapa conscientização dos “tomadores de decisão”, dessa forma parte do pressuposto que a técnica não será implementada pelo próprio gestor que necessita ser conscientizado primeiramente. Relacionar cada estratégia ao fracasso é uma etapa desnecessária para micro e pequena empresa, pois uma vez o gestor envolvido com o planejamento ele tem consciência do que ocorrerá caso não seja executada a estratégia.

O processo de planejamento estratégico de Stoner e Freeman sugere a análise da estratégia atual, os próprios autores alertam que essa tarefa pode ser difícil para empresas que não possuem planos formais, como é o caso das MPEs.

O modelo desses autores inicia com o estabelecimento dos objetivos, ignorando uma das etapas principais do planejamento estratégico que é análise do ambiente interno e externo.

Os gestores das pequenas empresas necessitam dessa avaliação do ambiente externo e principalmente do interno, pois muitas vezes eles desconhecem a realidade exata de sua estrutura organizacional. Dessa forma, não há como determinar objetivos sem saber os pontos fracos e fortes, as oportunidades e ameaças dos ambientes da empresa.

A falha principal do modelo de Certo e Peter para micro e pequena empresa é a ausência de etapa que determine as metas, plano de ação e investimentos. A área financeira nessas empresas é crítica, pois não possui informações precisas e organização sem falar na carência de recursos financeiros.

Dessa forma é necessário analisar cuidadosamente para estabelecer objetivos que poderão ser alcançados. É de fundamental importância que os objetivos sejam atingidos para que haja a confiança do gestor no planejamento estratégico que a micro e pequena empresa estará executada pela primeira vez.

O modelo de Almeida foi desenvolvido para MPEs, mas especificamente quando esta estiver inserida em grupos de empresas. Assim, como Bryson, o método inicia com a apresentação da técnica ao gestor, que pode ser viável para grupos, mas para uma única empresa a implementação dessa ferramenta deve partir do próprio gestor. Antes de estabelecerem os objetivos, o referido modelo sugere que sejam definidas as estratégias, mas estratégias são necessárias para executar os objetivos, dessa forma não podem anteceder-los.

É complicado para o pequeno gestor visualizar sua estrutura de poder e qualificar os desejos e aspirações de outras classes da empresa, como indicando no método de Bethlem. Igualmente, realizar três análises para elaborar a estratégia, pois como a estratégia é uma síntese dos objetivos essa tarefa poderá ser simplificada.

O Modelo de Estrada sugere que após as análises, sejam elaboradas as questões estratégicas, além disso, ele não possui uma etapa específica para determinação de objetivos, o que é fundamental para micro e pequena empresa e para o planejamento estratégico. Já o Modelo proposto por Terence e Escrivão Filho foi elaborado para as empresas desse porte. No entanto o primeiro julgamento a esse modelo está relacionado à primeira etapa: “apresentação da técnica e conscientização do pequeno empresário”, essa visão também é compartilhada por Almeida, Scramim e Batalha.

O processo do planejamento estratégico deve ser exercido por seus gestores e não por uma pessoa externa à organização, que implementaria a técnica, pois dessa forma, a probabilidade de que haja falha no processo aumentaria uma vez que essa pessoa não conhece exatamente o clima organizacional da empresa que está sendo trabalhada, e a determinação de objetivos, metas e plano de ação deve originar as pessoas interna à organização, que serão os executores do planejamento estratégico em todas as etapas.

Outro critério que não contribuí para a utilização da técnica pelo pequeno gestor é a etapa de “Elaboração da Estratégia”, onde é determinada a estratégia atual que, na maioria das vezes, a micro e pequena empresa não sabe que estratégia está adotando, pois tem a tendência de estar focado nas tarefas do dia a dia, e não tem tempo de pensar estrategicamente.

E a etapa “Estabelecimento da estratégia futura” não deve anteceder a definição de objetivos, visto que não há como estabelecer estratégia se ainda o gestor não sabe os objetivos que irá determinar, e a estratégia serve exatamente para alcançar esses objetivos, sendo totalmente relacionada ao alcance destes.

Na metodologia de Scramim e Batalha pode ser criticada a segmentação estratégica, processo esse, complexo para esse porte de empresa que deverá designar estratégia para cada segmento em que atue.

A definição da estratégia atual também é observada no modelo de Tavares e de Aaker. No método de Tavares também há muitas definições pertinentes à visão geral da empresa como: valores, políticas, visão, missão e negócio. Todas essas descrições irão demandar muito tempo e acrescentaram poucos benefícios à formulação de estratégia nas MPEs, assim como uma fase especialmente para análises de relacionamento, que poderia ser feita na análise macroambiental.

Vale ressaltar que a etapa em que são identificados os orçamentos necessários para os objetivos é de grande relevância para os pequenos negócios já que um de seus problemas é de caráter financeiro. No de Aaker, além de recomendar a assimilação da estratégia atual, também sugere que sejam identificadas as passadas.

A separação das estratégias em áreas administrativas do modelo de Fernandes e Berton não faz jus ao ambiente interno dessas empresas, que não possui essa distinção entre as atividades de gestão. Na definição de estratégias do processo de Wright, Kroll, Parnell, é necessário estabelecer estratégias, de unidades de negócio e funcionais.

A micro e pequena empresa normalmente é constituída por uma unidade e também é mais adequada a definição de uma estratégia empresarial e não por funções a fim de facilitar a

implementação do planejamento estratégico e a execução das atividades para alcançar os objetivos, já que as funções dessas empresas são pouco independentes.

O Modelo de Maximiano inicia com a identificação da estratégia que está sendo utilizada, o que não condiz com a realidade da MPE, que na maioria dos casos, não sabe a estratégia que veem utilizando ao longo dos anos. O método de Oliveira é elaborado visando à estrutura das grandes organizações, sendo complexo para ser implementado pelas empresas de pequeno porte, pois necessita de muitas informações que esses gestores não possuem, além de demandar tempo demais para sua execução, uma vez que há muitas etapas e que é desnecessárias para essas empresas que necessitam de um método prático, objetivo e que contemple as informações que poderão ser facilmente buscadas pelo gestor.

O Modelo de Kaplan e Norton, Oliveira, e Hitt, Ireland e Hoskisson é desenvolvido para as grandes organizações que possuem estruturas distintas das pequenas. Incluindo etapas que requerem informações para realizá-las que o gestor não possui. Tornando-se difícil de ser implementado. Portanto, o Modelo de planejamento estratégico para as pequenas empresas necessita ser simples ao ser executado, o que não é característica desse modelo.

## **2.4 Indicadores de Desempenho**

Indicadores de desempenho é uma ferramenta administrativa capaz de fornecer informações quantificáveis e qualificáveis sobre a situação empresarial a fim de obter controles precisos das ações organizacionais, oportunizando tomada de decisões melhor fundamentadas. Callado, Callado e Almeida (2008), complementam que através desse controle a gestão poderá decidir com mais segurança sobre as estratégias adotadas, pois possuem informações exclusivas para fins administrativos.

Nas anotações de Bulgacov, Bulgacov e Canhada (2009), indicadores são dados capazes de medir e verificar, permitindo analisar o alcance de objetivos ou projeto dentro de prazos estabelecidos. É um parâmetro usado para fornecer dados relacionados à eficiência e eficácia da atuação da empresa (NEELY et al., 2005; ZAGO et al., 2008).

Machado, Machado e Holanda (2007) refletem sobre a importância de indicadores para a gestão, que tem como foco principal oferecer uma administração eficaz através de uma série de informações que podem ser avaliadas pelos objetivos e metas. Na linha de

pensamento de Callado, Callado e Almeida (2008) medir a performance através de indicadores é uma ação estratégica que oferece informações fundamentais para a gestão, proporcionando parâmetros para avaliação dos objetivos com relação as metas, podendo dessa forma, controlar sua situação financeira e operacional.

Indicador eficiente é aquele que representa exatamente o que o gestor deseja monitorar. E também deve permitir a visualização da necessidade de mudança (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010). Merchant (2006 apud NASCIMENTO et al, 2011) versa sobre os atributos que os indicadores devem ter para serem eficientes:

Uma característica que deve ser levada em consideração está relacionada à congruência dos indicadores, ou seja, estes devem respeitar os demais objetivos da organização. Indicadores incongruentes podem levar o gestor a tomar o caminho errado, por exemplo, um indicador de aumentar o lucro no curto prazo pode ser interessante em um primeiro momento, mas parece não ser uma boa medida para garantir que a empresa se mantenha sustentável no longo prazo. Outro aspecto está voltado para a controlabilidade, ou seja, o indicador deve ser controlável pelo gestor; se não for dada a ele autonomia para influenciar o indicador e controlá-lo, o indicador perde o poder motivacional. Os indicadores devem ser oportunos. Se o indicador não gerar recompensas no médio prazo, não terá o efeito desejado, por exemplo, se a melhora em um indicador só tiver recompensa ao final de dez anos, o gestor não estará motivado a alcançá-la. Os indicadores devem ser acurados e resumem-se em precisão e objetividade; devem ser compreensíveis, o gestor deve conhecer o que está medindo; e devem ter uma relação que compense custo versus benefício, ou seja, o custo para realizar a medição tem de ser menor do que os benefícios trazidos pelo indicador de seu monitoramento (MERCHANT, 2006 apud NASCIMENTO et al., 2011, p. 375).

Bulgacov, Bulgacov e Canhada (2009) alerta para a utilização de indicadores de processos, que fornecem a realidade das funções intermediárias e não somente das receitas como os indicadores financeiros. Punniyamorthy e Murali, (2008), compartilha dessa opinião, afirmando que indicadores financeiros por si só, não são suficientes para averiguar a desempenho empresarial, é necessário também à utilização de indicadores não financeiros para ter uma visão holística da organização.

É essencial para o planejamento estratégico o estabelecimento e o controle de indicadores de desempenho que forneceram apoio para decisões estratégicas de uma organização. Fischmann e Zilber (2000) defendem essa posição alegando que os indicadores são fundamentais na implementação do planejamento estratégico.

## **3 METODOLOGIA**

Esse capítulo é constituído pelos métodos utilizados nessa pesquisa. A caracterização do estudo, o tipo e delimitação da pesquisa, delimitação do tema, técnicas empregadas, forma de coleta de dados e suas análises, assim como os resultados esperados.

### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Com relação à natureza da pesquisa, pode ser classificada como um estudo aplicado que na concepção de Silva e Menezes (2005) tem por objetivo a geração de conhecimentos para sua aplicação na prática e empregados para soluções de questões específicas.

O método utilizado foi o qualitativo e quantitativo. No entender de Madeira et al. (2011) a utilização de múltiplos métodos é denominada método misto de pesquisa. “O método misto surge a partir da necessidade de se esclarecerem questões e promover a compreensão de análises complexas a partir da reunião de dados qualitativos e quantitativos em uma única pesquisa” (MADEIRA et al., 2011).

Para o delineamento dessa pesquisa, o método qualitativo empregado foi o estudo de caso. Conforme Yin (2010) o diferencial do estudo de caso é a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, que nesse estudo, serão usadas as observações diretas, documentos e uma série sistemática de entrevistas.

No quantitativo a intenção é aferir resultados exatos e minimizar distorções que podem ocorrer em análises qualitativas, ampliando a segurança das informações (BOOTH; COLOMB; WILLIAMS, 2008). Quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada como um estudo como exploratório, pois buscou ampliar o conhecimento existente em uma determinada área de interesse (SILVA; MENEZES, 2005). E descritivo, que segundo Gil (2008) tem por objetivo a descrição dos fatos e fenômenos ocorridos em determinado ambiente.

### **3.2 Delimitação do tema**

Esta pesquisa teve como tema principal o estudo de modelos de planejamento estratégico para aprimoramento de um modelo para implementação do planejamento estratégico adequado as características das pequenas empresas. Em vista à crescente importância das organizações, desse porte, no contexto socioeconômico mundial, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: “Como elaborar um modelo de planejamento estratégico adequado à gestão das pequenas empresas”?

Lima (2010) alerta que, para as prescrições de processos nas empresas desse porte serem mais eficazes é necessário que sejam feitas pesquisas descritivas. Assim, após a elaboração de um modelo, ele foi implementado em uma pequena empresa do setor industrial, onde houve a preocupação em descrever o processo de forma detalhada, porém tomando o cuidado para preservar dados confidenciais da empresa estudada.

### **3.3 Delimitação da pesquisa**

A pesquisa foi delimitada ao setor das micro e pequenas empresas, pois o modelo de aplicação do planejamento estratégico, será determinado a partir das peculiaridades que estas empresas apresentam, incentivando e facilitando a utilização da ferramenta, especificamente á essas organizações. Através de pesquisa realizada com gestores de 28 micro e pequenas empresas de diferentes setores, foi possível analisar se o planejamento estratégico está sendo utilizado e se não está, quais são os motivos pelos quais não está sendo implementado. O modelo foi aplicado em uma pequena empresa do setor da construção civil, que produz pré-moldado e estrutura metálica no Estado de Santa Catarina, Brasil.

Esse estudo apresentou como limitações a falta de acompanhamento das etapas controle, avaliação e aprendizagem, que foi imposta devido ao limite de tempo necessário para o desenvolvimento de uma dissertação. A segunda limitação é a avaliação das etapas do método ter sido realizada em uma única empresa e a impossibilidade de publicação de seu nome, sendo necessária a utilização de um nome fictício (Alfa).

### 3.4 Desenvolvimento da pesquisa

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os principais temas relacionados aos objetivos do trabalho, destacando-se: pequenas empresas, características das pequenas empresas, planejamento estratégico e modelos de planejamento estratégico, mais especificamente, 18 modelos, essa etapa iniciou em dezembro de 2011 e foi concluída em maio de 2012.

Os 18 modelos estudados foram contrapostos de acordo com as características das micro e pequenas empresas encontradas no estudo bibliográfico, onde se procurou avaliar cada etapa desses métodos a fim de encontrar aquele que melhor se adaptem as necessidades dessas empresas, ou as etapas que deveriam permanecer na elaboração de um novo modelo.

No mês de junho de 2012, após a análise dos estudos sobre o planejamento estratégico e das pequenas empresas, foi elaborado uma entrevista estruturada, que objetivou identificar as particularidades dessas empresas, com questões que visaram averiguar a utilização ou não do planejamento estratégico e outras referente às informações administrativas que esses gestores possuem de sua empresa, para identificar, aquelas que mais carecem de dados.

Foram efetuadas visitas técnicas em 28 micro e pequena empresa. Para distinção entre o porte das empresas estudadas, foi utilizada a definição do Sebrae (2013) baseada no número de funcionários.

O questionário foi aplicado a fim de visualizar suas reais peculiaridades e observar os motivos da não utilização do planejamento estratégico, os questionários foram entregue aos gestores no mês de julho e em setembro houve o retorno de todas as empresas pesquisadas. Os questionários foram feitos com 23 perguntas fechadas, a maioria das questões receberam apenas uma resposta, outras foram respondidas com múltiplas respostas, sendo possível aceita-las por não serem respostas excludentes.

Ainda em setembro, após ter os questionários respondidos, utilizaram-se métodos estatísticos para suas análises. O foco das informações foi à presença ou não de determinada característica e não sua distribuição. Com base nesses resultados foi possível observar as específicas propriedades das pequenas empresas, e sua relação com o planejamento estratégico.

Dessa forma, no mês subsequente, o método de planejamento estratégico foi desenvolvido, sendo melhor adaptável com as particularidades do setor das pequenas empresas.

Em novembro, para testar suas etapas, ele foi aplicado em uma pequena empresa do setor industrial, que produz estruturas metálicas e pré-moldados, para execução de obras de engenharia e arquitetura no estado de Santa Catarina.

O modelo de coleta de dados empregado neste estudo recebe a denominação de “observação direta intensiva” delineada por Lakatos e Marconi (2007), esta técnica é realizada por meio da observação e entrevistas. De acordo com as autoras citadas, a observação é uma técnica para coleta de dados e não é apenas ver e ouvir, mas examinar o que está sendo observado.

Na concepção de Cooper e Schindler (2003, p. 307) “a observação direta ocorre quando o observador está fisicamente presente e monitora o que ocorre”. Esse modelo foi utilizado por ser muito flexível e permitir ao observador reagir e participar das diferentes situações que ocorrem no ambiente estudado.

Para a obtenção das informações pelo método exploratório, foram utilizadas fontes primárias, que são dados originais, brutos. Estes dados foram analisados a fim de compreender o ambiente de interação da empresa para que posteriormente possam ser definidos os objetivos que melhor se adaptam a situação empresarial e as ações que devem ser tomadas para alcançá-los.

Além da observação, foram realizadas entrevistas, definida por Lakatos e Marconi (2007) como sendo, o encontro de duas ou mais pessoas na qual é realizado um diálogo para que ambas as partes obtenham informações sobre um determinado tema. As entrevistas foram de forma não estruturada, “conduzidas sem o uso de uma sequência de perguntas. Isto permite ao pesquisador esclarecer informações envolvendo o entrevistado em uma discussão livre e aberta sobre o tópico de interesse” (HAIR et al., 2005, p. 166). As entrevistas foram realizadas com o gestor da empresa e com funcionários que auxiliam na administração.

Os dados coletados foram referentes às funções que compõe o ambiente interno e os cenários que influenciam a empresa, determinando assim o seu ambiente externo. Após a construção teórica e a coleta de dados, foram realizadas as análises deste conteúdo e as considerações finais relativos ao tema proposto no estudo.

Por ser uma pesquisa aplicada, servirá de apoio aos programas de gerenciamento das pequenas empresas, respeitando as peculiaridades de cada aplicação, objetivando solucionar problemas específicos. Este trabalho envolveu a descrição de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos com a situação estudada.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O capítulo 4, resultados e discussão, primeiramente descrevem as análises encontradas na pesquisa quantitativa, seus resultados. Após essa avaliação, é proposto o método desenvolvido para micro e pequena empresa e sua posterior aplicação.

### 4.1 Caracterização das empresas

O perfil das empresas que responderam os questionários 9 são de comércio de produtos, 10 são o setor de serviços e de produtos, 5 são caracterizadas apenas como empresas prestadoras de serviços e 4 são empresas de fabricação e venda de produtos. Os anos de fundação dessas empresas variam de 1989 até recém criadas em 2012.

Apenas uma dessas empresas possuiu dois sócios proprietários e as restantes possuíram um proprietário. A idade em que esses empresários fundaram as empresas variou entre 19 á 54 anos. A pesquisa demonstrou pouca diferença entre o sexo dos gerentes, sendo 57% das empresas administradas por homens e 43% por mulheres.

De acordo com classificação do Sebrae (2013) as empresas participantes são caracterizadas como micro e pequenas empresas, como demonstrado na tabela 1.

Tabela 1 – Número de funcionários

<b>Comércio e serviços</b>	
<b>Funcionários</b>	<b>Número de empresas</b>
até 9	10
entre 10 a 49	14
<b>Indústria e construção</b>	
<b>Funcionários</b>	<b>Número de empresas</b>
até 19	3
entre 20 a 99	1

Fonte: Próprio autor

Do setor de comércio e serviços, 10 empresas, empregam até 9 funcionários, sendo consideradas como micro, e 14 possuem entre 10 a 49 colaboradores classificadas assim, como pequena empresa. Do setor da construção e industrial, 3 organizações possuem até 19 funcionários e 1 entre 20 a 99 trabalhadores, ou seja, apenas uma dessas empresas do setor industrial e da construção é pequena empresa.

Alguns autores alegam que a gestão da micro e pequena empresa são pouco profissionalizadas. Para verificar se essa informação tem relação com o grau de formação, foi questionado o nível de escolaridade que esses empresários apresentam (Tabela 2), e após foi analisado as características das empresas com relação ao grau de escolaridade (Tabela 3).

Tabela 2 – Nível de escolaridade

Nível de escolaridade	Número de empresas
Até ensino médio	16
Entre ensino médio até superior completo	10
Pós-graduação	2

Fonte: Próprio autor

Tabela 3 – Característica das empresas

Características das empresas	Ensino Fundamental	Ensino Médio até superior completo	Pós-graduação
Missão, visão e valores definidos	2	6	2
Organograma estruturado	0	4	1
Plano de carreira e remuneração	0	0	0
Há distinção entre pessoa física e jurídica	1	6	2
Gastos pessoais junto com a saída de caixa da empresa	16	8	2
Contratação por indicação	16	8	1
Funções claramente definidas	0	6	2
Decisões centralizadas	16	10	2

Fonte: Próprio autor

Foi possível analisar que os empresários que possuem graduação, independente da área, apresentaram uma gestão mais profissionalizada, como visão, missão, organograma

estruturado e as funções dos colaboradores são claramente definidos. E quanto mais baixo o nível de escolaridade menos a distinção entre pessoa física e jurídica e os gastos pessoais são juntos com as saídas de caixa da empresa. Porém, as decisões são centralizadas independentes do nível de escolaridade, assim como o procedimento de contratação ser por indicação e a inexistência de um plano de carreira e remuneração.

Quanto ao planejamento estratégico (Tabela 4), dos 16 gestores que apresentaram escolaridade entre ensino fundamental incompleto até o ensino médio completo, 6 deles não conhecem o método, outros 5 implementaram e todos tiveram dificuldade na utilização. Daqueles que concluíram o ensino superior, 9 de 10 empreendedores conhecem o planejamento, mas apenas 2 implantaram e alegaram ter dificuldade no processo. A pós-graduação, nível especialização, esteve presente em 2 questionários onde foi observado que seus níveis administrativos foram superiores, pois houve emprego da visão, missão, funções dos colaboradores claramente definidas, as contas da pessoa física e jurídica são devidamente separadas, conhecem o planejamento estratégico, utilizaram o planejamento mas tiveram dificuldade de implementação.

Tabela 4 – Relação com o planejamento estratégico

<b>Nível de escolaridade</b>	<b>Conhece o planejamento estratégico e utilizou</b>	<b>Conhece o planejamento estratégico e não utilizou</b>	<b>Não conhece o planejamento estratégico</b>
<b>Até médio completo</b>	5	5	6
<b>Médio completo até superior completo</b>	2	7	1
<b>Pós-graduação</b>	2	-	-

Fonte: Próprio autor

As empresas estudadas apresentam características indicadas pelos autores como: contratação feita por indicação de pessoas próximas, contas da pessoa física e jurídicas não diferenciadas, não possuindo visão, missão e organograma além de não fornecerem plano de carreira na organização, dificultando a visualização das oportunidades internas. Com relação ao planejamento estratégico houve divergência relacionada ao conhecimento dessa ferramenta de gestão, pois a maior parte dos empresários já tinha informações sobre o planejamento estratégico. Contudo, a dificuldade de implementação segue como um dos principais obstáculos na implementação da técnica.

## 4.2 Método proposto

O método inicia com o princípio básico – descrição para depois prescrição. Principalmente, em metodologias para MPEs, é necessária primeiramente, a análise de sua situação para depois determinar ações.

É importante que haja o envolvimento dos funcionários na elaboração do planejamento estratégico, exercitando a delegação das atividades por parte do proprietário, já que há dificuldade ou até mesmo inexistência do delegar, o que se configura um problema administrativo dessas empresas.

É requisito primordial, para a implementação do método, o envolvimento dos líderes, reconhecendo a importância do planejamento estratégico para o sucesso organizacional e incentivando os colaboradores a trabalharem no alcance de objetivos comuns. O planejamento estratégico não se faz por imposição, ele deve ser democrático e afetivo, pois todos precisam sentir a importância de sua execução. Além do que, não é aconselhável que as decisões estratégicas sejam tomadas apenas por uma pessoa, pois há insegurança quando se trata do futuro. O método sugerido está descrita na figura 20:

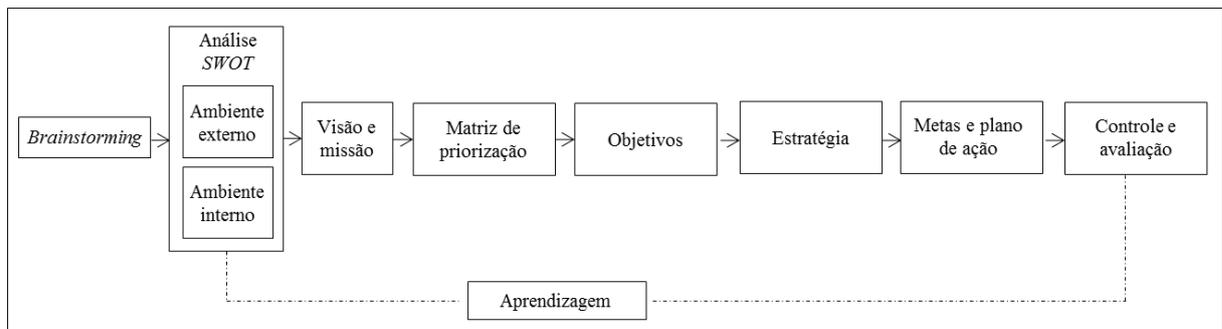


Figura 19 - Método Proposto

Fonte: Próprio autor

Por esses motivos, o método sugere o uso do *Brainstorming*, a fim de envolver os membros da empresa na criação de ideias. O *Brainstorming* é uma técnica de grupo que tem a finalidade de fazer surgir grande número de ideias. Possuindo algumas regras que são: não rir, criticar ou elogiar ideias, não fazer gestos de reprovação, não julgar e toda ideia deve ser lançada. Segue abaixo a descrição dos passos dessa atividade conforme Minicucci (2001):

- ✓ Devem fazer parte de 6 a 12 pessoas que serão orientadas por um coordenador;

- ✓ Os participantes receberam o enunciado do problema com todas as informações disponíveis;
- ✓ Começa com a orientação dos participantes sobre as regras do jogo;
- ✓ O processo inicia com a comunicação do tema;
- ✓ Fase criativa individual, onde os participantes irão refletir sobre o tema;
- ✓ Coleta e registro das ideias;
- ✓ Organização das ideias;
- ✓ Avaliação das ideias;
- ✓ Adoção das ideias mais promissoras.

Para organizar as informações que irão surgir, é necessário analisar as sugestões de cada participante, juntando as ideias afins e após fazer um *ranking* das mais populares. Para chegar aos resultados, os participantes junto com o gestor, devem escolher aquelas mais votadas identificando as que são mais adequadas para empresa.

A segunda etapa é a análise *SWOT*, que é a avaliação do ambiente externo e interno da empresa. Na análise externa o gestor deve refletir sobre a forma que os fatores poderão oferecer oportunidades e ameaças para empresa, atualmente e futuramente. É necessário um esforço para forjar as possíveis alterações futuras de cada *stakeholders*. São eles: tecnologia, governo, cliente, fornecedores, comunidade, sistema financeiro, sindicato, concorrentes e aspectos ecológicos.

A análise interna fornece informações referentes à estrutura interna, assim é preciso analisar as grandes áreas administrativas: marketing, finanças, produção e recursos humanos. Com o intuito de encontrar as forças e fraquezas da organização, essa avaliação oferecerá ao pequeno gestor a oportunidade de encontrar as deficiências que deverão ser melhoradas e suas vantagens competitivas que serão aproveitadas.

Pouco são as pequenas empresas que possuem visão e missão definidas, no entanto, essa atividade é fundamental para qualquer empresa, independente de seu porte. Assim, a segunda etapa do método é a determinação da visão e missão. Ao perguntar para seus fundadores o propósito de existência da organização haverá uma resposta, às vezes confusa, mas o gestor saberá responder os motivos para os quais criou a empresa.

No entanto, essa reflexão não é divulgada para os colaboradores que acabam sem saber os princípios que devem nortear suas ações. Assim, presente em todos os modelos de planejamento estratégico estudados, em algumas ocasiões ocultos em denominações diferentes, a visão e a missão devem ser definidos na micro e pequena empresa.

É conveniente que a determinação da visão e missão seja abordada de forma específica, mensurável, devem-se enunciar seus efeitos, identificar a lacuna entre o que há e o que deveria ser focalizando. A visão deve ser desafiante, ultrapassando as fronteiras da organização. Essas atividades concluem a terceira fase do modelo.

Após a descrição das oportunidades e ameaças do ambiente externo e forças e fraquezas do ambiente interno, é necessário analisar o que foi encontrado nessa fase do planejamento estratégico. Essa análise tem o objetivo de identificar os fatores determinantes para o sucesso empresarial. A terceira etapa desse método é fundamental para a concretização do planejamento, pois não é possível trabalhar com todos os aspectos que tenha sido encontrado nas análises. Assim é imprescindível que seja trabalhado com o que for mais urgente, ou que oferece as melhores oportunidades. Para realizar com maior facilidade essa atividade, é indicado que se utilize a Matriz de Priorização, conhecido também como GUT.

O método GUT (Quadro 4) é utilizado para aferir prioridade de ação, levando em conta todos os efeitos de um problema ou questão. Sua utilização é necessária para a empresa não se perder numa gama de objetivos, tornando o planejamento estratégico difícil de ser executado, assim priorizando os aspectos que mereçam maior atenção.

VALOR	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	GxUxT
5	Os prejuízos, as dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito a situação irá piorar rapidamente	125
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo	64
3	Grave	O mais cedo possível	Vai piorar à médio prazo	27
2	Pouco grave	Pode esperar um pouco	Vai piorar à longo prazo	8
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar	1

Quadro 4 – Parâmetros do Método GUT

Fonte: Meireles (2001 apud SEGATTO, 2012, p. 53)

Esse método considera a gravidade, urgência e tendência de cada fator. A gravidade está relacionada ao impacto da questão sobre pessoas, resultados, processos e organização, e as implicações que ocorrerão em longo prazo se nenhuma atitude for tomada. A urgência reflete o tempo disponível ou o que será preciso para solucionar o problema.

A tendência é o comportamento possível da questão, análise do crescimento, redução ou eliminação do problema, sem que nenhuma ação seja tomada. Para fazer essa análise são

utilizados critérios de pontuação que vai de um a cinco, ordenando por ordem decrescente as questões que deverão ser trabalhada com prioridade (GOMES, 2006 apud SEGATTO, 2012).

Os fatores, determinante do sucesso, a visão, missão e valores servirão de base para definir a quinta etapa. Para elaborar os objetivos é necessário lançar mão do que foi produzido na segunda etapa do método, pois a visão da empresa, sua missão e seus valores não devem ser esquecidas para definição de objetivos adequados e executáveis.

A próxima atividade (sexta etapa) é a identificação da estratégia que será adotada. O gestor precisa analisar a visão, missão e os objetivos, traduzindo de forma sintetizada o conjunto de atividades anteriores para criação da estratégia.

As metas são a quantificação dos objetivos, devem ser estabelecidas em termos de tempo de execução, responsáveis e investimentos. Essa etapa servirá de base para o controle da execução dos objetivos, assegurando se os prazos e valores estarão dentro do determinado. Porém, sempre que necessário, deverão ser tomadas mudanças para garantir o alcance das metas. Quanto ao tempo e investimentos, não há obrigação em ser preciso, o que deve ser feito é estipular períodos em que o objetivo será concretizado e o máximo de investimentos que podem ser dispendido para específico projeto.

Com relação aos responsáveis, vale ressaltar que deve ser evitado que as execuções das tarefas fiquem a cargo do gestor, pois não convém que o empreendedor fique com atividades operacionais para não sobrecarregarem sua função de caráter administrativo. O plano de ação consiste na descrição das ações que deverão ser realizadas para alcançar os objetivos, contemplando assim, a sétima etapa.

A oitava etapa é o controle e avaliação, o gestor deverá estabelecer limites de tempo para sua realização. O controle poderá ser realizado por meio do acompanhamento do quadro de metas, que estabelecerá os limites de tempo para implantação de cada objetivo.

A avaliação deverá ser feita através da utilização de índices que apresentaram o desempenho empresarial no decorrer do tempo. Serão estabelecidos indicadores de cada área administrativa que fornecerão dados quantitativos para análise dos resultados alcançados com a implementação dos objetivos definidos no planejamento estratégico. O Quadro 5 apresenta os índices e as fórmulas necessárias para encontra-los.

Tomou-se o cuidado que os dados necessários para cálculo dos índices sejam aqueles facilmente identificados na micro e pequena empresa, no entanto é aconselhável que após a implantação do planejamento estratégico, a gestão faça os registros detalhadamente, especialmente dos elementos que são necessários para compor esses índices.

Todo o processo de planejamento estratégico está apoiado pela aprendizagem. Essa é uma etapa necessária para as MPEs que na maior parte dos casos, nunca utilizou o planejamento estratégico, assim é imprescindível que os planejadores aprendam o valor dessa ferramenta, suas etapas, implementação da estratégia, onde deverá ser ponderado o processo em si, as análises, objetivos, estratégias, metas, índices, em fim, tudo o que foi envolvido na execução do procedimento e também nas ações após concluí-lo.

<b>Índices de desempenho</b>		<b>Período</b>	
<b>Gestão de Pessoas</b>		<b>Ano XX</b>	<b>Ano XX</b>
Índice de rotatividade	(Admissões + Demissões)/ N° funcionários Iniciais		
Frequência de Acidentes	N° de acidentes/N° total trabalhadores produção X 100		
Absenteísmo	N° de dias de trabalhos perdidos por ausência por mês/N° médio de colaboradores X N° dias de trabalho no mês X 100		
<b>Marketing</b>			
Evolução do número de clientes	(N° de clientes no período – N° de clientes do no período anterior)/ N° de clientes do no período anterior X 100		
Reclamações	N° de reclamações/N° total de pedidos atendidos no período X 100		
Prazos	N° de pedidos atendidos no prazo/ N° total de pedidos recebidos no período X 100		
Evolução de Vendas	(Número de vendas no período – N° de vendas do no período anterior)/N° de vendas do no período anterior X 100		
<b>Financeiro</b>			
Grau de inadimplência	N° de inadimplentes X 100/N° total de vendas		
Índice de Endividamento	Passivo circulante + Exigível a longo prazo/Ativo total		
Retorno sobre o capital	(Lucro Líquido/Faturamento bruto mensal)		
<b>Produção</b>			
Capacidade de produção	N° de produtos ou serviços/homem/hora X N° de homens X N° de horas		
Custo da mão de obra	Custo/homem/hora X N° de homens X N° de horas		

Quadro 5 – Indicadores de desempenho

Fonte: Próprio autor

A micro e pequena empresa deve considerar que essa é uma ferramenta administrativa que requer aprendizagem contínua e não se deve ter receio em alterar o que for necessário para o alcance dos objetivos. O planejamento estratégico guiará a empresa ao alcance do pretendido. No entanto, é necessário empenho para que se estabeleça um processo verdadeiramente eficiente.

### 4.3 Implementação do método

O método foi testado numa indústria de pré-moldados e estrutura metálica que realiza obras de pequeno, médio e grande porte para o comércio em geral, condomínios, indústrias, estádios, ginásio, entre outros, denominada para fins desta pesquisa como empresa Alfa (nome fictício).

Atua há 14 anos no mercado, atendendo a região do vale do Itajaí e grande Florianópolis. Iniciou suas atividades em Brusque, hoje situada em Nova Trento, Santa Catarina. Com mais de dez mil metros quadrados de área construída, a empresa oferece produtos e serviços variados, trabalhando desde a criação, desenvolvimento, execução e montagens de estruturas metálicas e pré-moldados. A empresa possui como princípio o acompanhamento de todo o processo incluindo a comercialização, projeto, produção, montagem e pós-venda.

#### 4.3.1 Sistema produtivo da empresa Alfa

Utilizando para sua produção cobertura térmica, concreto usinado, estrutura metálica, fundações, placas de concreto, pré-moldados (vigas, pilares e lages) e soldagem. O processo de produção compreende atividades de: modelamento e análise da estrutura; dimensionamento, detalhamento e fabricação dos componentes; logística e; montagem.

Quanto ao projeto, são de fundamental relevância a precisão do cálculo estrutural e a consideração das relações entre a construção e a estrutura. A visualização de todas as etapas do processo e das necessidades do cliente é indispensável.

O pré-moldado necessita de construções relativamente padronizadas devido ao alto nível de dependência entre as etapas do processo. A produção deve ser específica e detalhada para resultados satisfatórios evitando desperdícios e retrabalho. Deve-se salientar a análise da estrutura, os cálculos e as conexões que são as principais distinções entre estruturas moldadas *in loco* e as pré-moldadas.

#### 4.3.2 Etapa 1: *Brainstorming*

Para realização da primeira etapa do roteiro, que teve em média duração de 8 horas divididas em 2 manhãs, foram convidados 2 grupos de 8 colaboradores cada um. Esses grupos foram compostos por: 2 vendedores, 2 projetistas, 2 colaboradores da administração e 2 operacionais.

O gestor explicou as regras e passos do *Brainstorming*, assim como o objetivo dessa atividade, apresentando o planejamento estratégico, sua importância, vantagens e necessidade do engajamento dos funcionários.

Os temas foram iniciados com a reflexão do ambiente interno e externo, a visão, missão e organograma. Após, os participantes foram incentivados a pensar sobre o ambiente externo e o interno. A contribuição mais efetiva foi relacionada à estrutura interna. Assim, como sugere a técnica, as ideias foram organizadas, avaliadas e adotadas.

#### 4.3.3 Etapa 2: Análise SWOT – Ambiente externo e interno

O governo estimula o setor da construção oportunizando ao consumidor maior facilidade na aquisição de créditos para esse fim. No entanto, o sistema tributário e instabilidade da economia não favorecem a disseminação da utilização dessas estruturas no país. E a taxa de juros exerce influência na empresa, uma vez que suas flutuações alteram a aquisição empréstimos de terceiros.

Os software utilizados são o *AutoCAD* e *SketchUp* que são ferramentas necessárias para criação dos projetos. A tecnologia interfere no concreto pré-moldado através da disponibilidade de ferramentas para a produção das estruturas de qualidade e para mão-de-obra. Há insuficiência de equipamentos disponíveis no mercado para a produção, logística, e software que proporcionem melhor automação do processo produtivo.

Mesmo sendo o pré-moldado financeiramente mais viável, ainda existem desafios na concorrência pelo mercado da construção. A utilização das estruturas ainda é pouco empregada no país, pois os aspectos culturais não contribuem para o aproveitamento do pré-moldado, uma vez que existe carência de conhecimentos quanto às opções das estruturas e a tendência em empregar a construção civil tradicional.

A empresa possui concorrentes diretos, que são outras empresas de pré-moldados e estruturas metálicas, e os indiretos que são empresas da construção civil *in loco*. Dessa forma, existem muitos concorrentes, no entanto o maior deles está localizado em Florianópolis. É difícil fazer uma análise das vantagens e desvantagens que a empresa apresenta perante essas empresas que atuam no mesmo setor, por serem muitas e de diversas estruturas, porém, de acordo com os clientes da empresa Alfa, há o destaque na exposição dos projetos que são melhor apresentáveis e com maior riqueza de detalhes, que as outras organizações.

Com relação aos concorrentes indiretos, a vantagem na utilização de estruturas pré-moldadas está principalmente na produção de componentes com o mínimo uso de cimbramento (estrutura provisória) e a alternativa em desmontar caso seja desejado.

Os fornecedores são em sua maioria da região de atuação da empresa, salvo para algumas matérias-primas específicas que são originárias de São Paulo e Rio Grande do Sul. Há a tendência em manter os mesmos fornecedores a fim de estreitar o vínculo, favorecendo a entrega de materiais e melhores preços, entretanto algumas reclamações são feitas por parte desses quanto ao não atendimento de suas solicitações referente aos prazos de pagamento.

Não existem problemas de obtenção de mão de obra, pois a região atraiu funcionários de todo o país em busca de melhores oportunidades. Contudo a diversificação de culturas provoca ruídos na comunicação interna. O setor da construção civil caracteriza-se pela baixa profissionalização de seus operários, o que não é diferente na empresa. Além disso, entre todos os colaboradores, incluindo os proprietários, apenas dois possuem superior completo, sendo um em engenharia civil e outro em letras, que realiza atividades do financeiro.

O sindicato mais atuante na empresa é o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção e do Mobiliário de Brusque (SINTRICOMB), que oferece aos seus associados convenções, cursos, convênios médicos, odontológicos, entre outros profissionais da saúde.

Os novos clientes são captados pelos vendedores que entram em contato oferecendo o serviço da empresa. O cliente passa as informações, ao vendedor, quanto aos requisitos necessários ao seu empreendimento. O vendedor por sua vez, repassa essas informações, relacionada às características, ao engenheiro civil que executa o projeto que será entregue aos funcionários para ser trabalhado no AutoCAD e detalhado no SketchUp. O projeto pronto é entregue ao gerente operacional que dará o início a obra. Muitas reclamações são feitas pertinente aos atrasos e em poucos casos relacionados à qualidade.

Quanto ao ambiente interno o gestor atribuiu grande importância ao fator humano da organização oferecendo relativa autonomia aos seus funcionários, isso é refletido nas atitudes dos colaboradores que possuem espaço aberto para conversar com o diretor, onde podem

manifestar suas ideias e sempre que possível suas necessidades são atendidas, tornando essa particularidade positiva para empresa, pois reduz o índice de rotatividade e de absenteísmo. A interação entre os funcionários é bastante visível favorecendo o trabalho em equipe, que é essencial para a execução das obras, uma vez que cada um é responsável por uma parte do processo.

A comunicação interna é carente, em partes pela diversidade cultura que existe entre os trabalhadores e pela divergência de informações por parte do diretor e gerente operacional, ocasionando falhas nos serviços e possíveis desconfortos entre transmissor e receptor.

É observada uma grande disparidade entre os salários, que é determinado sem considerar o tempo de serviço na empresa e a função, assim como a visualização por parte dos colaboradores das possibilidades de crescimento na organização. Isso é confirmado pela contratação de novos funcionários que são alocados em funções e salários superiores comparados com aqueles já empregados há mais tempo na empresa e possuem capacidade e conhecimentos necessários para o cargo.

O recrutamento é feito pelo banco de dados da empresa que recebe constantemente curriculum vitae de interessados no trabalho, ou por indicação. O processo de seleção dos funcionários da produção é realizado através de uma entrevista com o gerente operacional, e do administrativo, projetistas e vendedores são feitas pelo diretor. E o treinamento é feito pelos trabalhadores mais experientes sem a utilização de manuais e padronização. As atividades de gestão de pessoas estão limitadas à demissão, admissão e folha de pagamento. Não existe departamentalização das funções administrativas tornando os colaboradores multifuncionais além de exercerem poucas atividades referentes a cada área.

Os colaboradores da produção recebem palestras quanto à segurança no trabalho e a empresa fornece o uniforme e equipamento de proteção individual -EPI necessário. É constante a cobrança para o uso de EPI uma vez que houve um caso de acidente de trabalho resultando em falecimento da vítima.

Assim como a gestão de pessoas, a função finanças é reduzida ao fornecimento de informações para elaboração do balanço patrimonial e preenchimento de notas fiscais. As contas são administradas pelo diretor sem a realização de planos específicos para a alocação de recursos e restrito fornecimento de informações quanto aos gastos que são considerados muitas vezes desnecessários. Algumas vezes o pagamento de uma obra é usufruído para o término de outra, ficando a primeira sem recursos para o sua conclusão, resultando em atrasos e conseqüente insatisfação do cliente.

Devido à desorganização financeira os custos não são precisos, havendo dificuldade na sua determinação devido a pouca diferenciação entre as contas despesas, investimento e custos, assim o estabelecimento de preços pouco fundamentado.

A empresa possui frota de qualidade, devidamente controlada e todas com a logomarca. Os estoques possuem uma alta rotatividade e são de responsabilidade do gerente operacional. Sempre que possível a matéria-prima é adquirida na região, apenas as telhas que são compradas em São Paulo e Rio Grande do Sul. A manutenção dos equipamentos é efetuada de modo corretivo e como não existe eficiente sistema de custos, não é possível visualizar os desperdícios. A divulgação da organização é feita pelo site, logomarca inserida na frota, uniformes e *outdoors* colocados em pontos estratégicos e no local onde a obra está sendo realizada.

#### 4.3.4 Etapa 3: Visão e Missão

Através do *Brainstorming* e analisando os ambientes é que a visão e missão foram definidas: Visão: *“Ser empresa modelo de gestão e referência em pré-moldados e estrutura metálica na região Sul do país”*. Missão: *“Satisfazer as necessidades de nossos clientes com qualidade, segurança e pontualidade, oportunizando o crescimento de nossos colaboradores e contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico da sociedade da qual estamos inseridos”*.

#### 4.3.5 Etapa 4: Matriz de priorização

Após concluir a segunda etapa, é necessário avaliar as análises para encontrar os fatores que serão determinantes para o sucesso, para posterior definição dos objetivos. Da análise externa devem-se identificar as oportunidades e ameaças encontradas, e da análise interna as forças e fraquezas da organização.

Para realizar essa atividade, o gestor examinou criticamente a análise externa e a interna, procurando encontrar os fatores que oferecerão maiores ameaças e aqueles que podem

ser considerados os pontos internos mais fracos e que precisam ser trabalhados com maior urgência. De cada fator identificado, utilizou-se o método GUT para avaliar a necessidade de ação através da gravidade, urgência e tendência que cada questão (Quadro 6).

<b>Matriz de Priorização/GUT</b>				
<b>Ameaças e Fraquezas</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>G x U x T</b>
Instabilidade da economia.	1	1	1	1
Tecnologia.	2	2	1	4
Carência de informações da comunidade quanto ao uso de pré-moldado e estruturas metálicas.	2	2	1	4
Concorrentes diretos.	2	2	3	12
Concorrentes indiretos.	2	2	3	12
Reclamações de fornecedores.	3	4	4	48
Reclamações dos clientes quanto à qualidade.	5	5	5	125
Reclamações dos clientes quanto aos atrasos.	5	5	5	125
Baixa profissionalização dos colaboradores.	3	3	3	27
Plano de carreira e remuneração.	3	4	4	48
Treinamento.	2	2	1	4
Comunicação	3	4	4	48
Recrutamento e seleção.	2	4	4	32
Segurança no trabalho.	5	4	3	60
Departamentalização.				
Definição de custos.	5	5	4	100
Organização e controle da função finanças.	5	5	5	125

Quadro 6 – Matriz de priorização

Fonte: Próprio autor

Vale salientar que o método GUT trabalha com escala de 1 á 5, onde a ordem decrescente estará indicando as questões que deverão receber atenção primeiramente. Os fatores que obtiverem acima de 30 pontos serão trabalhados nos objetivos. Cabe ressaltar que esse valor é a critério de cada empreendimento, sendo selecionado pelos planejadores.

#### 4.3.6 Etapa 5: Objetivos

Os objetivos foram estabelecidos a partir do estudo da visão, missão, oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. É de fundamental relevância que a visão e missão sejam retomadas nesse momento, pois suas funções é o direcionamento da empresa. Dessa forma,

para alcançá-las, a gestão deverá ser profissionalizada, assim como a qualidade, segurança e pontualidade serão requisitos primordiais para determinar objetivos, dando início a estratégias que tornará a empresa referencia em pré-moldados e estrutura metálica na região Sul do país. Sem esquecer-se de considerar o crescimento dos colaboradores e o desenvolvimento socioeconômico da sociedade. Portanto, os objetivos definidos são:

- ✓ Plano de atendimento aos fornecedores;
- ✓ Aperfeiçoar os serviços para torna-lo de maior qualidade;
- ✓ Plano de trabalho para reduzir os atrasos;
- ✓ Plano de carreira e remuneração;
- ✓ Profissionalizar processo de recrutamento e seleção;
- ✓ Implantar sistema de gestão da qualidade através da ISO 9000;
- ✓ Aprimorar a segurança no trabalho;
- ✓ Organizar e controlar a área financeira;
- ✓ Divulgar a empresa dando ênfase nos benefícios da utilização do pré-moldado e estruturas metálicas;
- ✓ Promover reuniões periódicas para ouvir as ideias e sugestões dos funcionários;
- ✓ Promover cursos para profissionalização;
- ✓ Iniciar processo de departamentalização.

#### 4.3.7 Etapa 6: Estratégia

Conforme a determinação da visão, missão, análises dos ambientes e das ações que conduzirão a uma posição de destaque no setor de atuação, a empresa almeja organizar sua estrutura administrativa, através da profissionalização dos colaboradores e dos processos internos. Oferecer qualidade nos serviços, cumprindo com prazos e satisfazendo seus clientes. Tornar-se uma empresa focada na segurança de seus funcionários e que oportunize o crescimento profissional em um ambiente favorável ao desenvolvimento de novas ideias. E difundir os benefícios das estruturas pré-moldadas contribuindo para uma cultura mais acessível a esse tipo de edificação. Desse modo, a estratégia definida foi:

*“Profissionalizar a gestão, garantindo a segurança dos colaboradores e seu crescimento e desenvolvimento profissional, satisfazendo os clientes através de uma empresa*

*que oferecerá serviços com qualidade e pontualidade e assim promover o uso das estruturas pré-fabricadas”.*

#### 4.3.8 Etapa 7: Plano de ação e metas

Para alcançar os objetivos, o diretor, juntamente com os colaboradores que participaram do *Brainstorming*, refletiu sobre a melhor forma de alcançar o pretendido. A discussão durou 4 horas, onde foram decididas as ações necessárias para atingir os objetivos:

Incentivar os colaboradores financeiramente para cursarem graduações de administração, engenharia civil, engenharia de produção e arquitetura, assim como proporcionar cursos para aperfeiçoamento das técnicas utilizadas na produção; Realizar treinamentos com os operários com relação à segurança do trabalho e sobre a produção; Contratar um profissional ou empresa para implantar os requisitos de sistema de qualidade; Alocar 4 colaboradores em cada área administrativa, que deverão desempenhar tarefas específicas de cada função e quando houver necessidade, deverão realizar cursos para a correta execução das atividades ou contratar uma empresa de assessoria. O foco principal será a execução das atividades ligadas diretamente e indiretamente aos objetivos propostos:

- ✓ Profissional responsável por Gestão de Pessoas: além das atividades já exercidas como folha de pagamento, demissão, admissão, deverá também adotar técnicas de recrutamento e seleção, evitando usar apenas a indicação, elaborar plano de carreira e remuneração, promover reuniões periódicas para ouvir novas ideias e sugestões, ocasionar eventos para integração dos funcionários, elaborar um questionário para quando houver desligamento de um funcionário para identificar os motivos da saída.
- ✓ Profissional responsável pelo Marketing: realizará atividades como prospecção de novos clientes, gerenciamento dos vendedores, atribuição o preço que será praticado em cada obra, divulgar a empresa e os benefícios na utilização de estruturas metálicas e pré-moldados, assim como pesquisar as novidades do mercado que possam ser utilizadas pela empresa.
- ✓ Profissional responsável pelo Financeiro: desempenhará o controle das saídas e entradas de caixa, organização das finanças através da alocação correta entre as contas despesas, custos e investimentos, fornecerá informações para a execução do balanço

patrimonial, analisará os balanços, analisará as possibilidades de investimentos, entre outras atividades desse setor.

- ✓ Profissional responsável pela Produção: será atribuído o controle da execução das edificações para que fiquem no prazo estabelecido, onde a intenção central é atribuir a data de entrega um prazo maior do que o necessário para a sua realização, evitando assim os atrasos. Também deverá gerenciar os colaboradores da produção, a pesquisa de fornecedores e matéria prima que ofereçam a melhor relação custo benefício, estabelecer contato direto com fornecedores, proporcionar cursos para treinamento, fornecer ao financeiro às informações referentes aos custos de produção e a gestão de pessoas as necessidades específicas de cada cargo na área produtiva, e a logística.

As metas foram determinadas em termos de prazos, investimentos e responsáveis e podem ser visualizadas no Quadro 7. Essa etapa também teve apoio dos colaboradores.

<b>Metas</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Prazos</b>	<b>Investimentos (R\$)</b>	<b>Responsável</b>
Plano de atendimento aos fornecedores.	02/2012	5.000,00	Produção/Marketing
Plano de carreira e remuneração.	06/2013	5.000,00	Gestão de pessoas
Profissionalizar processo de recrutamento e seleção.	04/2013	5.000,00	Gestão de pessoas
Implantar requisitos de sistema de gestão da qualidade – ISO 9000.	12/2013	200.000,00	Diretor
Aprimorar a segurança no trabalho.	03/2013	30.000,00	Produção
Organizar e controlar a área financeira.	06/2013	10.000,00	Financeiro
Divulgar a empresa dando ênfase nos benefícios da utilização do pré-moldado e estruturas metálicas.	03/2013	10.000,00	Marketing
Promover reuniões periódicas para ouvir as ideias e sugestões dos funcionários.	02/2013	1.500,00	Gestão de pessoas
Promover cursos para profissionalização.	02/2013	15.000,00	Gestão de pessoas
Iniciar processo de departamentalização	02/2013	10.000,00	Diretor

**Quadro 7 – Metas**

Fonte: Próprio autor

Todos os projetos deverão iniciar em 01/2013, entretanto as datas para o término não são exatas, pois foram estabelecidas de acordo com o prazo da qual cada objetivo deverá ser concretizado. O investimento total necessário será em torno de R\$ 291.500,00, no entanto os valores foram estipulados de acordo com o limite que poderá ser dispendido para cada ação que poderão contemplar a compra de software, equipamentos, contratação de serviços entre

outros, sendo considerado mais R\$ 8.500,00 como margem de segurança, contemplando dessa forma R\$ 300.000,00.

Alguns objetivos não foram tratados especificamente nas metas, pois eles serão realizados através de outros assim como o objetivo “Aperfeiçoar os serviços para torna-lo de maior qualidade” que estará englobado na implantação de sistema de gestão da qualidade.

Os objetivos estabelecidos nesse planejamento estratégico são imprescindíveis e urgentes para o sucesso organizacional, onde é necessário primeiramente estruturar a gestão, com prazo de um ano, para posterior definição de objetivos de longo prazo, que é o foco do planejamento estratégico.

#### 4.3.9 Etapa 8: Controle e avaliação

Não foi possível o acompanhamento da implementação dessa etapa. Porém foi sugerido que, para a realização do controle, seja utilizado o quadro de metas que estabeleceu os prazos e investimentos necessários para alcançar os objetivos. E a avaliação deverá ser feita através dos índices sugeridos na técnica que fornecerão uma visão geral de cada área administrativa, com a intenção de analisar se o alcance dos objetivos está trazendo resultados mensuráveis para a empresa.

A empresa coletou informações para estabelecer parâmetros de cada área administrativa a fim de analisar futuramente a implementação do planejamento estratégico, observando o desempenho de todos os setores para averiguar se a estratégia adotada deve permanecer ou será necessário definir novos horizontes empresariais. O período de tempo base empregado para construção dos dados foi de um ano, salvo casos em que a fórmula determina outro período de tempo. O gestor determinou que as próximas avaliações fossem feitas por semestres. No Quadro 8 é demonstrado os resultados dos índices no ano de 2012.

O índice de absenteísmo e rotatividades foi separado entre os trabalhadores da produção e a administrativo, vendas e projetistas, pois essas situações não podem ser comparadas, por apresentarem realidades diferentes. A empresa não tem registro de todos os seus clientes dos períodos anteriores, dessa forma esse índice foi calculado pelo número de obras realizadas em 2011 e 2012.

Índices de desempenho		Período		
Gestão de Pessoas		2012	1 sem. 2013	2 sem. 2013
Absenteísmo administrativo/projetos/vendas	Nº de dias de trabalhos perdidos por ausência por mês/Nº médio de colaboradores X Nº dias de trabalho no mês X 100	0,23 %		
Absenteísmo produção	Nº de dias de trabalhos perdidos por ausência por mês/Nº médio de colaboradores X Nº dias de trabalho no mês	2,5%		
Índice de rotatividade administrativo/projetos/vendas	(Admissões + Demissões)/2/Nº funcionários Iniciais	5,55 %		
Índice de rotatividade produção	(Admissões + Demissões)/2/Nº funcionários Iniciais	8,75 %		
Frequência de acidentes	Nº de acidentes/Nº total trabalhadores produção X 100	10%		
Marketing				
Evolução do número de clientes	(Nº de clientes no período – Nº de clientes do no período anterior)/ Nº de clientes do no período anterior X 100	21,43 %		
Reclamações	Nº de reclamações/Nº total de pedidos atendidos no período X 100	15,30 %		
Prazos	Nº de pedidos atendidos no prazo/ Nº total de pedidos recebidos no período X 100	35%		
Evolução de Vendas	(Número de vendas no período – Nº de vendas do no período anterior)/Nº de vendas do no período anterior X 100	21,43 %		
Financeiro				
Grau de inadimplência	Nº de inadimplentes X 100/Nº total de vendas	15,73 %		
Índice de Endividamento	Passivo circulante + Exigível a longo prazo/Ativo total	36,42 %		
Lucratividade	(Lucro Líquido/Faturamento bruto mensal)	22,78 %		
Produção				
Capacidade de produção	Nº de produtos ou serviços/homem/hora X Nº de homens X Nº de horas			
Custo da mão de obra	Custo/homem/hora X Nº de homens X Nº de horas			

Quadro 8 – Avaliação através dos indicadores

Fonte: Próprio autor

A empresa contrata alguns colaboradores terceirizados, assim, até o término desse trabalho, não foi possível calcular os índices da produção devido a esse aspecto e a desorganização dessa área. No entanto o profissional responsável pela gestão de pessoas ficou comprometido em organizar e analisar esses dados para compor os índices necessários.

#### 4.3.10 Etapa 9: Aprendizagem

A última etapa será realizada pelo grupo participante do *Brainstorming* que ficaram comprometidos, juntamente com o diretor, para efetuar reuniões a cada dois meses a fim de constatar, através do exame do controle das metas e avaliação dos índices, o andamento dos processos de efetivação dos objetivos e também verificando se as análises dos ambientes sofreram alterações consideráveis, necessitando de alterações estratégicas.

Como o planejamento estratégico está sendo utilizado pela primeira vez, haverá reflexões sobre a sua implementação, onde a empresa analisará a forma que o processo foi utilizado e de que modo ele poderia ser mais bem implantado.

O planejamento estratégico na micro e pequena empresa é um processo de geração de mudança e conhecimento organizacional que proporciona o ajuste entre o ambiente interno e seu contexto. Para alcançar os resultados desejados é necessária aprendizagem contínua, velocidade e consistência nas mudanças quanto á orientação, lógica, e ações estratégicas.

## 5 CONSIDERAÇÃO FINAIS

As MPEs são de fundamental importância para saúde econômica de uma nação, pois promovem a descentralização de renda, geração de empregos, é fonte de inovação, contribuindo efetivamente para o desenvolvimento social. No entanto, essas empresas carecem de metodologias administrativas que considerem sua realidade que apresenta particularidades diferentes das empresas de maior porte, dessa forma, impossibilitando ou dificultando a utilização de uma gestão profissionalizada.

O foco desse trabalho foi elaborar um modelo de planejamento estratégico que contribua para a implementação dessa técnica na micro e pequena empresa, tornando essa ferramenta mais fácil de ser utilizada por esses empreendedores. Esse objetivo foi proposto com a finalidade de responder ao seguinte problema de pesquisa: Como elaborar um modelo de planejamento estratégico adequado para implementação na micro e pequena empresa?

Através da análise de 18 modelos de planejamento estratégico encontrados na literatura sobre o tema, constatou-se que não é possível dizer que existe um modelo pior e outro melhor, existe sim aspectos que os tornam de caráter prático e outros contrários à gestão da micro e pequena empresa.

Assim, algumas características desses métodos devem ser alteradas para serem mais acessíveis a esses gestores. O intuito é fortalecer a administração tornando essas empresas mais competitivas e efetivas em seu mercado de atuação, pois o planejamento estratégico incentiva a criar objetivos de modo formal, além de contribuir ao direcionamento das ações organizacionais para o alcance desses objetivos, considerando o ambiente interno e externo a fim de maximizar a utilização dos recursos disponíveis.

O método proposto foi elaborado com base nas características das MPEs que foram estudadas através de artigos científicos e livros sobre o tema, e por meio da realização de uma pesquisa quantitativa com 28 MPEs, foram identificados suas principais peculiaridades e suas relações com o planejamento estratégico.

O estudo bibliográfico afirmou que um dos principais motivos para não implementar a técnica é a falta de conhecimento desta, por parte dos dirigentes das MPEs, mostrando-se divergência com essa pesquisa, pois foi constatado que apenas 7 dos 28 gestores entrevistados não conhecem o planejamento estratégico. Afirmar que o pequeno gestor não possui conhecimento do planejamento estratégico, mostrou-se incoerente com os resultados desse

trabalho, assim como a falta de tempo do gestor, que nesse estudo, ofereceu total disponibilidade para implantar a técnica.

Com os resultados da pesquisa quantitativa e do estudo de caso, a maior parte das características das micro e pequenas empresas foram confirmadas com a pesquisa bibliográfica, como: alguns autores afirmaram que em toda empresa existe planejamento mesmo que sejam informais, existe relativa carência de dados financeiros, a atividade de gestão de pessoas é limitada, entre outros aspectos. Mas, principalmente que a lacuna entre planejamento estratégico e pequena empresa, está na dificuldade de implementação da ferramenta.

A centralização das decisões fora notada na pesquisa quantitativa, porém no estudo de caso o gestor foi incentivado a promover a descentralização e incluir os colaboradores na adoção do planejamento estratégico, assim esses fatores não puderam ser evidenciados na empresa Alfa. Entretanto, o empresário não ofereceu qualquer relutância em incluir seus funcionários e considerar suas ideias nas etapas que eles participaram.

O método sugerido procurou ser mais fácil ao ser utilizado pelo pequeno gestor, mantendo apenas as etapas fundamentais das metodologias estudadas. Nesse modelo, há a recomendação em empregar duas outras técnicas gerenciais que estão descritas detalhadamente na apresentação do método, são elas: *Brainstorming* e o Método GUT. Essas ferramentas são de uso simplificado e que contribuirão na implantação do planejamento estratégico. Além disso, o *Brainstorming* estimula a descentralização das decisões devido à participam dos colaboradores nas definições importantes para o planejamento estratégico.

O propósito em estabelecer indicadores, para a realização da etapa avaliação, que pudessem ser elaborados através de dados facilmente encontrados e que fornecerão uma visão geral de cada área administrativa, foi alcançado, pois na empresa estudada não houve dificuldade em encontrar as informações necessárias para o delineamento dos índices. Mesmo sendo esse modelo aplicado em uma empresa do setor de construção civil, a intenção é que os índices possam beneficiar as MPEs, independente do setor de atuação. No entanto, eles podem ser modificados a critério da empresa que esteja utilizando o modelo para adaptar com a sua realidade.

Após a criação do método, foi entrado em contato com a empresa que já havia demonstrando interesse em participar dessa pesquisa. Assim, deu-se o início ao processo de verificação da viabilidade das etapas do modelo proposto.

Cabe ressaltar que a pesquisadora teve o papel de direcionamento das ações, necessárias para implementar esse roteiro, não havendo interferência nas decisões do gestor

quanto às análises, estabelecimento da visão, missão, objetivos, plano de ação, metas e estratégia. Essa postura foi adotada para conferir as dificuldades que poderiam surgir ao empreendedor no decorrer dessa atividade, com a finalidade de modificar as etapas caso fosse necessário.

O empresário demonstrou-se aberto às mudanças, pois percebeu que a implantação de uma técnica administrativa formal, poderia configurar-se como uma oportunidade de desenvolvimento empresarial. Isso foi percebido através do empenho em realizar as reuniões internas e a pontualidade dos encontros com a pesquisadora, que só foram desmarcados uma vez.

Também foi possível notar interesse considerável por parte dos colaboradores participantes do *Brainstorming*. Percebeu-se que o empresário no início do processo, tinha como principal perspectiva que a implementação do planejamento estratégico pudesse resolver as questões relacionadas à organização financeira e melhor utilização de sua estrutura interna.

O método atendeu o requisito principal de facilidade na implementação do planejamento estratégico. Nenhuma das etapas do método foi complicada ao ser empregada, porém, as análises foram as que demandaram maior tempo para serem realizadas e a elaboração dos indicadores necessitou da organização, dados para transformá-los nas informações precisas. Todavia, os envolvidos entenderam a importância em avaliar esses índices para o adequado desempenho do planejamento estratégico.

A etapa controle e avaliação só foram possíveis acompanhar seu desenvolvimento até a elaboração dos índices. Assim também como a aprendizagem, essas etapas serão efetivadas do decorrer da implementação de todo o processo que irá até a concretização dos objetivos estratégicos.

O planejamento estratégico é um processo contínuo, e esse processo é mais importante que o plano, que deve estar sendo utilizado periodicamente, pois após a efetivação das estratégias, é necessário iniciar novamente o procedimento, definindo novos objetivos, metas, plano de ação e estratégias. As atitudes se mudam com a prática, e esse é o fruto do planejamento estratégico.

É importante lembrar, que assim como nenhuma técnica administrativa por si só, garantirá o sucesso empresarial, o que se faz indispensável é uma organização profissionalizada que utilize uma combinação de ferramentas gerenciais e que esteja comprometida com a satisfação de seus clientes internos e externos.

Esse trabalho ambiciona que o modelo proposto facilite e incentive o pequeno empresário na utilização dessa ferramenta gerencial, contribuindo dessa forma, para que essas empresas tornem-se mais competitivas, adotando uma atitude analítica e pró ativa. Embora, a utilização do planejamento estratégico não necessita estar condicionado a uma metodologia específica, nem mesmo á formalidade do plano, pois até mesmo a planejamento informal poderá proporcionar melhor desempenho á organização.

Sugere-se que próximos estudos sejam feitos para a verificação da etapa controle e avaliação das estratégias implementadas e que o roteiro seja aplicado em empresas com diferentes características e ramos de negócios, mas ainda do mesmo porte.

## 6 BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2007.

ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, (1974).

ALMEIDA, M. I. R. 1994. 196f **Desenvolvimento de um modelo de Planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). FEA-USP, São Paulo, 1994.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano Estratégico com utilização de planilhas de excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Manual de Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2007.

ALONSO JUNIOR, A. et al. A importância do Planejamento estratégico para as pequenas empresas. **INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**. v. 3, n. 7, Jul, 2011.

ANJOS, L. C. U. et al. Uso da contabilidade para obtenção de financiamento pelas micro e pequenas empresas: um estudo a partir da percepção dos gestores. **Revista Universo Contábil**. Blumenau, v. 8, n. 1, p. 86-104, 2012.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

\_\_\_\_\_. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAGÓN-SÁNCHEZ, A.; SÁNCHEZ-MARÍN, G.. Strategic orientation, management characteristics and performance: a study of Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 3, p. 287–308, 2005.

ARMSTRONG, J. S. Strategic planning improves manufacturing performance. **Long Range Planning**, v. 24, p. 127-129, 1991.

BETHLEM, A.. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1998.

BRACKER, J. S.; PEARSON, J. N. Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms. **Strategic Management Journal.** v. 7, p. 503-522, 1986.

BRASIL, Lei complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. Instituiu o Estatuto Nacional e Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da república Federativa do Brasil, Brasília, 15 de dezembro de 2006 de publicação. Seção 1, p. 1. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 10 de outubro de 2012.

BRYSON, J. M. Strategic planning for public and non-profit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. Long Range Planning. Pergamon Journal Ltd v. 21, n. 1, p. 73-81, 1988.

BOECHAT, M. N. **Planejamento estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas.** 2008. 122f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2008.

BONACIM, C. A. G.; CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. Mortalidade dos Empreendimentos de Micro e Pequenas Empresas: Causas e Aprendizagem. **Gestão & Regionalidade**, v. 25, n 74, p. 61-84, Maio-Ago. 2009.

BORTOLUZZI, S. C; ENSSLIN, S. R; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v.12, n.37, p.425-446, out-dez. 2010.

BOOTH, W. C; COLOMB, G. G; WILLIAMS, J. M. A arte da pesquisa. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

BULGACOV, S; BULGACOV, Y. L. M; CANHADA, D. I. D. Indicadores qualitativos de gestão para Incubadoras e empresas empreendedoras Incubadas: um estudo longitudinal. FACES R. Adm. Belo Horizonte. v.8, n.2, p. 55-74, abr-jun. 2009.

CALLADO, A. L. C; CALLADO, A. A. C; ALMEIDA, M. A. Determinando Padrões de Utilização de Indicadores de Desempenho: Um Estudo em Micro e Pequenas Empresas da Cidade de João Pessoa. Revista UnB Contábil, v. 11, n. 1-2, p.18-29, jan-dez. 2008.

CAMPOS, J. G. F., et al.. As Pequenas e Médias Empresas no Brasil e Na China: Uma Análise Comparativa. **Anais... XI SemeAd: Empreendedorismo em organizações**. São Paulo. Agosto, 2008.

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

\_\_\_\_\_. **Administração estratégica: Planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2004.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Anais... IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP**. São Paulo. 2007. 5p.

CHRISMAN, J. J.; MCMULLAN, W. E.; HALL, J. The influence of guided preparation on the long-term performance of new ventures. **Journal of Business Venturing**, v. 20, p.769–791, 2005.

CLAVEL, J. **A Arte da Guerra – Sun Tzu**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. **Estratégia: Perspectivas e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, C. G. et al. Strategic cost management: a study in an ethanol production plant. **Custos e Agronegócio online**. v. 6, n. 2, Maio-Ago, 2011.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DEBARLIEV, S.; TRPKOVA, M. Strategic planning practice in transition economies: Empirical evidence from the Macedonian context. **BEH - Business and Economic Horizons** v. 4, n. 1, p. 27-39, Jan. 2011.

DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content, context: an international perspective**. 4nd ed. London: McGraw Hill, 2010.

DRUCKER, P. F. **A prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

ESTRADA, R. J. S.. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do Planejamento estratégico a mudança organizacional**. 2006. 132f. Tese de Pós-doutorado. (Pós-doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, SP, 2006.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do Planejamento estratégico a mudança organizacional. **Revista de ciências da administração**. v. 9, n. 19, p. 147-178, 2007.

FALSHAW, J., GLAISTER, K., TATOGLU, E., Evidence on formal strategic planning and company performance. **Management Decision**, v. 44, n. 1, p.9-30, 2006.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2007.

FISCHMANN, A. A; ZILBER, M. A. Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: Um sistema de controle. *Revista de Administração Mackenzie*, América do Norte, Ano 1, n.1, p. 9-25, maio. 2000.

FORTE, S. H. A. C.; PEREIRA, M. S. A construção e disseminação da missão nas instituições de ensino superior no Ceará. **Revista Gestão e Tecnologia**. v. 2, n. 1, 2003.

GARCÍA, B. F. A. et al. Análisis empírico de la influencia de la propiedad familiar sobre la orientación estratégica de las pequeñas y medianas empresas. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**. v. 15, n. 1, p. 45-59. 2009.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia: e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIBBONS, P.; O'CONNOR, T. Influences on strategic planning process among Irish SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 2, p. 170-186, 2005.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, F. G. D.; Stefano, S, R. Análise dos processos de recrutamento e seleção em micro e pequena empresa do município de Prudentópolis, Paraná. **Unicentro - Revista Eletrônica Lato Sensu**. v. 5 p. 2-14, 2008.

HAIR Jr.; J. F; BABIN, B; MONEY, A. H; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMMOND, N. G. L. **O gênio de Alexandre o Grande**. São Paulo: Madras, 2006.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002

JSBRI (Japan Small Business Research Institute). White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan Small and Medium Enterprise in Japan. **Small and Medium Enterprise Agency**, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**: Procedimentos Básicos, Pesquisa Bibliográfica, Projeto e Relatório, Publicações e Trabalhos Científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEMOS, T. T. A natureza da guerra moderna no pensamento de Carl Von Clausewitz. Anais... XX Encontro Regional de História: História e Liberdade. ANPUH/SP – UNESP-Franca. 06 a 10 de setembro de 2010.

LIMA, E. Gestão estratégica de pequenas e médias empresas segundo a abordagem da aprendizagem sistêmica. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 9, n. 2, Jul-Dez. p. 126-140, 2008.

\_\_\_\_\_. Estratégia de pequenas e médias empresas: Uma revisão. *REGE*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 169-187, Abr-Jun. 2010.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de Pequenas Empresas**. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

LUNARDI, G. L., DOLCI, P. C.; MACADA, A. C. G. Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 45, n. 1, 2010.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A execução premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do círculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KAUFMANN, R. et al. **Strategic-planing for success**: aligning people, performance, and payoffs. San Francisco, CA: Published by Jossey-Bass/Pfeiffer, 2003.

KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F.; ALMEIDA, M. I. R.; MORITZ, G. O. Planejamento estratégico: Uma Abordagem Sistêmica. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 15, n. 2, p. 27-40, Mai. – Ago. 2010.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall, 2007.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIZEU, F. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **Revista Administração - eletrônica**, p. 89-100, Out-Dez. 2007.

MACHADO, M. M; MACHADO, M. A; HOLANDA, F. M. da. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do balanced scorecard. **Turismo - Visão e Ação**, Balneário Camboriú, v.9, n.3, p.393-406, Set-Dez. 2007.

MADEIRA, A. B. et al. Análise proposicional quantitativa aplicada à pesquisa em administração. **RAE**. São Paulo, v. 51, n. 4, Jul-Ago, p.96-410, 2011.

MARTINS, P. S. **Alinhamento da gestão ambiental com a estratégia em pequenas empresas: Estudo de caso no setor metal-mecânico da região central do estado de São Paulo**. 2011. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção). Escola de engenharia de São Carlos, USP, São Paulo, 2011.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. São Paulo: DPL Editora, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **Os bruxos da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MINICUCCI, A. **Técnicas do Trabalho de Grupo**. São Paulo: Atlas, 2001.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do Planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. et al. **O Processo da Estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOURITSEN, J.; LARSEN, H.; BUKH P. Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus BSC. **Journal of Intellectual Capital**, v. 6, n. 1, p. 8-27, 2005.

NASCIMENTO, S; BORTOLUZZI, S. C; DUTRA, A; ENSSLIN, S. R. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Rev. Adm.** (São Paulo) v.46, n.4, São Paulo dez. 2011

NEELY, Andy. The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations & Production Management**, v.25, n.12, p.1264-1277, Dec. 2005.

NONAKA, I. Creating Organizational Order Out Of Chaos: Self-Renewal. **California Management Review**, v. 30, n. 3, p. 57-73, 1988.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO F. E. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **Revista Gestão Organizacional**, v. 3, n. 1, Jan-Jul, 2011.

PEREIRA, M. F. **Planejamento: teorias e modelos**. Apostila do Curso de Graduação em Administração a Distância do CAD/ UFSC. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

PERRY, S. The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S. **Journal of small business management**, v. 39, n. 3, p. 201-208, 2001.

PINTO, L. J. S.; CRUZ, E. P. Utilização do Planejamento estratégico no Restaurante Spoleto: um estudo do processo a luz da metodologia de Certo & Peter. **RAD** v.13, n. 3, p. 91-109, Set-Out-Nov-Dez. 2011.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **On competition: Estratégias Competitivas Essenciais**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PUNNIYAMOORTHY, M.; MURALI, R. Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. **Benchmarking: An International Journal**, v.15, n.4, p.420-443, July-Ago. 2008.

QUADROS, J. N. et al. Proposta de um modelo de Planejamento estratégico para pequena empresa. In: **Semana de Engenharia de Produção Sul-Americana**, 11, 2011, Santa Maria. Anais... Santa Maria: UFSM, 2011. CD-ROM.

QUADROS, J. N. et al.. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 6, n. 2, p. 71-88, Maio-Ago, 2012.

REGINATO, L. The contribution of information technology to strategic planning. **International Journal of Strategic Management**, v. 11, n. 1, 2011.

RUE, L. W.; IBRAHIM, N. A. The relationship between planning sophistication and performance in small business. **Journal of Small Business Management**. v. 36, n. 4, p. 24-32, Oct, 1998.

SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 18, Gramado, 1997. Anais... Gramado: ABEPRO, 1997.

SEBRAE. Critério e conceitos para classificação de empresas. Sebrae, 2013.

SENGE, P. M. **The Fifth discipline: the Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday Currency. 1990.

SEGATTO, S. S. **Modelo de custos ambientais aplicado à gestão e destinação de resíduos**. 2012. 82 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção). UFSM. Santa Maria, 2012.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 4. ed., 2005.

SILVA, S. J. T.; ESCRIVÃO FILHO, E.; TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: um estudo sobre a sua influencia no desempenho dos empreendimentos do setor de base tecnológica de São Carlos/SP. **Revista de Negócios (Online)**, v. 14, p. 29-45, 2009.

SOUZA, R. A.; SOUZA, A. A. Gestão do Capital de Giro em Micro e Pequenas Empresas: Estudo de Casos em Empresas do Comércio Varejista de Passos – MG. **FACEF Pesquisa**, Franca, v. 14, n. 1, p. 39-51, jan-fev-mar-abr. 2011.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O Planejamento estratégico nas Micro e Pequenas Empresas. **III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios**. Centro Universitário Senac São Paulo, maio, 2007.

STONER, J.; FREEMANN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TERENCE, A. C.; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do Planejamento estratégico: Estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista, v. 1, n. 2, p. 34-45, 2007.

WEST, G. P.; III; NOEL, T. W. The impact of knowledge resources on new venture performance. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 1, p. 1–22, 2009.

WRIGHT, KROLL, PARNELL, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUSUF, A.; SAFFU, K. Planning and performance of small and medium enterprise operators in a country in transition. **Journal of Small Business Management**, v. 43, p. 480-497, 2005.

ZAGO, C. A. et al. Modelo de avaliação de desempenho logístico Com base no Balanced Scorecard (BSC): Proposta para uma pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.2, n.1, p.19-37, 2008.

ZAHRA, S. A.; NEUBAUM, D. O.; LARRAÑETA, B. Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 10p. 1070–1079, Oct. 2007.

**Apêndice A: questionários realizados com os gestores das micro e pequenas empresas.**

**1) Ramo de atividade:**

**2) Ano de fundação:**

**3) Número de funcionários:**

entre 1 e 5	18
entre 6 e 10	5
entre 11 e 15	3
entre 16 e 20	2

**4) Perfil do principal sócio fundador**

a) Idade quando criou a empresa:

entre 18 e 24 anos	5
entre 25 e 30 anos	7
entre 31 e 36 anos	9
entre 37 e 42 anos	2
entre 43 e 48 anos	3
entre 49 e 54 anos	2

b) Sexo: (1) Masculino                      (2) Feminino

masculino	16
feminino	12

c) Escolaridade

- |                                   |                                     |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| (1) Analfabeto=0                  | (2) Ensino Fundamental incompleto=3 |
| (3) Ensino Fundamental completo=2 | (4) Ensino Médio incompleto=1       |
| (5) Ensino Médio completo=11      | (6) Ensino Superior incompleto=3    |
| (7) Ensino Superior completo=7    | (8) Pós Graduação=1                 |

d) Seus pais eram empresários: (1) sim                      (2) não

sim	11
não	17

e) Especificar o curso: \_\_\_\_\_

f) Tempo de experiência na gestão: \_\_\_\_\_

entre 1 e 10 anos	8
entre 11 e 20 anos	3
entre 21 e 30 anos	1
não respondeu	17

**5) A empresa teve crescimento patrimonial nos últimos anos?**

Sim	24
Não	3
Não respondeu	1

**6) A empresa possui definido:**

Sim	12
Não	16

**7) O organograma está estruturado?**

Sim	5
Não	19
Não respondeu	4

**8) As decisões são tomadas por:**

Gestor	26
Funcionários	1
Não respondeu	1

**9) Referente a contratação de funcionários. Qual o procedimento adotado?**

- Indicação       Contratação de empresas especializadas em recrutamento e seleção.  
 Anúncio em meios de comunicação       Busca em universidades  
 Outro

Especifique: \_\_\_\_\_

indicação	25
busca em universidades	1
não respondeu	2

**10) Quanto ao treinamento:**

próprio gestor faz o treinamento	18
colaborador faz o treinamento	9
não respondeu	1

**11) Cada funcionário tem sua função:**

faz um pouco de tudo	13
claramente definida	15

**12) O funcionário consegue visualizar uma carreira na organização?**

Sim	12
Não	16

**13) As contas da pessoa física estão junto com a jurídica?**

Sim	11
Não	15
Não respondeu	2

**14) Os gastos do proprietário da empresa estão junto com as saídas de caixa da empresa?**

Sim	17
Não	9

**15) A empresa faz planos para o futuro?**

Sim	28
Não	0

**16) Se sim, esses planos são de:**

Curto prazo	8
Médio Prazo	19
Longo Prazo	0
Não respondeu	1

**17) Conhece o Planejamento estratégico?**

Sim	17
Não	6

**18) Já utilizou o Planejamento estratégico**

Sim	4
Não	24

**19) Utilizou alguma metodologia específica?**

Sim	4
Não	0

**20) Se sim. Qual foi?**


---

**21) Houve dificuldade na implementação?**

Sim	4
Não	0

**22) Se sim. Qual foi?**


---

**23) Se a empresa conhece o Planejamento estratégico e não utiliza a técnica. Porque não utiliza?**


---