



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

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DO ARRANJO
PRODUTIVO LOCAL METAL CENTRO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

José Renê de Oliveira

Santa Maria, RS, Brasil

2015

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL METAL CENTRO

Por

José Renê de Oliveira

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

Orientador: Prof. Dr. Andreas Dittmar Weise

Santa Maria, RS, Brasil

2015

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 EM EMPRESAS DO
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL METAL CENTRO**

elaborado por
José Renê de Oliveira

Como requisito para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

Comissão Examinadora:

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

Julio Cezar Mairesse Siluk, Dr. (UFSM)

Denis Rasquin Rabenschlag, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 26 de fevereiro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Andreas meu orientador, que foi exemplo de profissionalismo e dedicação, que me incentivou sempre a buscar o melhor de mim, sempre me conscientizando pelo seu discurso e exemplo da importância da busca da perfeição. Obrigado pelo estímulo para eu buscar o melhor de mim.

Aos professores desta instituição que me conduziram neste percurso de saber, na pessoa do meu professor Julio Cezar Mairesse Siluk, reconheço e agradeço a todos os demais.

Aos professores do Departamento de Estatística da Universidade federal de Santa Maria (UFSM), especialmente aos professores Enio Júnior Seidel, Fernando de Jesus Moreira Júnior e Angela Pellegrin Ansuji pela atenção dispensada as minhas solicitações e incentivos recebidos.

Aos colegas que muito me ajudaram no meu processo de descoberta e crescimento.

Aos meus pais, Solano Rosa de Oliveira e Ojalma Maria de Oliveira por terem me proporcionado esta aventura chamada vida e por sempre terem respeitado e me incentivado em minhas escolhas pessoais e profissionais, sobretudo pelo profundo respeito que sempre tivemos uns pelos outros.

Aos autores e aos livros que me serviram de inspiração nos momentos críticos e, sobretudo, que contribuíram para minha formação pessoal e intelectual.

E finalmente, agradeço ao meu país que proporcionou através desta universidade realizar mais uma etapa do meu projeto de vida em direção da realização do meu potencial em plenitude.

RESUMO

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

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL METAL CENTRO

AUTOR: JOSÉ RENÊ DE OLIVEIRA

ORIENTADOR: ANDREAS DITTMAR WEISE

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 26 de fevereiro de 2015.

O objetivo deste trabalho foi investigar a utilização do Planejamento Estratégico nas empresas integrantes do Arranjo Produtivo Local (APL) Metal Centro. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória. Para a coleta dos dados utilizou-se um questionário que foi aplicado aos 48 empresários integrantes do Arranjo Produtivo Local Metal Centro. As informações foram analisadas por meio da estatística descritiva utilizando tabelas, análise de Correspondência Múltipla, teste de Associação do Qui-Quadrado e teste exato de Fisher, com o auxílio de softwares estatísticos. A análise de Correspondência Múltipla identificou dois grupos de empresas. O grupo A engloba o perfil de empresários que participam apenas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro, com líder relativamente jovem e menor grau de instrução. O empresário desconhece ou não aplica parcialmente ou totalmente o Planejamento Estratégico. O grupo B é formado pelos empresários que participam de várias associações ou entidades de classe, com líder de faixa etária maior e com maior grau de escolaridade. Os empresários deste grupo consideram importantes e aplicam o Planejamento Estratégico. Os testes de Associação mostraram relações significativas ($p < 0,05$) entre as características dos empresários e a aplicação do Planejamento Estratégico. A faixa etária, o grau de escolaridade, a forma de elaboração do Planejamento Estratégico, o grau de conhecimento e o envolvimento do empresário foram as variáveis que mostraram mais associações entre as variáveis relacionadas à elaboração e implementação do Planejamento Estratégico.

Palavras Chaves: Planejamento Estratégico. Arranjo Produtivo Local. Análise de Correspondência.

ABSTRACT

Master's Degree Dissertation
Master's Degree Program in Production Engineering
Federal University of Santa Maria, RS, Brasil

STRATEGIC PLANNING IN ENTERPRISES OF ARRANJO PRODUTIVO LOCAL METAL CENTRO

AUTHOR: JOSÉ RENÊ DE OLIVEIRA

ADVISOR: ANDREAS DITTMAR WEISE

Date and Location of Defense: Santa Maria, February 26th, 2015.

The aim of this study was to investigate the use of Strategic Planning at the companies of the Local Productive Arrangement Metal Center. This is a qualitative, descriptive and exploratory research. To collect the data, we used a questionnaire that was applied to the 48 companies members of the Local Productive Arrangement Metal Center. The data were analyzed using descriptive statistics using tables, multiple correspondence analysis, Chi-square test and Fisher's exact test, with statistical software. The analysis of multiple correspondence identified two groups of companies. Group A includes the profile of businessmen who only participate the Local Productive Arrangement Metal Center with younger leaders and less graduated. The businessman ignores and doesn't know partially or fully Strategic Planning. Group B is formed by businessmen who participate in associations or professional associations, and are older with higher level of education. The businessman of this group consider important and apply the Strategic Planning. Chi-square test showed significant relationship ($p < 0.05$) between the characteristics of businessman and the implementation of the Strategic Planning. The age, level of education, the form of preparation of Strategic Planning, the level of knowledge and the involvement of the businessmen were the variables that showed more associations between variables related to the preparation and implementation of the Strategic Planning.

Keywords: Strategic Planning. Local Productive Arrangement. Correspondence Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia do Planejamento Estratégico.....	23
Figura 2 - Gráfico de dispersão da Análise de Correspondência Múltipla.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Convenção das respostas localizadas na área A da Figura 2.....	42
Quadro 2 - Convenção das respostas localizadas na área B da Figura 2.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Setor de atuação das empresas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro.....	35
Tabela 2 - Classificação quanto ao porte das empresas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro.....	35
Tabela 3 - Tempo de atuação das empresas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro.....	36
Tabela 4 - Frequências do número de colaboradores das empresas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro.....	36
Tabela 5 - Participação em associações das empresas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro.....	37
Tabela 6 - Faixa etária dos empresários das empresas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro.....	37
Tabela 7 - Escolaridade dos empresários das empresas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro.....	38
Tabela 8 - Frequências das empresas que elaboram PE.....	38
Tabela 9 - Grau de importância atribuído pela liderança ao PE para o sucesso da empresa.....	38
Tabela 10 - Grau de conhecimento da liderança da empresa a respeito de PE.....	39
Tabela 11 - Frequências das partes interessadas no desenvolvimento do PE.....	39
Tabela 12 - Periodicidade de realização do PE das empresas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro.....	39
Tabela 13 - Frequência das respostas sobre a elaboração e implementação do PE nas empresas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro.....	40
Tabela 14 - Associação entre o porte das empresas (Q2) e a disponibilização, pelos empresários, de recursos necessários à execução dos planos de ação (Q21).....	44
Tabela 15 - Associação entre o tempo de atuação da empresa (Q3) com a análise da política de qualidade para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q26).....	45
Tabela 16 - Associação entre a faixa etária do empresário (Q7) e se o PE da empresa leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo (Q14).....	46
Tabela 17 - Associação entre a faixa etária do empresário (Q7) e se a participação dos colaboradores é enfatizada no processo de PE da empresa (Q16).....	46
Tabela 18 - Associação entre a faixa etária do empresário (Q7) e se são estabelecidas metas e respectivas frequências de medição, vinculadas aos indicadores que orientam a gestão (Q20).....	46
Tabela 19 - Associação entre a faixa etária do empresário (Q7) e se o empresário disponibiliza os recursos necessários execução dos planos de ação (Q21).....	46
Tabela 20 - Associação entre a faixa etária do empresário (Q7) e a existência de sistemática que possibilite que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas como procedimentos (Q22).....	47

Tabela 21 - Associação entre a faixa etária do empresário (Q7) e o envolvimento diretamente do empresário na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas (Q23).....	47
Tabela 22 - Associação entre a faixa etária do empresário (Q7) e se a missão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q24).....	47
Tabela 23 - Associação entre a faixa etária do empresário (Q7) e se a visão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação as exigências do mercado (Q25).....	48
Tabela 24 - Associação entre a faixa etária do empresário (Q7) e se a política de qualidade é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q26).....	48
Tabela 25 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e se o PE da empresa leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo (Q14).....	49
Tabela 26 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e se a participação dos colaboradores é enfatizada no processo de PE da empresa (Q16).....	49
Tabela 27 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e se há desdobramento das estratégicas em planos de ação para cada área organizacional da empresa (Q18).....	50
Tabela 28 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e o estabelecimento de indicadores de desempenho, tático e operacional (Q19).....	50
Tabela 29 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e o estabelecimento de metas e respectivas frequências de medição, vinculadas aos indicadores, que orientam a gestão (Q20).....	50
Tabela 30 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e se o empresário disponibiliza os recursos necessários execução dos planos de ação (Q21).....	51
Tabela 31 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e se há uma sistemática que possibilite que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas como procedimentos (Q22).....	51
Tabela 32 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e o envolvimento diretamente do empresário na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas (Q23).....	52
Tabela 33 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e se a missão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q24).....	52
Tabela 34 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e a visão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação as exigências do mercado (Q25).....	53
Tabela 35 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e a análise da política de qualidade para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q26).....	53
Tabela 36 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e as práticas utilizadas para o gerenciamento do PE são avaliadas criticamente quanto sua eficácia (Q27).....	54
Tabela 37 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se o PE da empresa leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo (Q14).	54

Tabela 38 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se a participação dos colaboradores é enfatizada no processo de PE da empresa (Q16).....	54
Tabela 39 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se há desdobramento das estratégias em planos de ação para cada área organizacional da empresa (Q17).....	55
Tabela 40 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se há desdobramento das estratégias em planos de ação para cada colaborador da empresa (Q18).....	55
Tabela 41 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se são estabelecidos indicadores de desempenho, tático e operacional (Q19)....	56
Tabela 42 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se são estabelecidas metas e respectivas frequências de medição, vinculadas aos indicadores, que orientam a gestão (Q20).....	56
Tabela 43 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se o empresário disponibiliza os recursos necessários execução dos planos de ação (Q21).....	57
Tabela 44 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se há uma sistemática que possibilite que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas como procedimentos (Q22).....	57
Tabela 45 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se o empresário se envolve diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas (Q23).....	58
Tabela 46 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se a missão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q24).....	58
Tabela 47 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se a visão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação as exigências do mercado (Q25).....	59
Tabela 48 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se as práticas utilizadas para o gerenciamento do PE são avaliadas criticamente quanto sua eficácia (Q27).....	59
Tabela 49 - Associação entre o grau de importância atribuído pela liderança ao PE (Q10) e se o empresário disponibiliza os recursos necessários à execução dos planos de ação (Q21).....	60
Tabela 50 - Associação entre o grau de importância atribuído pelo líder ao PE (Q10) e se a visão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação as exigências do mercado (Q25).....	60
Tabela 51 - Associação entre o grau de importância atribuído pela liderança ao PE (Q10) e se a política de qualidade é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q26).....	61
Tabela 52 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se o PE da empresa em leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo (Q14).....	61
Tabela 53 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se a participação dos colaboradores é enfatizada no processo de PE da empresa (Q16).....	61
Tabela 54 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se há desdobramento das estratégias em planos de ação para cada área organizacional da empresa (Q17).....	62

Tabela 55 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se há desdobramento das estratégicas em planos de ação para cada colaborador empresa (Q18).....	62
Tabela 56 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se são estabelecidos indicadores de desempenho, tático e operacional (Q19).....	63
Tabela 57 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se são estabelecidas metas e respectivas frequências de medição, vinculadas aos indicadores, que orientam a gestão (Q20).....	63
Tabela 58 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se o empresário disponibiliza os recursos necessários à execução dos planos de ação (Q21).....	64
Tabela 59 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se há uma sistemática que possibilite que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas como procedimentos (Q22).....	64
Tabela 60 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se o empresário se envolve diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas (Q23).....	65
Tabela 61 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se a missão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q24).....	65
Tabela 62 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se a visão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q25).....	65
Tabela 63 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se a política de qualidade é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q26).....	66
Tabela 64 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e as práticas utilizadas para o gerenciamento do PE são avaliadas criticamente quanto sua eficácia (Q27).....	66
Tabela 65 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE (Q12) e se o PE da empresa leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo (Q14).....	67
Tabela 66 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE (Q12) e se a participação dos colaboradores é enfatizada no processo de PE da empresa (Q16).....	67
Tabela 67 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE (Q12) e se há desdobramento das estratégias em planos de ação para cada área organizacional da empresa (Q17).....	68
Tabela 68 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE (Q12) e se são estabelecidos indicadores de desempenho estratégico, tático e operacional (Q19).....	68
Tabela 69 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE (Q12) e se são estabelecidas metas e respectivas frequências de medição, vinculadas aos indicadores, que orientam a gestão (Q20).....	68

Tabela 70 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE (Q12) e se há uma sistemática que possibilite que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas como procedimentos (Q22).....	69
Tabela 71 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE (Q12) e o empresário se envolve diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas.....	69
Tabela 72 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE (Q12) e se a missão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q24).....	70
Tabela 73 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE (Q12) e se a visão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q25).....	70
Tabela 74 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE (Q12) e se a política de qualidade é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q26).....	71
Tabela 75 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE (Q12) e as práticas utilizadas para o gerenciamento do PE são avaliadas criticamente quanto sua eficácia (Q27).....	71

LISTA DE ABREVIATURAS

APLs	Arranjos Produtivos Locais
APLMC	Arranjo Produtivo Local Metal Centro
CASISM	Câmara de Comércio e Indústria de Santa Maria
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PE	Planejamento Estratégico
PGQP	Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade
SEBRAE	Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas
SEDAI	Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais
SMT	Santa Maria Tecnoparque

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A - Questionário - Planejamento Estratégico nas empresas pertencentes ao Arranjo Produtivo Local Metal Centro, Santa Maria, RS, 2014.....	79
Apêndice B - Teste de Associação entre as características dos empresários e a aplicação do Planejamento Estratégico.....	81

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Objetivos	19
1.1.1 Objetivo Geral.....	19
1.1.2 Objetivos Específicos.....	19
1.2 Justificativa	20
1.3 Estrutura do Trabalho	21
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	22
2.1 Planejamento Estratégico	22
2.2 Arranjos Produtivos Locais	30
3 MATERIAL E MÉTODO	33
3.1 Abordagem sobre o tipo de pesquisa	33
3.2 Local, procedimento para coleta de dados e tipo de análise	34
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
4.1 Análise Descritiva	35
4.2 Análise de Correspondência Múltipla	41
4.3 Teste de Associação	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS	74

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de planejar estrategicamente surgiu, no início dos anos 60, em resposta a inquietação dos empresários em saber em que nível de competitividade suas empresas estavam em relação aos seus concorrentes (KWASNICKA, 2010). Com isso criou-se a necessidade de definir objetivos organizacionais, acreditando que facilitaria a tomada de decisões.

Segundo Kwasnicka (2010), foi uma era muito rica em produção de literatura que mostrava como os gestores deveriam proceder para maximizar seus resultados e descobrir os reais objetivos da organização. Isto se iniciou com os trabalhos de Candler (1962), Ducker (1964) e Ansoff (1965). Mas foi com Porter (1980) que o Planejamento Estratégico surgiu como uma técnica de análise, capaz de identificar barreiras e ameaças no mundo dos negócios com as cinco forças de Porter (possibilidade de entrada de concorrentes; a rivalidade entre as empresas do ramo; ameaça de produtos substitutos; poder de negociação dos compradores e; poder de negociação dos fornecedores) que agem no processo competitivo.

Ainda de acordo com Kwasnicka (2010), os anos 90 foram marcados pela globalização, onde houve queda de barreiras entre os países, a distância entre as nações diminuiu, devido ao uso da internet tornando a comunicação mais rápida. Com isso a concorrência está ficando cada vez mais acirrada, obrigando as organizações a buscarem um diferencial para permanecerem no mercado.

Assim, no universo das empresas bem sucedidas, o Planejamento Estratégico começa a ser visto como um processo contínuo e de interação com as principais partes interessadas, ou seja, investidores, força de trabalho, clientes, fornecedores e sociedade.

Autores como Oliveira (2012) e Kich e Pereira (2011a) citam que o Planejamento Estratégico torna-se fundamental dentro das organizações tanto para enfrentar o mercado competitivo como para a tomada de decisões, particularmente, nas micro e pequenas empresas.

Desta forma, enfatiza-se a importância de um adequado Planejamento Estratégico. Pois, a necessidade das empresas manterem sua competitividade num ambiente globalizado obriga os gestores a enfrentarem desafios, tanto na forma de inserção quanto na interação em sociedades diversas. Por isso, o gestor deve estar

sempre atento às oportunidades do mercado, dos clientes e nas mudanças na economia para a sobrevivência e crescimento da empresa (HREBINIAK, 2006).

Segundo o Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2013), nas últimas décadas o cenário mundial empresarial vem sofrendo grandes mudanças em todos os setores de economia e da sociedade. Perante este cenário necessita-se de um novo modelo para o desenvolvimento da produção que proporcione desenvolvimento social e econômico aproveitando as potencialidades regionais e locais. Assim, surgem as redes relacionais, dentre elas destacam-se os Arranjos Produtivos Locais (APLs), formados por micro, pequenas, médias e grandes empresas, alicerçadas na capacidade inovadora/empreendedora e tecnológica em um território produtivo.

De acordo com o SEBRAE (2013), desde 1910, se constatava ganhos provenientes das organizações produtivas “clusterizadas” – distritos industriais na Inglaterra. Porém este sistema começou a ser reconhecido como importante estratégia de desenvolvimento local, no meio científico mundial, após 1982, no momento que estudiosos norte-americanos dedicam atenção aos clusters industriais e às comunidades locais de aprendizado. Os Arranjos Produtivos Locais estão diretamente relacionados à constituição de formas de cooperação. Através de modernas tecnologias de informação e comunicação, estes Arranjos Produtivos tem conseguindo atender com eficácia às novas demandas de consumo variável e individualizado baseados nas inter-relações empresariais e nos aglomerados produtivos.

Países como a Alemanha, Dinamarca, Finlândia, Espanha, França, Itália, Reino Unido, Grécia, Portugal, Bélgica, Japão, Estados Unidos, Austrália, Coréia do Sul e Índia vêm estabelecendo políticas de desenvolvimento das micro e pequenas empresas com base na dinamização de Arranjos Produtivos Locais (SEBRAE, 2013).

Com isso pode-se observar que em todos os países onde as empresas se organizaram por meio de Arranjos Produtivos Locais obtiveram ganhos produtivos, pois estes aglomerado de empresas fortalecem os setores em que atuam.

Diante da importância que a literatura evidencia, que o Planejamento Estratégico e os Arranjos Produtivos Locais tem para o desenvolvimento e o crescimento das micro, pequenas, médias e grandes empresas, o presente estudo apresenta o seguinte problema: diagnosticar como vem sendo realizado e

implementado o Planejamento Estratégico nas empresas integrantes do Arranjo Produtivo Local Metal Centro, em Santa Maria, RS.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Investigar a utilização do Planejamento Estratégico nas empresas integrantes do Arranjo Produtivo Local Metal Centro, de Santa Maria, RS.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo proposto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- caracterizar as empresas que pertencem ao Arranjo Produtivo Local Metal Centro;
- levantar o perfil dos empresários as quais as empresas pertencem ao Arranjo Produtivo Local Metal Centro;
- identificar as empresas que utilizam o Planejamento Estratégico;
- questionar como é elaborado e implementado o Planejamento Estratégico nas empresas e;
- verificar o grau de importância, o conhecimento da liderança e das partes interessadas e a periodicidade da realização do Planejamento Estratégico nas empresas.

1.2 Justificativa

O sistema de gestão das organizações tem evoluído ao longo do tempo devido à evolução das próprias empresas, em dimensão, carteira de produtos, atuação nacional e internacional (KWASNICKA, 2010). Ainda, Kwasnicka (2010) relata que, com os avanços tecnológicos nos sistemas de informação e comunicação, na produção flexível, da *internet*, nos transportes e logística, nos materiais, entre outros, vieram alterar a atuação das empresas existentes, bem como a criação de novas empresas com novos negócios e com novos modelos de negócios.

Com o aumento da competitividade mundial as empresas tiveram que se readaptar à nova realidade para manterem-se competitivas, principalmente, as micro e pequenas empresas. Na visão de Almeida (1994), as micro e pequenas empresas, em suas atividades fins, são eficientes, mas nas decisões estratégicas são ineficazes. Almeida (1994) acredita que com a utilização de um Planejamento Estratégico adequado, essas empresas poderão concorrer com as grandes organizações, pois esta ferramenta quando bem empregada possibilita vantagem competitiva na tomada de decisões pró-ativas, favorecendo-se da flexibilidade das micro e pequenas empresas.

Assim, diante da necessidade das empresas manterem-se competitivas e atuantes para atender um mercado globalizado e exigente impõem-se a estas empresas buscar novas alternativas como os Arranjos Produtivos Locais, que no entendimento do SEBRAE (2013), representam uma aglomeração setorial, formada por micro, pequenas, médias e grandes empresas organizadas em uma base territorial, as quais buscam ganhos de eficiência coletiva e competitividade, gerados pelas práticas cooperativas entre os diversos agentes econômicos, sociais e políticos que constituem este ambiente produtivo.

O aumento de competitividade gerado pelos Arranjos Produtivos Locais fortalece os pequenos setores do país, e assim, pode reduzir riscos de crises em grandes áreas econômicas, como foi o caso do petróleo nos anos 70 (MOURA, 2008).

Diante do impacto positivo que o Planejamento Estratégico fornece aos Arranjos Produtivos Locais, torna-se importante investigar o conhecimento, a

utilização, a forma de elaboração e implementação desta ferramenta pelas empresas.

1.3 Estrutura do Trabalho

Este trabalho foi dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo trata da introdução com seus respectivos objetivos, justificativa e estrutura do trabalho. O segundo capítulo versa sobre a revisão bibliográfica que embasa o presente trabalho, onde é abordado Planejamento Estratégico e Arranjos Produtivos Locais (APLs).

O terceiro capítulo traz à metodologia utilizada para o bom andamento da pesquisa, onde se realizou uma abordagem sobre o tipo de pesquisa a ser desenvolvida, o local, o procedimento para a coleta dos dados e o tipo de análise.

O quarto capítulo mostra os resultados por meio de tabelas de frequências, análises estatísticas não-paramétrica e análise de correspondência, e no quinto capítulo encontra-se a conclusão e recomendações para trabalhos futuros.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, apresenta-se a revisão bibliográfica que tem por finalidade fundamentar o presente estudo. O item 2.1 trata sobre Planejamento Estratégico e o item 2.2 aborda sobre os Arranjos Produtivos Locais (APLs).

2.1 Planejamento Estratégico

A finalidade das estratégias empresariais está em estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ações que devem ser seguidos (OLIVEIRA, 2012). Assim, o Planejamento Estratégico torna-se um instrumento eficaz para que o gestor da empresa possa visualizar o futuro desejado e obter subsídios para decidir o caminho mais econômico a fim de vencer o mercado competitivo e atingir os objetivos organizacionais.

No entender de Fishmann e Almeida (2009), Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelecem o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças.

Na visão de Pereira (2010), o Planejamento Estratégico é uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações, apresentando muitas vantagens, embora às vezes, a empresa encontra algumas limitações como: resistência interna, falta de capacitação gerencial, falta de recursos e o ambiente organizacional não favorável.

Nas palavras de Oliveira (2012), o Planejamento Estratégico é um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independente de vontade específica dos executivos. É um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. Este processo envolve questionamentos como: o que será feito, como, quando, quanto, para quem, porque, por quem e onde será feito.

Na concepção de Gracioso (1996, p. 25), uma empresa que tenha um bom Planejamento Estratégico pode, “antecipar-se aos concorrentes” e desenvolver estratégias de competição há tempo suficiente para garantir o sucesso, diante das mudanças bruscas do mercado.

Na visão de Montana e Charnov (2011), Planejamento Estratégico é:

- a) escolher um destino;
- b) avaliar rotas alternativas; e
- c) decidir sobre o curso que pode ser: estratégico, tático e operacional, obedecendo à hierarquia, apresentada na Figura 1.

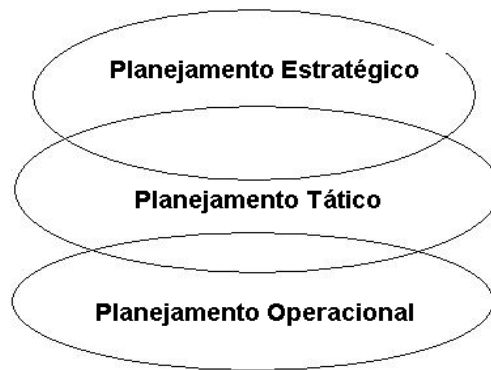


Figura 1- Hierarquia do Planejamento

Fonte: Adaptado de Montana e Charnov (2011).

Para Montana e Chamov (2011, p. 119 -122):

“O planejamento tático tem um tempo mais curto que o planejamento estratégico e está voltado mais especificamente a variáveis como condições de mercado, metas financeiras e recursos necessários para executar a missão [...] Todo planejamento tático é realizado dentro da estrutura do planejamento estratégico [...] O planejamento operacional possui um prazo ainda mais curto do que o planejamento tático [...] É o planejamento diário, que trata de cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis e envolve gerentes em cada unidade que será responsável pela realização do plano”.

Para a elaboração de um Planejamento Estratégico, seja com o auxílio de um consultor externo ou interno, deve-se seguir a metodologia escolhida pela empresa.

Kich e Pereira (2011a) sugerem a seguinte metodologia:

- a) declaração de valores;

- b) missão;
- c) visão;
- d) fatores críticos de sucesso;
- e) análise do ambiente, envolvendo a análise externa e interna; e
- f) estratégia.

Hrebianiack (2006) evidencia que cada profissional deve saber claramente quais são suas responsabilidades perante o processo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico. Assim, o papel de um gestor torna-se fundamental para o andamento do processo desde sua concepção, implementação e acompanhamento dos resultados. Pois, o gestor é aquele que faz acontecer, visto que ele norteia como desenvolver atitudes pró-ativas, desenvolver espírito de equipe, treinar e desenvolver pessoas, buscar recursos, princípios e valores organizacionais.

Neste sentido, o Planejamento Estratégico deve ter uma visão sistêmica envolvendo todas as partes interessadas como: investidores, força de trabalho e os principais clientes e fornecedores, pois é fundamental a participação de todos estes atores, pois é através deste envolvimento que o Planejamento Estratégico cria impacto dentro da empresa.

Anon (2009) relata que a avaliação contínua das estratégias (*continuous appraisal*), é necessária, pois avaliar para fazer mudanças, é fundamental para a sobrevivência das empresas, pois as crises não esperam pelo próximo ciclo de Planejamento Estratégico. Pois, o Planejamento Estratégico se mostra como um processo cíclico, sem fim, que por englobar toda a organização se relaciona com todas as partes da empresa e com todos os níveis hierárquicos, dessa forma, influencia e é influenciada por vários fatores organizacionais, como liderança, cultura, estrutura e comunicação (KICK; PEREIRA, 2011a).

O Planejamento Estratégico não deve ser visto como um modelo estático e sim como um processo contínuo. Desta forma, é necessário um acompanhamento com a realização de reuniões trimestrais ou até mesmo mensais, para que se possa controlar se o plano está funcionando ou se precisa ser adaptado (WRIGHT, KROLL; PARNELL, 2007).

Fonseca et. al. (2013) fizeram um estudo para verificar quais são e como atuam os principais fatores que influenciam o processo de tomada de decisão

estratégica de equipes de direção em micro e pequenas empresas. O estudo foi realizado em três empresas, duas brasileiras e uma mexicana. Os seis fatores investigados foram: estratégia; gestão estratégica; experiência pessoal; fatores externos; redes pessoais e; conversa estratégica. Os fatores: gestão estratégica, experiência pessoal e conversa estratégica foram os que apresentaram maior nível de influência nas três empresas estudadas. O fator redes pessoais apresentou um nível médio de influência em ambas as empresas. O fator estratégia apresentou pequena influência em duas empresas e médio em uma, enquanto o fator informações externas, médio em uma e elevado para as outras duas. Porém, os resultados obtidos limitam-se às empresas estudadas, sendo necessários mais estudos para se conhecer a influência dos seis fatores identificados nas micro e pequenas empresas em geral.

Kick e Pereira (2011b) realizaram um estudo, na empresa Santa Luzia Laboratório, para avaliar como os fatores organizacionais, estrutura, liderança, cultura e comunicação influenciam no processo de implantação do Planejamento Estratégico. O estudo mostrou que para uma empresa implantar seu Planejamento Estratégico de forma eficaz, é preciso que tal planejamento esteja alinhado com sua cultura e integrado a sua estrutura, além de contar com uma comunicação eficaz e com a presença na organização de uma liderança envolvida no processo. Assim, concluiu que, apesar de estarem integrados entre si, os fatores organizacionais estudados – estrutura, cultura, liderança e comunicação – atingiram o processo do Planejamento Estratégico na empresa analisada em diferentes intensidades, tanto na contribuição para sua efetiva implantação, quanto nas suas limitações.

Brito (2006) propôs um método para comunicação do Planejamento Estratégico, em uma indústria de bebidas localizada em Santa Maria, RS. O método desenvolvido utilizou toda a estrutura de uma organização empresarial, uma vez que a informação estabelecida, entre os diferentes níveis de tomada de decisão, está voltada à construção, e realização, da visão planejada para a empresa.

Gonçalves (2011a) desenvolveu um processo de avaliação dos aspectos internos, do ambiente externo e da elaboração de cenários como base para a definição das estratégias do Planejamento Estratégico. O estudo mostrou que o processo de avaliação está segmentado em três fases:

- a) Aspectos Internos, os principais recursos que devem ser analisados são: Recursos Humanos; Produção; Financeiro; Marketing; Pesquisa e Desenvolvimento; Análise das vantagens competitivas;
- b) Ambiente Externo, as principais variáveis analisadas são: Variáveis Políticas; Variáveis Econômicas; Variáveis Tecnológicas; Variáveis Demográficas; Variáveis Sociais; Cinco Forças de Porter e Análise da atratividade do setor em relação às variáveis; e
- c) Análise de Cenários envolvendo nove etapas: identificação dos objetivos estratégicos; análise das variáveis ambientais; seleção das principais variáveis; prospecção de cenários; relação das variáveis com os cenários; criação dos cenários; escolha dos cenários prováveis; definição das estratégias; e monitoramento dos cenários e resultados através de indicadores.

O estudo mostrou também que o processo de avaliação do ambiente contribui para que se tenha um conhecimento global da organização, do ambiente em que está inserida e com a análise de cenários, prever o futuro, proporcionando base sólida para definir as estratégias.

Prevedello (2006) analisou o processo de Planejamento Estratégico, desenvolvido em uma empresa prestadora de refeições coletivas de Porto Alegre/RS. O estudo mostrou que o modelo de Planejamento Estratégico, utilizado foi implementado com falhas. Pois, o Planejamento Estratégico não teve um marco inicial. Os objetivos não possuíam metas claras. Além disso, foi constatado algumas dificuldades na implementação do Planejamento como: dificuldade de compreensão da visão da empresa e dificuldade de comunicação, tanto da visão de futuro da organização como entre os setores da mesma.

Santos (2010) desenvolveu uma metodologia para o Planejamento estratégico da comunicação tomando por base o Planejamento Estratégico de Estrada (2006), que possibilitou alinhar e apresentar a intervenção da comunicação em cada etapa do modelo. O estudo permitiu apresentar uma metodologia de planejamento da comunicação que contribui com a internalização do Planejamento Estratégico, e, conseqüentemente, para a efetividade da gestão organizacional.

Silva (2010) elaborou um modelo de diagnóstico organizacional para avaliar a organização antes da execução do Planejamento Estratégico que será incorporado

de maneira harmônica ao modelo de gestão estratégica de Estrada (2007). O modelo foi estruturado considerando: Estrutura, Marketing, Produção e Operações, Pessoas, Finanças, Conhecimento e Sociedade. O estudo mostrou que o modelo é um instrumento de coleta de dados operante e prático auxiliando consultores e administradores na avaliação global de empresas, permitindo também analisar a situação empresa antes da execução do planejamento estratégico.

Naidon (2010) realizou um estudo de caso em uma indústria de bebidas, localizada no município de Santa Maria, no Estado do Rio Grande do Sul, que utiliza o planejamento estratégico. O estudo buscou identificar as competências gerenciais do gerente de vendas da empresa, onde foi possível verificar como é organizada a estrutura de vendas da empresa, sendo feita uma análise das competências gerenciais que tal profissional possui e deveria possuir, para um desempenho eficiente de sua função e uma otimização da gestão estratégica da organização.

Augustin (2008) apresenta um modelo de Planejamento Estratégico pessoal e sua ligação com o Planejamento Estratégico Organizacional. O modelo é composto por cinco áreas de atuação: planejamento individual; planejamento profissional; planejamento familiar; planejamento de negócios pessoais; e planejamento da participação social. O estudo mostrou que o alinhamento do planejamento estratégico pessoal, desenvolvido, com o planejamento organizacional, possibilitou a integração das aspirações pessoais com as organizacionais, de forma sinérgica e equilibrada.

Neves (2008) sugeriu um método para o planejamento e a gestão estratégica de sistemas agroindustriais. O método proposto envolve as seguintes etapas:

- a) considera a iniciativa de líderes, governo, institutos de pesquisa e universidades em planejar o futuro de um sistema agroindústria;
- b) envolve descrição, mapeamento e quantificação de um sistema agroindustrial;
- c) cria uma organização vertical no sistema agroindustrial;
- d) montar o plano estratégico para o sistema agroindustrial; e
- e) administrar os projetos priorizados e elaborar contratos.

Contador (1995) fez dezoito recomendações referentes ao ambiente externo e o interno para a metodologia do Planejamento Estratégico. Estas recomendações não substituem os conceitos e as metodologias tradicionais apenas somam-se a

eles ou os modificam. São apenas conceitos novos que se impõem pela realidade atual. Das dezoito recomendações, quatro referem-se ao ambiente externo como:

- a) tentar descobrir quem serão de onde surgirão e o que farão os novos concorrentes;
- b) definir parâmetros mundiais de comparação;
- c) estar atento ao consumidor e;
- d) cuidar do meio ambiente. Sete são referentes ao ambiente externo como:
- e) ter visão do negócio;
- f) dar proeminência à manufatura;
- g) encarar a mão-de-obra como custo fixo;
- h) buscar ganhos expressivos;
- i) transformar o planejamento em administração estratégica;
- j) implantar modelo participativo para administrar as mudanças e;
- k) integrar as áreas e mercadológica.

E sete dizem respeito à metodologia como:

- a) escolher produtos, mercados, campos e armas da competição;
- b) monitorar os concorrentes;
- c) envolver todas as áreas sob o comando da manufatura;
- d) traçar estratégia global;
- e) analisar toda cadeia produtiva de forma integrada;
- f) fixar um objetivo de cada vez; e
- g) buscar ajuda da consultoria.

Souza e Qualharim (2007) realizaram um estudo com o objetivo de incentivar a utilização do Planejamento Estratégico em micro e pequenas empresas com o intuito de obter diferencial competitivo. O estudo propôs para as micro e pequenas empresas que não utilizam um Planejamento Estratégico, como ferramenta de suporte decisório, a aplicação de uma metodologia simplificada através de formulários que auxiliaria na captação de informações para análise do ambiente externo e interno com o intuito de criar uma base estratégica lógica direcionada com as características e objetivos do negócio. Outro caminho seria o de potencializar parcerias com incubadoras, o SEBRAE, entre outros. Na concepção Souza e Qualharim (2007), apesar das dificuldades que as micro e pequenas enfrentam para

viabilizar seus modelos de negócio isto não serve de argumento para excluírem a hipótese de ter um adequado Planejamento Estratégico.

Souza (2011) estudou a prática de Planejamento Estratégico em uma empresa organizada por projeto. O estudo proporcionou identificar processos de mudança nas diversas fases de aplicação desta prática ao longo dos anos. O estudo mostrou ainda que haja uma formalização da prática de Planejamento Estratégico nas organizações, o nível de formalização deve ser definido pela estruturação da prática e sua dinâmica.

Brenes et. al. (2008) realizaram um estudo para medir o impacto das variáveis chaves para o sucesso na implementação do Planejamento Estratégico em empresas da América Latina. O estudo mostrou que a experiência dos gestores no gerenciamento da empresa, a priorização das ações antes da implementação da estratégia, o acompanhamento das ferramentas e a forma de como a estratégia será implementada são variáveis chave.

Schuch e Rodegheri (2010) desenvolveram um estudo sobre estratégia empresarial: planejamento e implementação. O estudo mostrou que na visão dos empresários entrevistados, todo e qualquer problema que possa ocorrer na empresa é de sua responsabilidade e a solução deve ser procurada na sua pessoa. Mostrou também, que é o empresário quem deve ser trabalhado, tornando-o autêntico, para que num segundo momento, o Planejamento Estratégico possa vir a ser implementado como uma ferramenta útil e funcional para a organização.

No entendimento de Moreira et. al. (2009, p. 66), o Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) ajuda a sistematizar e orientar a aplicação de recursos, de acordo com as oportunidades e as ameaças do mercado e as perspectivas de crescimento para alcançarem os seus diferenciais competitivos. Ainda na opinião de Moreira et. al. (2009, p. 67), a decisão de fazer um Planejamento Estratégico surge a partir do momento em que o empresário vê a necessidade de reavaliar o rumo futuro do seu negócio. Ainda, do ponto de vista de Moreira et al. (2009), o Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) dever ser um processo contínuo de aprendizado pois só assim poderão elaborar e utilizar as ferramentas estratégicas de maneira eficiente.

Francis (2010) fez um estudo com o objetivo de discutir o Planejamento Estratégico dentro das micro e pequenas empresas a fim de verificar as dificuldades

enfrentadas na implementação desta ferramenta administrativas. O estudo mostrou que muitos gestores ignoram esta ferramenta motivo pelo qual a taxa de mortalidades destas empresas é elevada nos primeiros anos de vida. O estudo mostrou ainda, que os fatores que dificultam a implementação do Planejamento Estratégico são a falta de disseminação entre os setores da organização, incapacidade do gestor em gerenciar e a insuficiência de recursos.

2.2 Arranjos Produtivos Locais

Para Ferreira (2010), os Arranjos Produtivos Locais, a partir da década de 90, tornaram-se um assunto relevante para economia, principalmente para definir políticas econômicas e para fortalecer as empresas que integram estes Arranjos.

A partir da mudança na estrutura organizacional da produção industrial, no processo de desverticalização, as micro e pequenas empresas passam a ganhar um novo papel na economia, pois elas não representam nenhuma ameaça para as grandes empresas, mas sim atuam de forma complementar, principalmente, quando fazem parte de redes de cooperação, ou de APLs (JESUS, 2010).

Por isso, os APLs constituídos, principalmente, por micro e pequenas empresas tem sido foco de vários estudos e se tornado alvo de políticas públicas na promoção do desenvolvimento regional e local das regiões menos favorecidas com o objetivo de ajudar a solucionar o problema das desigualdades regionais no país.

Anése (2009) define Arranjos Produtivos Locais como um fenômeno vinculado às economias de aglomeração, associada à proximidade física das empresas fortemente ligadas entre si por fluxos de bens e serviços, que podem abranger empresas de um único setor como um agrupamento de fornecedores de insumo, máquinas, materiais e serviços industriais, bem como tecnologias semelhantes ou insumos.

O relatório do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2012) relata que as micro e pequenas empresas são de grande importância para nossa economia, tanto nos setores tradicionais como nos tecnológicos, pois estas empresas estão localizadas em áreas de concorrência intensiva, onde se concentra a maior geração de empregos. Ainda segundo o relatório do GEM (2012), o Brasil vem consolidando

sua posição entre os países com maior taxa de atividade empreendedora, apesar da crise econômica mundial ocorrida recentemente, a economia do Brasil se mostrou dinâmica, sendo capaz de minimizar os efeitos da crise sobre o empreendedorismo.

Para o Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), o porte das empresas, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros, é assim classificado para o setor industrial:

- a) micro até 19 empregados;
- b) pequena de 20 a 99;
- c) média de 100 a 499 e;
- d) grande mais de 500 empregados.

Para Schulz (2012), uma característica relevante dos APLs é a existência de um capital social, definido como o grau de cooperação e confiança entre as empresas e instituições integrantes destes arranjos.

Jesus (2010) fez um mapeamento dos APLs existentes em Sergipe direcionados a promoção de políticas públicas e privadas que apóiam estes arranjo para verificar em que contexto o estado se encontra. Neste estudo, Jesus (2010), também analisou dados da balança comercial, interestadual e internacional, para demonstrar qual é a proximidade entre esses arranjos e o desempenho econômico do estado. O estudo mostrou que é possível gerar ganhos de competitividade para as regiões menos desenvolvidas a partir da criação de oportunidades para os pequenos empreendimentos por meio dos APLs.

Macadar (2006) descreveu e analisou o grau de relacionamento existente entre os principais atores, do Arranjo Produtivo Local moveleiro de Bento Gonçalves, RS; como empresas, instituições públicas e privadas, associações de classe, universidades e centros tecnológicos. O estudo apontou que na prática do marketing a ajuda é intensa entre as instituições de apoio, mas quando se refere ao apoio interempresarial o Arranjo Produtivo Local enfrenta dificuldades, pois existe uma divisão acentuada entre as micro, pequenas e médias empresas com as grande empresas, devido a falta de comprometimento e de confiança.

Schulz (2012) realizou um estudo para identificar e analisar o fenômeno da emergência dos APLs de *software* em Santa Catarina. O estudo envolveu 5 pólos e mostrou que a emergência dos APLs deu-se em conseqüência das micro interações entre os atores que geram um comportamento macro e visível. O estudo também

identificou que os primeiros pólos tiveram grande parte do seu sucesso relacionado à micro interações entre os atores a partir das empresas pioneiras enquanto que os pólos mais novos a contribuição das Universidades e do fomento governamental foram fundamentais.

Gonçalves (2011b) identificou a dinâmica existente na criação de conhecimentos e de tecnologias internas e externas em APLs em indústrias metal - mecânica, no Rio Grande do Sul/Brasil. O estudo mostrou que para favorecer o processo de desenvolvimento local, uma política de acompanhamento é mais coerente para atender as especificidades e as necessidades de cada território.

Cassanego e Maehler (2010) desenvolveram um estudo para verificar a atuação do Programa de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais, fornecido pelo estado do Rio Grande do Sul, por meio da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI). O estudo mostrou que não há como mensurar ou avaliar se o Programa vem alcançando seus objetivos, pois os relatórios apontam apenas o número de contratos assinados e os valores investidos, não mostrando os resultados das empresas beneficiadas. Segundo o entender de Cassanego Junior e Maehler (2010), a falta de modelos de gestão para aglomerações produtivas, com estrutura de governança e indicadores de desempenho causa um entrave no desenvolvimento do Programa, embora sua notoriedade na academia e nas organizações gaúchas levam a crer que o programa está sendo bem sucedido.

3 MATERIAL E MÉTODO

Ao definir a metodologia de um estudo precisa-se ter claro que o caminho para que seus objetivos sejam alcançados e seus resultados sejam aceitos pela comunidade acadêmica. Assim, neste capítulo será feita uma abordagem sobre o tipo de pesquisa a ser desenvolvida, o local, o procedimento para a coleta dos dados e o tipo de análise.

3.1 Abordagem sobre o tipo de pesquisa

No desenvolvimento de uma pesquisa, utilizam-se várias técnicas que permitem o andamento dos estudos em suas várias etapas. Nesse aspecto, a pesquisa pode ser entendida como à solução de problemas, composto de busca, indagação, investigação, permitindo a elaboração de um conjunto de conhecimentos, que auxiliam na compreensão dos fenômenos estudados (PADUA, 2000). Na concepção de Andrade (2010), a pesquisa pode ser: quanto à natureza; quanto aos objetivos e; quanto aos procedimentos.

Assim, o presente trabalho caracteriza-se quanto à natureza em um estudo de caso envolvendo as 48 empresas integrantes do Arranjo Produtivo Local Metal Centro. Quanto ao objetivo em exploratória, pois se realizou uma revisão bibliográfica sobre o assunto estudado; em descritiva, pois descreve os dados observados e; em explicativa, porque apurou a causa da ocorrência dos fenômenos estudados. Quanto ao procedimento uma pesquisa de campo de dados primários, pois as informações foram obtidas através da aplicação de um questionário aos gestores das empresas.

3.2 Local, procedimento para a coleta dos dados e tipo de análise

O estudo foi realizado no Arranjo Produtivo Local Metal Centro, localiza-se em Santa Maria, RS, instituído em 2013, por iniciativa de um grupo de empresários do ramo metal mecânico com o objetivo de fortalecer este setor, que conta, atualmente, com 48 empresas de micro, pequeno, médio e grande porte.

Para a coleta dos dados foi aplicado um questionário envolvendo os 48 empresários do Arranjo Produtivo Local Metal Centro, contendo 27 perguntas do tipo fechadas, nos meses de outubro a novembro de 2014. As 13 primeiras questões dizem respeito às características das empresas e dos empresários. As 14 questões restantes tratam da elaboração e implementação do Planejamento Estratégico. Este questionário foi adaptado de Moreia, Tavares, Carvalho (2009).

Para a análise dos dados, por se tratar de dados categóricos (qualitativos) foram utilizadas tabelas de frequência, análise de correspondência, teste de associação do Qui-Quadrado e teste Exato de Fisher, com um nível de significância de 5%. Para a realização da análise de correspondência utilizou o pacote computacional Statistica e para os testes de associação foi utilizado o SPSS.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste item é apresentado a análise descritiva, a análise de correspondência e os testes estatísticos para os dados coletados de todas as 48 empresas integrantes do Arranjo Produtivo Local Metal Centro, Santa Maria, RS, nos meses de outubro e novembro de 2014.

4.1 Análise descritiva

Neste item é apresentada a análise descritiva das informações coletadas, onde se iniciou perguntando o setor de atuação das empresas, o porte das empresas, o tempo de atuação, o número de colaboradores e as associações de classe que as mesmas participam. Estes resultados são mostrados a seguir:

Tabela 1 – Setor de atuação das empresas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro

Setor	N	%
Indústria	42	87,5
Comércio	2	4,2
Serviços	4	8,3
Total	48	100,0

Pela Tabela 1 pode-se observar que o setor de maior destaque foi à indústria com 87,5% das empresas. Este resultado vem ao encontro do que a literatura aponta sobre Arranjos Produtivos Locais, onde na maioria das vezes são formados por empresas de mesmo setor.

Tabela 2 – Classificação quanto ao porte das empresas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro

Porte da empresa	N	%
Micro	18	37,5
Pequeno	23	47,9
Médio	06	12,5
Grande	01	2,1
Total	48	100,0

Pela Tabela 2, evidenciou-se que a maioria 85,4% das empresas que constituí o Arranjo Produtivo Local Metal Centro são micro e pequenas empresas, de acordo com a classificação do SEBRAE (2013).

Tabela 3 – Tempo de atuação das empresas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro

Tempo de atuação	N	%
Menos de 1 ano	5	10,4
Entre 1 e 4 anos	9	18,8
Entre 4 e 7 anos	6	12,5
Entre 7 e 10 anos	8	16,7
Mais de 10 anos	20	41,6
Total	48	100,0

O resultado (Tabela 3) mostra que a maioria (41,6%) das empresas está no mercado há mais de 10 anos, o que demonstra que este setor já esta consolidado.

Tabela 4 – Frequências do número de colaboradores das empresas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro

Colaboradores	N	%
1 a 10	26	54,1
11 a 20	5	10,4
21 a 30	3	6,3
31 a 40	2	4,2
41 a 60	7	14,5
61 a 100	2	4,2
101 a 200	1	2,1
201 a 400	2	4,2
Total	48	100,0

Conforme Tabela 4, quanto ao número de colaboradores a maioria das empresas possui até 20 colaboradores (64,5%), o que evidencia que este Arranjo Produtivo Local Metal Centro é constituído na sua maioria de pequenas e médias empresas de acordo com a classificação do SEBRAE (2013).

Quanto à participação das empresas em associações de classe todas as 48 participam do Arranjo Produtivo Local Metal Centro. Várias empresas participam de outras associações como pode ser visualizado na Tabela 5. Estes resultados mostram que estas empresas prestigiam as entidades de classe, embora 16 empresas participem apenas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro.

Tabela 5 - Participação em Associações das empresas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro

Associação	N	%
APLMC	16	33,0
CACISM + CDL + APLMC	2	4,0
CACISM + PGQP + APLMC	2	4,00
CACISM + APLMC	10	21,0
PGQP + APLMC	3	6,0
CACISM + SMT + APLMC	3	6,0
CACISM + PGQP + APLMC	1	2,0
CACISM + APLMC + Outro	2	4,0
PGQP + APLMC + Outro	1	2,0
CACISM + CDL + SMT + APLMC	2	4,0
CACISM + SMT + PGQP + APLMC	3	6,0
CACISM + SMT + APLMC + Outro	1	2,0
CACISM + SMT + PGQP + APLMC + Outro	2	4,0
Total	48	100,0

APLMC - Arranjo Produtivo Local Metal Centro
 CASISM - Câmara de Comércio, Indústria e Serviços de Santa Maria
 CDL - Câmara de Dirigentes Lojistas
 PGQP - Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade
 SMT - Santa Maria Tecnoparque

A seguir apresenta-se a faixa etária e o grau de escolaridade dos empresários que participam do Arranjo Produtivo Local Metal Centro.

Tabela 6 – Faixa etária dos empresários das empresas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro

Faixa etária	N	%
Até 20 anos	2	4,2
21 a 30 anos	4	8,3
31 a 40 anos	9	18,8
41 a 50 anos	12	25,0
51 a 60 anos	15	31,2
Mais de 61 anos	6	12,5
Total	48	100,0

Observa-se que a maioria dos empresários (56,2%), encontra-se na faixa etária dos 41 a 60 anos de idade, isto mostra que os empresários que participam do Arranjo Produtivo Local Metal Centro são pessoas com de mais idade (Tabela 6).

De acordo com a Tabela 7, quanto ao grau de escolaridade dos empresários a predominância ocorre entre o segundo grau completo (33,3%) e o terceiro grau completo (25,0%), embora um número expressivo de empresários possua pós-graduação (18,8%).

Tabela 7 - Escolaridade dos empresários das empresas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro

Escolaridade	N	%
Primeiro grau completo	11	22,9
Segundo grau completo	16	33,3
Terceiro grau completo	12	25,0
Pós-graduação	9	18,8
Total	48	100,0

Quanto aos resultados obtidos por meio do questionário: como a empresa elabora seu Planejamento Estratégico; o grau de importância que o líder da empresa atribui ao Planejamento Estratégico; o conhecimento pelo líder a sobre o Planejamento Estratégico; o envolvimento pelas partes interessadas e a periodicidade que o Planejamento Estratégico vem sendo realizado pode ser visualizado nas tabelas a seguir.

Tabela 8 – Empresas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro que elaboram o PE

Elaboração do Planejamento Estratégico	N	%
Não realiza Planejamento Estratégico	4	8,3
Realiza de maneira informal	25	52,1
Realiza de maneira formal com ajuda externa	13	27,1
Realiza de maneira formal sem ajuda externa	6	12,5
Total	48	100,0

Os dados na Tabela 8 mostram que 52,1% das empresas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro elaboram Planejamento Estratégico mesmo que informalmente.

Tabela 9 – Grau de importância atribuído pela liderança ao PE para o sucesso da empresa

Q10	N	%
Pouco importante	5	10,4
Importante	19	39,6
Muito importante	14	29,2
Extremamente importante	10	20,8
Total	48	100,0

Analisando-se os resultados da Tabela 9, conclui-se que todos os empresários acham o Planejamento Estratégico importante, embora em graus diferentes.

Tabela 10 – Grau de conhecimento da liderança da empresa a respeito de PE

Q11	N	%
Sem conhecimento	3	6,3
Pouco conhecimento	18	37,5
Bom conhecimento	18	37,5
Muito conhecimento	8	16,6
Especialista	1	2,1
Total	48	100,0

Em relação ao conhecimento sobre a elaboração e implementação do Planejamento Estratégico, 75% dos empresários possuem pouco ou bom conhecimento (Tabela 10).

Tabela 11 – Envolvimento das partes interessadas no desenvolvimento do PE

Q12	N	%
Apenas o líder	15	31,2
O líder e a gerência	24	50,0
Toda força de trabalho	6	12,5
Todas as partes interessadas	3	6,3
Total	48	100,0

Observando-se os dados da Tabela 11, percebe-se que 81,2% do Planejamento Estratégico ficam a cargo do líder ou da gerência da empresa. As partes interessadas, ou seja, colaboradores, fornecedores e clientes são pouco envolvidos neste processo.

Tabela 12 – Periodicidade de realização do PE das empresas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro

Q13	N	%
Todos os anos	35	72,9
A cada 2 anos	4	8,3
A cada 3 anos	3	6,3
Variável	4	8,3
Não realiza	2	4,2
Total	48	100,0

Observa-se na Tabela 12 que a grande maioria das empresas (72,9%) realiza Planejamento Estratégico todos os anos, o que demonstra que a maioria das empresas utiliza o Planejamento Estratégico, embora nem todos o faça formalmente.

A Tabela 13 mostra as frequências absolutas e relativas referente às respostas das 14 questões (Apêndice A) sobre a elaboração e implementação do Planejamento Estratégico nas empresas pertencentes ao Arranjo Produtivo Local Metal Centro.

Tabela 13 – Frequência das respostas sobre a elaboração e implementação do PE nas empresas do Arranjo Produtivo Local Metal Centro

Questões	Respostas				
	0 N (%)	1 N (%)	2 N (%)	3 N (%)	4 N (%)
Q 14	4 (8,3)	11 (22,9)	17 (35,5)	11 (22,9)	5 (10,4)
Q 15	3 (6,3)	6 (12,5)	16 (33,3)	18 (37,5)	5 (10,4)
Q 16	10 (20,8)	7 (14,6)	15 (31,3)	11 (22,9)	5 (10,4)
Q 17	9 (18,8)	14 (29,0)	13 (27,1)	9 (18,8)	3 (6,3)
Q 18	10 (20,8)	15 (31,2)	9 (18,8)	12 (25,0)	2 (4,2)
Q 19	9 (18,8)	13 (27,1)	15 (31,2)	7 (14,6)	4 (8,3)
Q 20	6 (12,5)	12 (25,0)	14 (29,2)	12 (25,0)	4 (8,3)
Q 21	4 (8,3)	4 (8,3)	18 (37,5)	18 (37,5)	4 (8,3)
Q 22	4 (8,3)	6 (12,5)	19 (39,6)	13 (27,1)	6 (12,5)
Q 23	3 (6,3)	4 (8,3)	10 (20,8)	19 (39,6)	12 (25,0)
Q 24	6 (12,5)	8 (16,7)	15 (31,2)	8 (16,7)	11 (22,9)
Q 25	6 (12,5)	5 (10,4)	14 (29,2)	11 (22,9)	12 (25,0)
Q 26	5 (10,4)	5 (10,4)	13 (27,1)	20 (41,7)	5 (10,4)
Q 27	7 (14,6)	11 (22,9)	11 (22,9)	14 (29,2)	5 (10,4)

0-não atende ao perguntado e o desconhece totalmente;

1-Atende parcialmente ao perguntado, conhece-o parcialmente e não o aplica;

2- Atende ao perguntado, mas faltam algumas evidências;

3-Atende ao perguntado e há evidência para comprovação, além de conhecê-lo e aplicá-lo perfeitamente;

4-Atende plenamente ao perguntado e há evidências práticas pro ativas, inovadoras e refinadas.

Analisando a Tabela 13 observa-se que as questões Q14; Q16; Q19; Q20; Q21; Q22; Q24; Q25 e Q27 foram as questões que apresentam maior número de respostas quanto a alternativa 2, ou seja, atende ao perguntado, mas faltam algumas evidencias em relação ao Planejamento Estratégico. As questões Q15, Q23, Q21 e Q23 foram as questões que obtiveram o maior número de respostas em relação a alternativa 3, ou seja, atende ao perguntado e há evidencias para comprovação, além de conhecê-lo e aplicá-lo. As questões Q17 e Q18 foram às questões que tiveram o maior número de respostas em relação à alternativa não atende ao perguntado e o desconhece totalmente.

4.2 Análise de Correspondência Múltipla

A análise de correspondência é uma técnica estatística multivariada que facilita a redução do número de variáveis. Nessa análise, emprega-se uma tabela de contingência, que é a tabulação cruzada de duas variáveis categóricas. Os mapas permitem visualizar semelhanças e diferenças entre as variáveis.

A Figura 2 mostra o gráfico de dispersão das respostas nas duas primeiras dimensões da análise de correspondência múltipla. A explicação acumulada com as duas dimensões foi de 19,32%.

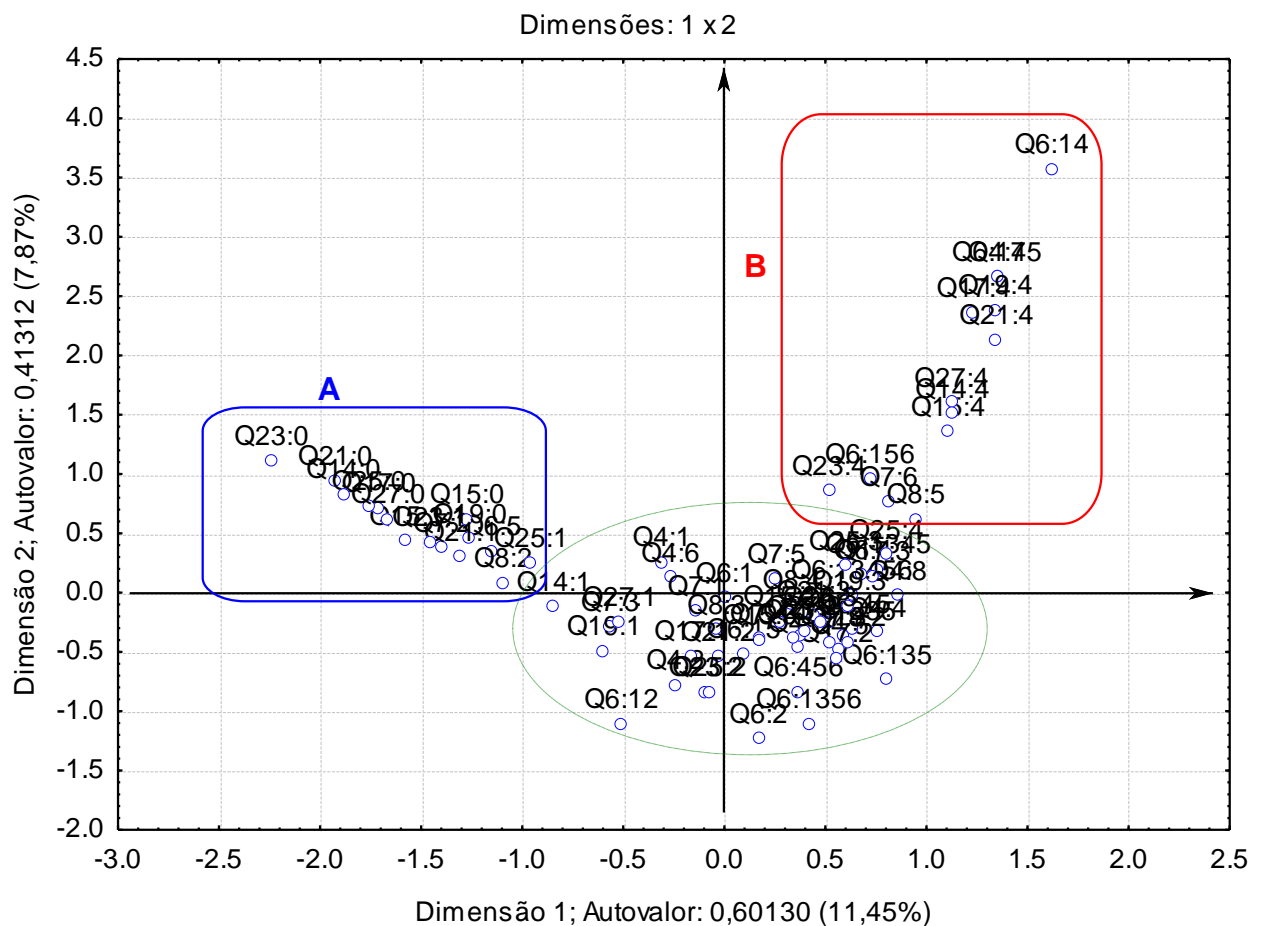


Figura 2 – Gráfico de dispersão da Análise de Correspondência Múltipla

Por meio da Análise de Correspondência Múltipla foi possível identificar dois quadrantes A e B referentes às duas dimensões, conforme Figura 2. As convenções

das respostas localizadas na área A da Figura 2, estão no Quadro 1, com seus respectivos resultados.

Codificação	Descrição da resposta
Q6: 5	A empresa participa: APLMC.
Q7: 2	Faixa etária do empresário líder: 21 a 30.
Q8: 2	Graduação do empresário líder: primeiro grau completo.
Q14: 0	O Planejamento Estratégico da empresa leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo: Não atende ao perguntado e o desconhece totalmente.
Q15: 0	O Planejamento Estratégico abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, comunidade e colaboradores: Não atende ao perguntado e o desconhece totalmente.
Q15: 1	O Planejamento Estratégico abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, comunidade e colaboradores: Atende parcialmente ao perguntado, conhece-o parcialmente e não o aplica.
Q17: 0	Há desdobramento das estratégias em planos de ação para cada área organizacional da empresa: não atende ao perguntado e o desconhece totalmente.
Q19: 0	São estabelecidos indicadores de desempenho, tático e operacional: não atende ao perguntado e o desconhece totalmente.
Q21: 0	O empresário disponibiliza os recursos necessários execução dos planos de ação: Não atende ao perguntado e o desconhece totalmente.
Q21: 1	O empresário disponibiliza os recursos necessários a execução dos planos de ação: Atende parcialmente ao perguntado, conhece-o parcialmente e não o aplica.
Q23: 0	O empresário se envolve diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas: Não atende ao perguntado e o desconhece totalmente.
Q23: 1	O empresário se envolve diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas: Atende parcialmente ao perguntado, conhece-o parcialmente e não o aplica.
Q25: 0	A visão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação as exigências do mercado: Não atende ao perguntado e o desconhece totalmente.
Q25: 1	A visão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação as exigências do mercado: Atende parcialmente ao perguntado, conhece-o parcialmente e não o aplica.
Q27: 0	As práticas utilizadas para o gerenciamento do Planejamento estratégico são avaliadas criticamente quanto sua eficácia: Não atende ao perguntado e o desconhece totalmente.

Quadro 1 - Convenções das respostas localizadas na área A da Figura 1

Analisando o Quadro 1, observa-se que o perfil das empresas e dos empresários que agruparam-se na área A da Figura 2 são: empresa com até 20 colaboradores; as empresas participam somente do Arranjo Produtivo Local Metal Centro; seu líder encontra-se na faixa etária de 21 a 30 anos; os empresários possuem o primeiro grau completo e as empresas aplicam parcialmente o Planejamento Estratégico. Ou são empresas que não aplicam e desconhecem

totalmente o PE ou aplicam e conhecem parcialmente o Planejamento Estratégico em relação às 14 questões apresentadas.

O Quadro 2 apresenta as convenções das respostas localizadas na área B da Figura 2, com a descrição das respostas obtidas.

Codificação	Descrição da resposta
Q4: 7	Número total de colaboradores: 101 – 200.
Q6: 14	A empresa participa: CACISM e PGQP.
Q6: 145	A empresa participa: CACISM, PGQP e APLMC.
Q6: 156	A empresa participa: CACISM, APLMC e outros.
Q7: 6	Faixa etária do empresário líder: mais de 61
Q8: 5	Graduação do empresário líder: pós-graduação.
Q14: 4	O Planejamento Estratégico da empresa leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo: Atende plenamente ao perguntado e há evidências práticas proativas, inovadoras e refinadas.
Q15: 4	O Planejamento Estratégico abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, comunidade e colaboradores: Atende plenamente ao perguntado e há evidências práticas proativas, inovadoras e refinadas.
Q17: 4	Há desdobramento das estratégias em planos de ação para cada colaborador da empresa: Atende parcialmente ao perguntado e há evidência de práticas proativas, inovadoras e refinadas.
Q19: 4	São estabelecidos indicadores de desempenho, tático e operacional: Atende plenamente ao perguntado e há evidências práticas proativas, inovadoras e refinadas.
Q21: 4	O empresário disponibiliza os recursos necessários a execução dos planos de ação: Atende plenamente ao perguntado e há evidências práticas proativas, inovadoras e refinadas.
Q23: 4	O empresário se envolve diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas: Atende plenamente ao perguntado e há evidências práticas proativas, inovadoras e refinadas.
Q27: 4	As práticas utilizadas para o gerenciamento do Planejamento Estratégico são avaliadas criticamente quanto sua eficácia: Atende plenamente ao perguntado e há evidências práticas proativas, inovadoras e refinadas.

Quadro 2 - Convenções das respostas localizadas na área B da Figura 2

O Quadro 2, mostra o seguinte perfil de empresas e empresários que localizaram-se no grupo B: são empresas que possuem de 101 a 200 funcionários; as empresas participam de várias entidades de classe; os empresários encontram-se na faixa etária de mais de 50 anos; os empresários tem curso superior e pós-graduação; o Planejamento Estratégico leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo; o Planejamento Estratégico abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, comunidade e colaboradores; há desdobramento das estratégias em planos de ação para cada área organizacional da empresa; há desdobramento das estratégias em planos de ação para cada

colaborador da empresa; os empresários estabelecem indicadores de desempenho estratégico, tático e operacional; os empresários disponibilizam recursos necessários a execução dos planos de ação; os empresários se envolvem diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas e; as práticas utilizadas para o gerenciamento do Planejamento Estratégico são avaliadas criteriosamente quanto sua eficácia.

A elipse pontilhada na Figura 2 contém as respostas não influentes nas duas dimensões, não sendo, portanto, discutidas.

4.3 Teste de Associação

Para realizar os testes estatísticos foram agrupadas as categorias das variáveis em estudo pelo fato da população ser pequena a fim de atender as exigências mínimas do teste do Qui-Quadrado. Para variáveis com frequência esperada menor que 5, utilizou-se o teste Exato de Fisher. Devido a grande quantidade de cruzamento de variáveis foram analisadas apenas as variáveis onde a associação foi estatisticamente significativa. Contudo, todos os cruzamentos realizados estão apresentados no Apêndice A.

Tabela 14 - Associação entre o porte das empresas (Q2) e a disponibilização, pelos empresários, de recursos necessários a execução dos planos de ação (Q21)

Questões		Q21		Total
		Não atende	Atende	
Q2	Micro e Pequeno Porte	25	16	41
	Médio e Grande Porte	1	6	7
	Total	26	22	48

Na Tabela 14 são apresentadas as frequências para a associação entre o porte das empresas e a disponibilização de recursos nos planos de ação. Pelo teste exato de Fisher houve associação entre as variáveis analisadas ($p=0,038$), isto significa que as micro e pequenas empresas não disponibilizam os recursos necessários aos planos de ação referente ao Planejamento Estratégico, enquanto que as médias e grandes disponibilizam.

Na Tabela 15 são apresentadas as frequências do tempo de atuação das empresas em relação à análise da política de qualidade. Pelo teste do Qui-Quadrado se verifica associação entre as variáveis analisadas ($p=0,007$), ou seja, as empresas mais recentes não fazem a análise da política de qualidade para verificação da contínua adequação às exigências do mercado, enquanto que as empresas mais antigas fazem esta análise.

Tabela 15 - Associação entre o tempo de atuação da empresa (Q3) com a análise da política de qualidade para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q26)

Questões	Q26		Total
	Não atende	Atende	
Q3 Até 10 anos	18	10	28
Mais de 10 anos	5	15	20
Total	23	25	48

Tabela 16 - Associação entre a faixa etária do empresário (Q7) e se o Planejamento Estratégico da empresa leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo (Q14)

Questões	Q14		Total
	Não atende	Atende	
Q7 Até 50 anos	22	5	27
Mais de 50 anos	10	11	21
Total	32	16	48

Na Tabela 16 são apresentadas as frequências referentes à faixa etária e se a empresa leva em conta o cenário para realizar o Planejamento Estratégico. Verificou-se associação entre as variáveis ($p=0,014$), isto é os empresários mais novos não levam em conta o cenário de curto, médio e longo prazo para a elaboração e implementação do Planejamento Estratégico na empresa, enquanto os com mais idade levam.

A Tabela 17 mostra as frequências para associação entre faixa etária dos empresários com participação dos colaboradores no Planejamento Estratégico. Houve associação entre as variáveis ($p=0,002$), ou seja, os empresários mais novos não enfatizam a participação dos colaboradores no processo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico na empresa, enquanto que os com mais idade enfatizam.

Tabela 17 - Associação entre a faixa etária do empresário (Q7) e se a participação dos colaboradores é enfatizada no processo de Planejamento Estratégico da empresa (Q16)

Questões	Q16		Total
	Não atende	Atende	
Q7 Até 50 anos	23	4	27
Mais de 50 anos	9	12	21
Total	32	16	48

Tabela 18 - Associação entre a faixa etária do empresário (Q7) e se são estabelecidas metas e respectivas freqüências de medição, vinculadas aos indicadores que orientam a gestão (Q20)

Questões	Q20		Total
	Não atende	Atende	
Q7 Até 50 anos	22	5	27
Mais de 50 anos	10	11	21
Total	32	16	48

As freqüências para a associação entre a faixa etária dos empresários com o estabelecimento de metas da empresa aparecem na Tabela 18. Observa-se associação ($p=0,014$), isto mostra que os empresários mais novos não estabelecem metas e respectivas freqüências de medição, vinculadas aos indicadores, que orientam a gestão, enquanto que os com mais idade estabelecem.

Tabela 19 - Associação entre a faixa etária do empresário (Q7) e se o empresário disponibiliza os recursos necessários execução dos planos de ação (Q21)

Questões	Q21		Total
	Não atende	Atende	
Q7 Até 50 anos	20	7	27
Mais de 50 anos	6	15	21
Total	26	22	48

Na Tabela 19 são apresentadas as freqüências da associação entre a faixa etária dos empresários com a disponibilidade de recursos para planos de ação. Houve associação ($p=0,002$), logo os empresários mais novos não disponibilizam recursos necessários à execução dos planos de ação, enquanto que os com mais idade sim.

Na Tabela 20 são apresentadas as freqüências da associação entre a faixa

etária dos empresários com existência de sistemáticas para melhorias operacionais. O teste mostra que há associação ($p=0,001$), logo os empresários mais novos não estabelecem uma sistemática que possibilite que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas como procedimentos, enquanto os com mais idade possibilitam.

Tabela 20 - Associação entre a faixa etária do empresário (Q7) e a existência de sistemática que possibilite que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas como procedimentos (Q22)

	Questões	Q22		Total
		Não atende	Atende	
Q7	Até 50 anos	22	5	27
	Mais de 50 anos	7	14	21
	Total	29	19	48

Tabela 21 - Associação entre a faixa etária do empresário (Q7) e o envolvimento diretamente do empresário na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas (Q23)

	Questões	Q23		Total
		Não atende	Atende	
Q7	Até 50 anos	13	14	27
	Mais de 50 anos	4	17	21
	Total	17	31	48

Na Tabela 21 são apresentadas as frequências da associação entre faixas etárias dos empresários e o envolvimento dos empresários. Pode-se observar que há associação entre as variáveis ($p=0,037$), assim os empresários mais novos não se envolvem diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas, os com mais idade sim.

Tabela 22 - Associação entre a faixa etária do empresário (Q7) e se a missão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q24)

	Questões	Q24		Total
		Não atende	Atende	
Q7	Até 50 anos	22	5	27
	Mais de 50 anos	7	14	21
	Total	29	19	48

Na Tabela 22 são apresentadas as frequências da associação entre a faixa etária dos empresários e a verificação de adequações para exigências do mercado. As variáveis são associadas ($p=0,001$), logo os empresários mais novos não analisam a missão da empresa para a verificação da contínua adequação do Planejamento Estratégico às exigências do mercado, enquanto os empresários com mais idade analisam.

Tabela 23 - Associação entre a faixa etária do empresário (Q7) e se a visão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação as exigências do mercado (Q25)

	Questões	Q25		Total
		Não atende	Atende	
Q7	Até 50 anos	18	9	27
	Mais de 50 anos	7	14	21
	Total	25	23	48

Na Tabela 23 são apresentadas as frequências da associação entre a faixa etária dos empresários e a visão da empresa para exigências do mercado. A análise mostrou que existe associação ($p=0,022$), por isso os empresários mais novos não analisam a visão da empresa para a verificação a contínua adequação do Planejamento Estratégico às exigências do mercado, enquanto os empresários com mais idade analisam.

Tabela 24 - Associação entre a faixa etária do empresário (Q7) e se a política de qualidade é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q26)

	Questões	Q26		Total
		Não atende	Atende	
Q7	Até 50 anos	17	10	27
	Mais de 50 anos	6	15	21
	Total	23	25	48

Na Tabela 24 são apresentadas as frequências da associação entre a faixa etária dos empresários e a política de qualidade. Observa-se que existe associação entre as variáveis ($p=0,018$), o que leva a concluir que os empresários mais novos não analisam a política de qualidade para a verificação da contínua adequação do

Planejamento Estratégico às exigências do mercado, ao contrário dos empresários com mais idade.

Na Tabela 25 são apresentadas as frequências da associação entre o nível de escolaridade dos empresários e a importância do cenário no Planejamento Estratégico. Verifica-se que há associação ($p=0,014$), logo os empresários menos graduados não levam em conta o cenário de curto, médio e longo prazo na elaboração e implementação do Planejamento Estratégico (Q14), enquanto os mais graduados sim.

Tabela 25 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e se o PE da empresa leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo (Q14)

Questões		Q14		Total
		Não atende	Atende	
Q8	Ensino fundamental e médio	22	5	27
	Ensino Superior e Pós-graduação	10	11	21
	Total	32	16	48

Tabela 26 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e se a participação dos colaboradores é enfatizada no processo de PE da empresa (Q16)

Questões		Q16		Total
		Não atende	Atende	
Q8	Ensino fundamental e médio	24	3	27
	Ensino Superior e Pós-graduação	8	13	21
	Total	32	16	48

Na Tabela 26 são apresentadas as frequências da associação entre o nível de escolaridade dos empresários e a participação dos colaboradores. Conclui-se que há associação entre as variáveis ($p=0,000$), então os empresários menos graduados não enfatizam a participação dos colaboradores no processo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico da empresa, os mais graduados enfatizam.

Tabela 27 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e se há desdobramento das estratégias em planos de ação para cada área organizacional da empresa (Q18)

	Questões	Q18		Total
		Não atende	Atende	
Q8	Ensino fundamental e médio	23	4	27
	Ensino Superior e Pós-graduação	11	10	21
	Total	34	14	48

Na Tabela 27 são apresentadas as frequências da associação entre o nível de escolaridade dos empresários e o desdobramento das estratégias da empresa. O teste mostrou que existe associação ($p=0,013$), com isso os empresários menos graduados não desdobram as estratégias em planos de ação para cada área organizacional, enquanto os mais graduados desdobram.

Tabela 28 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e o estabelecimento de indicadores de desempenho, tático e operacional (Q19)

	Questões	Q19		Total
		Não atende	Atende	
Q8	Ensino fundamental e médio	25	2	27
	Ensino Superior e Pós-graduação	12	9	21
	Total	37	11	48

Na Tabela 28 são apresentadas as frequências da associação entre o nível de escolaridade dos empresários e o estabelecimento de indicadores. Observa-se que há associação ($p=0,004$), logo os empresários menos graduados não estabelecem indicadores de desempenho, tático e operacional, enquanto os mais graduados estabelecem estes indicadores.

Tabela 29 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e o estabelecimento de metas e respectivas frequências de medição, vinculadas aos indicadores, que orientam a gestão (Q20)

	Questões	Q20		Total
		Não atende	Atende	
Q8	Ensino fundamental e médio	22	5	27
	Ensino Superior e Pós-graduação	10	11	21
	Total	32	16	48

Na Tabela 29 são apresentadas as frequências da associação entre o nível de escolaridade dos empresários e o estabelecimento de metas da empresa. O teste mostrou que existe associação ($p=0,014$), logo os empresários menos graduados não estabelecem metas e respectivas frequências de medição, vinculadas aos indicadores, que orientam a gestão, enquanto que os mais graduados estabelecem metas.

Na Tabela 30 são apresentadas as frequências da associação entre o nível de escolaridade dos empresários e a disponibilidade de recursos para planos de ação. Conclui-se que há associação ($p=0,002$), assim os empresários menos graduados não disponibilizam os recursos necessários à execução dos planos de ação, os mais graduados sim.

Tabela 30 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e se o empresário disponibiliza os recursos necessários execução dos planos de ação (Q21)

Questões		Q21		Total
		Não atende	Atende	
Q8	Ensino fundamental e médio	20	7	27
	Ensino Superior e Pós-graduação	6	15	21
	Total	26	22	48

Tabela 31 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e se há uma sistemática que possibilite que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas como procedimentos (Q22)

Questões		Q22		Total
		Não atende	Atende	
Q8	Ensino fundamental e médio	24	3	27
	Ensino Superior e Pós-graduação	5	16	21
	Total	29	19	48

Na Tabela 31 são apresentadas as frequências da associação entre o nível de escolaridade dos empresários e se as melhorias alcançadas são incorporadas na empresa. Pode-se observar que há associação entre as variáveis ($p=0,000$), isto significa que os empresários menos graduados não estabelecem uma sistemática que possibilite que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas como procedimentos, os empresários mais graduados estabelecem esta sistemática.

Tabela 32 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e o envolvimento diretamente do empresário na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas (Q23)

Questões	Q23		Total
	Não atende	Atende	
Q8 Ensino fundamental e médio	14	13	27
Ensino superior e Pós-graduação	3	18	21
Total	17	31	48

Na Tabela 32 são apresentadas as frequências da associação entre o nível de escolaridade dos empresários e o envolvimento dos empresários na solução de problemas. O teste do Qui-Quadrado mostrou que há associação ($p=0,007$), logo os empresários menos graduados não se envolvem diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas, os mais graduados se envolvem.

Tabela 33 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e se a missão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q24)

Questões	Q24		Total
	Não atende	Atende	
Q8 Ensino fundamental e médio	24	3	27
Ensino Superior e Pós-graduação	5	16	21
Total	29	19	48

Na Tabela 33 são apresentadas as frequências da associação entre o nível de escolaridade e se a missão da empresa é avaliada. O teste do Qui-Quadrado mostrou que há associação ($p=0,000$), logo os empresários menos graduados não analisam a missão da empresa para a verificação a contínua adequação do Planejamento Estratégico às exigências do mercado, os mais graduados sim.

Tabela 34 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e a visão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação as exigências do mercado (25)

	Questões	Q25		Total
		Não atende	Atende	
Q8	Ensino fundamental e médio	21	6	27
	Ensino Superior e Pós-graduação	4	17	21
	Total	25	23	48

Na Tabela 34 são apresentadas as frequências da associação entre o nível de escolaridade e se a visão da empresa é analisada. O teste do Qui-Quadrado mostrou que há associação entre as variáveis ($p=0,000$), então os empresários menos graduados não analisam a visão da empresa para a verificação a contínua adequação do Planejamento Estratégico às exigências do mercado, os mais graduados analisam a visão da empresa.

Na Tabela 35 são apresentadas as frequências da associação entre o grau de escolaridade e se a política de qualidade é verificada. Conclui-se que há associação entre as variáveis ($p=0,018$), então os empresários menos graduados não analisam a política de qualidade para a verificação da contínua adequação do Planejamento Estratégico às exigências do mercado, enquanto os mais graduados analisam esta política.

Tabela 35 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e a análise da política de qualidade para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q26)

	Questões	Q26		Total
		Não atende	Atende	
Q8	Ensino fundamental e médio	17	10	27
	Ensino Superior e Pós-graduação	6	15	21
	Total	23	25	48

Tabela 36 - Associação entre o grau de escolaridade do empresário (Q8) e as práticas utilizadas para o gerenciamento do PE são avaliadas criticamente quanto sua eficácia (Q27)

Questões		Q27		Total
		Não atende	Atende	
Q8	Ensino fundamental e médio	20	7	27
	Ensino Superior e Pós-graduação	9	12	21
	Total	29	19	48

Na Tabela 36 são apresentadas as frequências da associação entre o grau de escolaridade e as práticas utilizadas no gerenciamento do Planejamento Estratégico. Pelo teste verifica-se que há associação ($p=0,028$); logo os empresários menos graduados não avaliam as práticas utilizadas para o gerenciamento do Planejamento Estratégico, os mais graduados fazem esta análise.

Tabela 37 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se o PE da empresa leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo (Q14)

Questões		Q14		Total
		Não atende	Atende	
Q9	Não realiza ou realiza informalmente	24	5	29
	Realiza formalmente	8	11	19
	Total	32	16	48

Na Tabela 37 são apresentadas as frequências da associação entre se a empresa elabora Planejamento Estratégico e se o Planejamento Estratégico considera o cenário de curto, médio e longo prazo. Observa-se que há associação ($p=0,003$), logo as empresas que não realizam o Planejamento Estratégico ou o fazem de maneira informal não levam em conta o cenário de curto, médio e longo prazo para a realização do Planejamento Estratégico, enquanto as empresas que elaboram o Planejamento Estratégico formalmente levam em conta este cenário.

Tabela 38 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se a participação dos colaboradores é enfatizada no processo de PE da empresa (Q16)

Questões		Q16		Total
		Não atende	Atende	
Q9	Não realiza ou realiza informalmente	23	6	29
	Realiza formalmente	9	10	19
	Total	32	16	48

Na Tabela 38 são apresentadas as frequências da associação entre como a empresa elabora seu Planejamento Estratégico e participação dos colaboradores. Pode-se concluir que existe associação ($p=0,022$), isto significa que as empresas que não realizam o Planejamento Estratégico ou o fazem de maneira informal não enfatizam a participação dos colaboradores no processo de Planejamento Estratégico da empresa, enquanto que as empresas que elaboram o Planejamento Estratégico formalmente levam em conta este cenário.

Tabela 39 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se há desdobramento das estratégias em planos de ação para cada área organizacional da empresa (Q17)

	Questões	Q17		Total
		Não atende	Atende	
Q9	Não realiza ou realiza informalmente	27	2	29
	Realiza formalmente	9	10	19
	Total	36	12	48

Na Tabela 39 são apresentadas as frequências da associação entre como a empresa elabora o Planejamento Estratégico e se há desdobramento das estratégias na área organizacional. Pelo teste exato de Fisher observou-se que há associação entre as variáveis ($p=0,001$), assim as empresas que não realizam o Planejamento Estratégico ou o fazem de maneira informal não desdobram as estratégias em planos de ação para cada área organizacional da empresa, as que elaboram o Planejamento Estratégico formalmente desdobram as estratégias em planos de ação.

Tabela 40 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se há desdobramento das estratégias em planos de ação para cada colaborador da empresa (Q18)

	Questões	Q18		Total
		Não atende	Atende	
Q9	Não realiza ou realiza informalmente	24	5	29
	Realiza formalmente	10	9	19
	Total	34	14	48

Na Tabela 40 são apresentadas as frequências da associação entre como a empresa elabora seu Planejamento Estratégico e se há desdobramento das

estratégicas na área de colaboradores. Verifica-se que existe associação ($p=0,025$), com isto conclui-se que as empresas que não realizam o Planejamento Estratégico ou o fazem informalmente não desdobram as estratégicas em planos de ação para cada colaborador da empresa, já as empresas que realizam desdobram.

Tabela 41 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se são estabelecidos indicadores de desempenho, tático e operacional (Q19)

	Questões	Q19		Total
		Não atende	Atende	
Q9	Não realiza ou realiza informalmente	28	1	29
	Realiza formalmente	9	10	19
	Total	37	11	48

Na Tabela 41 são apresentadas as frequências da associação entre como a empresa elabora o Planejamento Estratégico e estabelecimento de indicadores. Pelo teste de exato de Fisher verifica-se associação ($p=0,000$), assim as empresas que não elaboram ou elaboram informalmente não estabelecem indicadores de desempenho, tático e operacional, enquanto que as empresas que realizam estabelecem indicadores.

Na Tabela 42 são apresentadas as frequências da associação entre como a empresa elabora o Planejamento Estratégico e o estabelecimento de metas. Há associação entre as variáveis ($p=0,000$), logo as empresas que não elaboram ou elaboram informalmente o Planejamento Estratégico não estabelecem metas e respectivas frequências de medição, vinculadas aos indicadores, que orientam a gestão, já as empresas que fazem Planejamento Estratégico estabelecem estas metas.

Tabela 42 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se são estabelecidas metas e respectivas frequências de medição, vinculadas aos indicadores, que orientam a gestão (Q20)

	Questões	Q20		Total
		Não atende	Atende	
Q9	Não realiza ou realiza informalmente	26	3	29
	Realiza formalmente	6	13	19
	Total	32	16	48

Tabela 43 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se o empresário disponibiliza os recursos necessários execução dos planos de ação (Q21)

Questões		Q21		Total
		Não atende	Atende	
Q9	Não realiza ou realiza informalmente	20	9	29
	Realiza formalmente	6	13	19
	Total	26	22	48

Na Tabela 43 são apresentadas as frequências da associação entre como a empresa elabora o Planejamento Estratégico e disponibilidade de recursos. O teste mostrou que as variáveis estão associadas ($p=0,011$), com isto as empresas que não fazem ou fazem de forma informal o Planejamento Estratégico não disponibiliza os recursos necessários execução dos planos de ação enquanto que as empresas que fazem disponibilizam recursos.

Tabela 44 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se há uma sistemática que possibilite que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas como procedimentos (Q22)

Questões		Q22		Total
		Não atende	Atende	
Q9	Não realiza ou realiza informalmente	22	7	29
	Realiza formalmente	7	12	19
	Total	29	19	48

Na Tabela 44 são apresentadas as frequências da associação entre como a empresa elabora o Planejamento Estratégico e a sistemática das melhorias operacionais. Observa-se que existe associação ($p=0,007$), logo as empresas que não possuem ou possuem informalmente não tem uma sistemática que possibilite que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas como procedimentos, enquanto que as empresas que fazem Planejamento Estratégico possuem esta sistemática.

Tabela 45 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se o empresário se envolve diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas (Q23)

Questões		Q23		Total
		Não atende	Atende	
Q9	Não realiza ou realiza informalmente	14	15	29
	Realiza formalmente	3	16	19
	Total	17	31	48

Na Tabela 45 são apresentadas as frequências da associação entre como a empresa elabora o Planejamento Estratégico e o envolvimento dos empresários. Percebe-se que a associação existe ($p=0,021$), com isto conclui-se que as empresas que não realizam ou realizam informalmente o Planejamento Estratégico o empresário não se envolve diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas, já nas empresas que realizam o Planejamento Estratégico existe este envolvimento por parte do empresário.

Tabela 46 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se a missão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q24)

Questões		Q24		Total
		Não atende	Atende	
Q9	Não realiza ou realiza informalmente	23	6	29
	Realiza formalmente	6	13	19
	Total	29	19	48

Na Tabela 46 são apresentadas as frequências da associação entre como a empresa elabora o Planejamento Estratégico e a análise da missão da empresa. Observa-se que há associação ($p=0,001$), logo as empresas que não fazem ou fazem informalmente não analisam a missão da empresa para verificação da contínua adequação às exigências do mercado, enquanto as que fazem analisam a missão.

Tabela 47 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se a visão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação as exigências do mercado (Q25)

Questões		Q25		Total
		Não atende	Atende	
Q9	Não realiza ou realiza informalmente	19	10	29
	Realiza formalmente	6	13	19
	Total	25	23	48

Na Tabela 47 são apresentadas as frequências da associação entre como a empresa elabora o Planejamento Estratégico e análise da visão da empresa. O teste mostrou que as variáveis estão associadas ($p=0,021$), portanto as empresas que não fazem ou fazem o Planejamento Estratégico informalmente não analisam a visão da empresa para verificação da contínua adequação as exigências do mercado para verificação da contínua adequação às exigências do mercado, as empresas que elaboram o Planejamento Estratégico fazem esta análise.

Tabela 48 - Associação entre como a empresa elabora seu PE (Q9) e se as práticas utilizadas para o gerenciamento do PE são avaliadas criticamente quanto sua eficácia (Q27)

Questões		Q27		Total
		Não atende	Atende	
Q9	Não realiza ou realiza informalmente	21	8	29
	Realiza formalmente	8	11	19
	Total	29	19	48

Na Tabela 48 são apresentadas as frequências da associação entre como a empresa realiza o Planejamento Estratégico e avaliação das práticas utilizadas no Planejamento Estratégico. Existe associação entre as variáveis ($p=0,036$), assim as empresas que não realizam ou fazem informalmente não avaliam as práticas utilizadas para o gerenciamento do Planejamento Estratégico quanto sua eficácia, enquanto as empresas que realizam o Planejamento Estratégico fazem esta avaliação.

Tabela 49 - Associação entre o grau de importância atribuído pela liderança ao PE (Q10) e se o empresário disponibiliza os recursos necessários a execução dos planos de ação (Q21)

Questões		Q21		Total
		Não atende	Atende	
Q10	Sem ou pouco importante	5	0	5
	Importante	21	22	43
	Total	26	22	48

Na Tabela 49 são apresentadas as frequências da associação entre o grau de importância do Planejamento Estratégico e a disponibilidade de recursos. O teste exato de Fisher mostrou que há associação ($p=0,054$), logo a liderança que considera o PE sem importância ou pouco importante não disponibiliza os recursos necessários para a execução dos planos de ação, já os consideram importante disponibilizam estes recursos.

Tabela 50 - Associação entre o grau de importância atribuído pela liderança ao PE (Q10) e se a visão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação as exigências do mercado (Q25)

Questões		Q25		Total
		Não atende	Atende	
Q10	Sem ou pouco importante	5	0	5
	Importante	20	23	43
	Total	25	23	48

Na Tabela 50 são apresentadas as frequências da associação entre o grau de importância do Planejamento Estratégico e a visão da empresa quanto às exigências do mercado. Pelo teste exato de Fisher verificou-se que existe associação ($p=0,051$), assim a liderança que considera o Planejamento Estratégico sem importância ou pouco importante não disponibiliza os recursos necessários para a execução dos planos de ação, já a liderança que considera o Planejamento Estratégico importante disponibiliza estes recursos.

Na Tabela 51 são apresentadas as frequências da associação entre o grau de importância do Planejamento Estratégico e a análise da política de qualidade. Verificou-se pelo teste exato de Fisher que há associação ($p=0,020$), logo se conclui que a liderança que tem nenhum ou pouco conhecimento sobre o PE não analisam a política de qualidade para verificação da contínua adequação às exigências do

mercado, enquanto que as lideranças que possuem conhecimento de PE analisam esta política.

Tabela 51 - Associação entre o grau de importância atribuído pela liderança ao PE (Q10) e se a política de qualidade é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q26)

Questões		Q26		Total
		Não atende	Atende	
Q10	Sem ou pouco importante	5	0	5
	Importante	18	25	43
	Total	23	25	48

Tabela 52 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se o PE da empresa em leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo (Q14)

Questões		Q14		Total
		Não atende	Atende	
Q11	Nenhum ou pouco conhecimento	18	3	21
	Com conhecimento	14	13	27
	Total	32	16	48

Na Tabela 52 são apresentadas as frequências da associação entre o grau de conhecimento sobre o Planejamento Estratégico e se a empresa considera o cenário de curto, médio e longo prazo. Verificou-se que existe associação entre as variáveis ($p=0,014$), isto mostra que a liderança que tem nenhum ou pouco conhecimento sobre o PE não levam em conta o cenário de curto, médio e longo prazo, enquanto que a liderança que possui conhecimento leva em conta este cenário.

Tabela 53 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se a participação dos colaboradores é enfatizada no processo de PE da empresa (Q16)

Questões		Q16		Total
		Não atende	Atende	
Q11	Nenhum ou pouco conhecimento	20	1	21
	Com conhecimento	12	15	27
	Total	32	16	48

Na Tabela 53 são apresentadas as frequências da associação entre grau de

conhecimento sobre o Planejamento Estratégico e a participação dos colaboradores. Observa-se que há associação entre as variáveis ($p=0,000$), assim a liderança que tem nenhum ou pouco conhecimento sobre o PE não enfatiza a participação dos colaboradores no processo de Planejamento Estratégico da empresa, enquanto que a liderança que possui conhecimento enfatiza a participação dos colaboradores neste processo.

Tabela 54 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se há desdobramento das estratégicas em planos de ação para cada área organizacional da empresa (Q17)

Questões		Q17		Total
		Não atende	Atende	
Q11	Nenhum ou pouco conhecimento	21	0	21
	Com conhecimento	15	12	27
	Total	36	12	48

Na Tabela 54 são apresentadas as frequências da associação entre o grau de conhecimento sobre o Planejamento Estratégico e os desdobramentos das estratégias na área organizacional. Observa-se que há associação entre as variáveis ($p=0,000$), logo a liderança que tem nenhum ou pouco conhecimento sobre o Planejamento Estratégico não desdobra as estratégias em planos de ação para cada área organizacional, já a liderança que possui conhecimento desdobra as estratégias.

Tabela 55 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se há desdobramento das estratégicas em planos de ação para cada colaborador empresa (Q18)

Questões		Q18		Total
		Não atende	Atende	
Q11	Nenhum ou pouco conhecimento	20	1	21
	Com conhecimento	14	13	27
	Total	34	14	48

Na Tabela 55 são apresentadas as frequências da associação entre o grau de conhecimento sobre o Planejamento Estratégico e o desdobramento das estratégias na área dos colaboradores. O teste mostrou que existe associação entre as variáveis ($p=0,001$), por isso a liderança que possui nenhum ou pouco conhecimento

não desdobra as estratégias em planos de ação para cada colaborador da empresa, enquanto que a liderança que tem conhecimento de Planejamento Estratégico faz o desdobramento.

Tabela 56 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se são estabelecidos indicadores de desempenho, tático e operacional (Q19)

	Questões	Q19		Total
		Não atende	Atende	
Q11	Nenhum ou pouco conhecimento	20	1	21
	Com conhecimento	17	10	27
	Total	37	11	48

Na Tabela 56 são apresentadas as frequências da associação entre o grau de conhecimento sobre o Planejamento Estratégico e o estabelecimento de indicadores. Observa-se pelo teste exato de Fisher que há associação entre as variáveis ($p=0,013$), isto significa que a liderança que tem não tem ou tem pouco conhecimento não estabelece indicadores de desempenho tático e operacional, mas a liderança que conhece estabelece estes indicadores.

Tabela 57 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se são estabelecidas metas e respectivas frequências de medição, vinculadas aos indicadores, que orientam a gestão (Q20)

	Questões	Q20		Total
		Não atende	Atende	
Q11	Nenhum ou pouco conhecimento	19	2	21
	Com conhecimento	13	14	27
	Total	32	16	48

Na Tabela 57 são apresentadas as frequências da associação entre o grau de conhecimento do Planejamento Estratégico e o estabelecimento de metas da empresa. Existe associação entre as variáveis ($p=0,002$), assim a liderança que tem não tem ou tem pouco conhecimento sobre Planejamento estratégico não estabelece indicadores de desempenho tático e operacional, mas a liderança que conhece a elaboração e implementação do Planejamento Estratégico estabelece metas e suas respectivas medições.

Tabela 58 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se o empresário disponibiliza os recursos necessários à execução dos planos de ação (Q21)

Questões	Q21		Total
	Não atende	Atende	
Q11 Nenhum ou pouco conhecimento	18	3	21
Com conhecimento	8	19	27
Total	26	22	48

Na Tabela 58 são apresentadas as frequências da associação entre o grau de conhecimento sobre o Planejamento Estratégico e a disponibilidade de recursos. A análise mostrou que há associação ($p=0,000$) entre a liderança que possui nenhum ou pouco conhecimento, pois este não disponibiliza os recursos necessários à execução dos planos de ação, enquanto o que conhece disponibiliza os recursos necessários para elaboração e implementação do Planejamento Estratégico.

Tabela 59 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se há uma sistemática que possibilite que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas como procedimentos (Q22)

Questões	Q22		Total
	Não atende	Atende	
Q11 Nenhum ou pouco conhecimento	20	1	21
Com conhecimento	9	18	27
Total	29	19	48

Na Tabela 59 são apresentadas as frequências da associação entre o grau de conhecimento sobre o Planejamento Estratégico e sistemática para melhorias operacionais. Pode-se concluir que houve associação entre as variáveis ($p=0,000$), isto mostra que a liderança que não conhece ou conhece pouco sobre Planejamento Estratégico não possui uma sistemática que possibilite que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas como procedimentos, enquanto que a liderança possui conhecimento adota esta sistemática.

Na Tabela 60 são apresentadas as frequências da associação entre o grau de conhecimento sobre Planejamento Estratégico e o envolvimento na solução de problemas. Pode-se observar que há associação entre as variáveis ($p=0,06$), logo a liderança sem nenhum ou com pouco conhecimento de Planejamento Estratégico não se envolve diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento

das metas estabelecidas, mas o que possui conhecimento se envolve.

Tabela 60 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se o empresário se envolve diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas (Q23)

Questões		Q23		Total
		Não atende	Atende	
Q11	Nenhum ou pouco conhecimento	12	9	21
	Com conhecimento	5	22	27
	Total	17	31	48

Tabela 61 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se a missão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q24)

Questões		Q24		Total
		Não atende	Atende	
Q11	Nenhum ou pouco conhecimento	19	2	21
	Com conhecimento	10	17	27
	Total	29	19	48

Na Tabela 61 são apresentadas as frequências da associação entre o grau de conhecimento sobre Planejamento Estratégico e a análise da missão da empresa. A associação existe entre as variáveis ($p=0,000$), assim a liderança que não ou pouco conhece o Planejamento Estratégico não analisa a missão da empresa para verificação da contínua adequação às exigências do mercado, enquanto a liderança que conhece faz esta análise.

Tabela 62 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se a visão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q25)

Questões		Q25		Total
		Não atende	Atende	
Q11	Nenhum ou pouco conhecimento	18	3	21
	Com conhecimento	7	20	27
	Total	25	23	48

Na Tabela 62 são apresentadas as frequências da associação entre o grau de conhecimento sobre o Planejamento Estratégico e a análise da visão da empresa.

Observa-se que existe associação ($p=0,000$), isto significa que a liderança que não ou tem pouco conhecimento de Planejamento Estratégico não analisa a visão da empresa para verificar a contínua adequação às exigências do mercado, mas os que possuem conhecimento analisam a visão.

Tabela 63 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e se a política de qualidade é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q26)

	Questões	Q26		Total
		Não atende	Atende	
Q11	Nenhum ou pouco conhecimento	16	5	21
	Com conhecimento	7	20	27
	Total	23	25	48

Na Tabela 63 são apresentadas as frequências da associação entre o grau de conhecimento sobre o Planejamento Estratégico e a política de qualidade. A análise mostrou que há associação ($p=0,001$), assim a liderança que não tem ou tem pouco conhecimento de Planejamento Estratégico não analisa a política de qualidade para verificar a contínua adequação às exigências do mercado, enquanto a liderança que conhece analisa a política de qualidade do Planejamento Estratégico.

Tabela 64 - Associação entre o grau de conhecimento da liderança da empresa sobre PE (Q11) e as práticas utilizadas para o gerenciamento do PE são avaliadas criticamente quanto sua eficácia (Q27)

	Questões	Q27		Total
		Não atende	Atende	
Q11	Nenhum ou pouco conhecimento	19	2	21
	Com conhecimento	10	17	27
	Total	29	19	48

Na Tabela 64 são apresentadas as frequências da associação entre o grau de conhecimento sobre Planejamento Estratégico e as práticas utilizadas. O resultado mostrou associação ($p=0,000$), logo à liderança que não ou pouco conhece o Planejamento Estratégico não avalia as práticas utilizadas para o gerenciamento do Planejamento Estratégico são avaliadas criticamente quanto sua eficácia, a liderança que conhece faz esta avaliação.

Tabela 65 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE (Q12) e se o PE da empresa leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo (Q14)

Questões		Q14		Total
		Não atende	Atende	
Q12	Apenas o líder ou a gerencia	31	8	39
	Todas as partes interessadas	1	8	9
	Total	32	16	48

Na Tabela 65 são apresentadas as frequências da associação entre o envolvimento das partes interessadas no Planejamento Estratégico e se a empresa leva em consideração o cenário de curto, médio e longo prazo. Pode-se observar que há associação ($p=0,000$), ou seja, nas empresas onde apenas o líder e/ou a gerencia se envolvem com o PE não leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo enquanto que os que envolvem todas as partes interessadas levam em conta este cenário.

Tabela 66 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE (Q12) e se a participação dos colaboradores é enfatizada no processo de PE da empresa (Q16)

Questões		Q16		Total
		Não atende	Atende	
Q12	Apenas o líder ou a gerencia	32	7	39
	Todas as partes interessadas	0	9	9
	Total	32	16	48

Na Tabela 66 são apresentadas as frequências da associação entre o envolvimento das partes interessadas no Planejamento estratégico e a participação de colaboradores. Pelo teste exato de Fisher pode-se verificar que há associação ($p=0,000$), portanto as empresas onde apenas o líder e/ou a gerencia se envolvem com o Planejamento Estratégico não é enfatizada a participação dos colaboradores no processo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico, enquanto os que envolvem os colaboradores a participação é enfatizada.

Na Tabela 67 são apresentadas as frequências da associação entre o envolvimento das partes interessadas no Planejamento Estratégico e o desdobramento das estratégias na área organizacional. Observou-se pelo teste exato de Fisher que há associação entre as variáveis ($p=0,000$), com isto quando apenas o líder e/ou a gerencia se envolvem com o Planejamento Estratégico não há

desdobramento das estratégias em planos de ação para cada área organizacional da empresa. Porém quando todos os colaboradores são envolvidos há este desdobramento.

Tabela 67 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE (Q12) e se há desdobramento das estratégias em planos de ação para cada área organizacional da empresa (Q17)

	Questões	Q17		Total
		Não atende	Atende	
Q12	Apenas o líder ou a gerencia	34	5	39
	Todas as partes interessadas	2	7	9
	Total	36	12	48

Tabela 68 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE (Q12) e se são estabelecidos indicadores de desempenho estratégico, tático e operacional (Q19)

	Questões	Q19		Total
		Não atende	Atende	
Q12	Apenas o líder ou a gerencia	35	4	39
	Todas as partes interessadas	2	7	9
	Total	37	11	48

Na Tabela 68 são apresentadas as frequências da associação entre o envolvimento das partes interessadas no Planejamento Estratégico e o estabelecimento de indicadores de desempenho. Pelo teste exato de Fisher verificou-se que há associação ($p=0,000$), ou seja, apenas o líder e/ou a gerência estabelece indicadores de desempenho estratégico, tático e operacional.

Tabela 69 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE (Q12) e se são estabelecidas metas e respectivas frequências de medição, vinculadas aos indicadores, que orientam a gestão (Q20)

	Questões	Q20		Total
		Não atende	Atende	
Q12	Apenas o líder ou a gerência	32	7	39
	Todas as partes interessadas	0	9	9
	Total	32	16	48

Na Tabela 69 são apresentadas as frequências da associação entre o

envolvimento das partes interessadas no Planejamento Estratégico e o estabelecimento de metas. O teste exato de Fisher mostrou que a associação existe ($p=0,000$), logo onde apenas o líder e/ou a gerência se envolvem com o Planejamento Estratégico não são estabelecidas metas e respectivas frequências de medição, vinculadas aos indicadores, que orientam a gestão, enquanto que quando há a participação de todas as partes envolvidas as metas são estabelecidas.

Tabela 70 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE (Q12) e se há uma sistemática que possibilite que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas como procedimentos (Q22)

	Questões	Q22		Total
		Não atende	Atende	
Q12	Apenas o líder ou a gerência	29	10	39
	Todas as partes interessadas	0	9	9
	Total	29	19	48

Na Tabela 70 são apresentadas as frequências da associação entre o envolvimento das partes interessadas no Planejamento Estratégico e sistemáticas em melhorias operacionais. Pode-se observar que houve associação ($p=0,000$), com isto onde apenas o líder e/ou a gerência se envolvem com o Planejamento Estratégico não há uma sistemática que possibilite que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas como procedimentos, mas quando há o envolvimento de todos os interessados esta sistemática existe.

Tabela 71 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE (Q12) e o empresário se envolve diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas

	Questões	Q23		Total
		Não atende	Atende	
Q12	Apenas o líder ou a gerência	17	22	39
	Todas as partes interessadas	0	9	9
	Total	17	31	48

Na Tabela 71 são apresentadas as frequências da associação entre o envolvimento das partes interessadas no Planejamento Estratégico e o envolvimento direto dos empresários no cumprimento de metas. O teste evidenciou que há associação ($p=0,018$), assim quando há o envolvimento apenas do líder e/ou a

gerência com o Planejamento Estratégico o empresário não se envolve diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas, mas se todas as partes interessadas atuam o empresário se envolve diretamente na soluções dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas.

Tabela 72 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no Planejamento Estratégico (Q12) e se a missão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q24)

Questões		Q24		Total
		Não atende	Atende	
Q12	Apenas o líder ou a gerência	29	10	39
	Todas as partes interessadas	0	9	9
Total		29	19	48

Na Tabela 72 são apresentadas as frequências da associação entre o envolvimento das partes interessadas no Planejamento Estratégico e a missão da empresa para verificação das exigências do mercado. O resultado pelo teste exato de Fisher mostrou que existe associação ($p=0,000$), por isso quando há o envolvimento apenas do líder e/ou a gerência com o Planejamento Estratégico a missão da empresa não é analisada para verificar a contínua adequação às exigências do mercado, enquanto que o envolvimento abrange todas as partes interessadas a missão é analisada.

Tabela 73 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE (Q12) e se a visão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q25)

Questões		Q25		Total
		Não atende	Atende	
Q12	Apenas o líder ou a gerência	25	14	39
	Todas as partes interessadas	0	9	9
Total		25	23	48

Na Tabela 73 são apresentadas as frequências da associação entre o envolvimento das partes interessadas no Planejamento Estratégico e a visão da empresa quanto às exigências do mercado. Pode-se concluir que existe associação ($p=0,000$), assim quando o envolvimento for apenas do líder e/ou a gerência com o Planejamento Estratégico a visão da empresa não é analisada para verificação da

contínua adequação às exigências do mercado, mas se o envolvimento por de todos os envolvidos a visão da empresa é analisada.

Tabela 74 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE (Q12) e se a política de qualidade é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado (Q26)

Questões	Q26		Total
	Não atende	Atende	
Q12 Apenas o líder ou a gerência	22	17	39
Todas as partes interessadas	1	8	9
Total	23	25	48

Na Tabela 74 são apresentadas as frequências da associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE e a política de qualidade. O teste exato de Fisher mostrou associação ($p=0,024$), então quando o envolvimento for apenas do líder e/ou a gerência com o Planejamento Estratégico a política de qualidade não é analisada, mas quando o envolvimento é de todos avalia-se.

Tabela 75 - Associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE (Q12) e as práticas utilizadas para o gerenciamento do PE são avaliadas criticamente quanto sua eficácia (Q27)

Questões	Q27		Total
	Não atende	Atende	
Q12 Apenas o líder ou a gerência	27	12	39
Todas as partes interessadas	2	7	9
Total	29	19	48

Na Tabela 75 são apresentadas as frequências da associação entre o envolvimento das partes interessadas no PE e as práticas utilizadas no gerenciamento. Evidenciou-se que há associação ($p=0,020$), logo quando o envolvimento for apenas do líder e/ou a gerência com o Planejamento Estratégico as não há avaliação criteriosa das práticas utilizadas para o gerenciamento do PE quanto a sua eficácia, mas quando o envolvimento é de todas as partes interessadas estas práticas ocorrem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar a utilização do Planejamento Estratégico nas empresas integrantes do Arranjo Produtivo Local Metal Centro, de Santa Maria, RS. Foram estudadas 48 empresas nos meses de outubro e novembro de 2014. Os dados foram obtidos por meio de questionário com 27 perguntas. Todos os objetivos propostos foram alcançados com isso pode-se concluir que: 87,5% das empresas atuam no setor industrial, metal mecânico; 85,4% são micro e pequenas empresas; 41,6% estão no mercado há mais de 10 anos; 64,5% possuem de 1 a 20 colaboradores; 67,9% das empresas participam de várias associações; 68,7% dos empresários estão na faixa etária acima de 40 anos e; 56,4% dos empresários possuem o primeiro e segundo grau completo.

Em relação à elaboração, 91,7% das empresas elaboram Planejamento Estratégico, de maneira formal ou informal; 89,6% das empresas o consideram importante a extremamente importante; 91,6% da liderança possuem de pouco a muito conhecimento; os envolvidos 81,2% é apenas o líder ou o líder e a gerência e; 72,9% fazem Planejamento Estratégico todos os anos.

Pela análise de correspondência múltipla foi possível identificar dois grupos de empresários que denominamos de A e B. O grupo A caracteriza-se por empresários mais jovens, com menor grau de escolaridade; participam somente do Arranjo Produtivo Local Metal Centro; aplicam o Planejamento Estratégico parcialmente ou totalmente mesmo que de maneira não formalizada. O segundo grupo B engloba empresários com idade acima de 50 anos; com maior grau de escolaridade; participam de várias associações ou entidades de classe; os empresários possuem grau de escolaridade superior e vários empresários com pós-graduação e aplicam o Planejamento Estratégico.

Os testes de Associação, ou seja, o teste do Qui-Quadrado e o teste Exato de Fisher mostraram-se significativos entre as características dos empresários e a elaboração e implementação do Planejamento Estratégico, ao nível de significância de 5%, para: a faixa etária, o grau de escolaridade, a forma de elaboração do Planejamento Estratégico; o grau de conhecimento e o envolvimento dos empresários foram as variáveis que mostraram mais associações entre as variáveis

relacionadas à elaboração e implementação do Planejamento Estratégico com: o cenário de curto, médio e longo prazo; participação de colaboradores no Planejamento Estratégico; utilização de indicadores de desempenho a nível estratégico, tático e operacional; estabelecimento de metas e respectivas frequências de medição vinculadas aos indicadores; disponibilização de recursos necessários a execução dos planos de ação; sistematização de incorporação nos procedimentos das melhorias obtidas; envolvimento direto da liderança para garantir o cumprimento das metas estabelecidas; analisar a missão, visão e política de qualidade visando atender as exigências do mercado e; analisar criticamente as práticas utilizadas no PE quanto a sua eficácia.

Este estudo foi aplicado apenas ao Arranjo Produtivo Local Metal Centro de Santa Maria, RS. Por isso, sugere-se expandir este estudo em Arranjos Produtivos Locais de outras regiões.

Sugere-se ainda que com os resultados obtidos outros estudos sejam realizados afim de propor ações adequadas para cada grupo A e B identificado no presente trabalho, com o objetivo de fazer com que todas as empresas venham utilizar com êxito o Planejamento Estratégico.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas e médias empresas**. 1994. 196f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Estudos Administrativos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do Trabalho Científico**. 10ª Edição, editora Atlas, 2010.

ANÉSE, R. L. R. **Arranjos Produtivos Locais e Capital Social no Vale do Jaguari, RS**. Tese de Doutorado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009, p. 123.

ANON, A. **Strategic to avoid the turbulence: businesses should always be prepared to alter course**. Strategic Direction, v. 25, n. 7, p. 24-26, 2009.

AUGUSTIN, E. S. **Planejamento pessoal e sua ligação com o planejamento estratégico organizacional**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia, Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, RS, 2008, 162, p.

BRENES, E. R.; MENA, M.; MOLINA, G. E. Key success factors for strategy implementation in Latin America. Journal of Business Research, n. 61, p. 590-598, 2008.

BRITO, I. G. **Comunicação do Planejamento estratégico: um estudo de caso em uma indústria de bebidas**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, RS, 2006, 90 p.

CASSANEGO, P. V. J. e MAEHLER, A. E. **O Programa de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais no Rio Grande do Sul: Uma política de criação de vantagem competitiva as empresas de micro e pequeno porte**. Revista de Desenvolvimento Econômico, ano XII, n. 21, Salvador, Bahia.

FERREIRA, T. K. **Um processo para produção de game *concept* com base em planejamento estratégico**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia, Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, RS, 2010, 74 p.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

FONSECA, J. S.; MARTINS, G. A. **Curso de Estatística**. 6ª Edição, Editora Atlas, 1996, p. 320.

FONSECA, S. U. L.; HERNÁNDEZ, B.J.G.; LIMA, E. O.; CAMPOS, T. M. **Fatores que influenciam as decisões estratégicas de equipes de direção em micro e pequenas empresas.** Revista REUNA, v. 18, n.2, 2013.

FRANCIS, J. **A Importância Planejamento Estratégico para o sucesso das micro e pequenas empresas.** 2010.

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*, Empreendedorismo no Brasil, **Relatório Executivo**, Instituto Brasileiro de Qualidade e produtividade (IBQP); Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios (FGVCenn), 2012.

GONÇALVES, M. S. **Análise dos aspectos internos, do ambiente externo e elaboração de cenários como base para a definição das estratégias.** Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, RS, 2011a, 114 p.

GONÇALVES, M. N. **Indústria Local no Brasil: os Arranjos Produtivos Locais (APL) da Indústria Metal-Mecânica no Rio Grande do Sul/Brasil.** Tese de Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011b, p. 220.

GLOSSÁRIO DE ARRANJOS E SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS, RedeSist, SEBRAE, 2003.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996, 204p.

JESUS, D. R. S. **Arranjos produtivos locais de Sergipe: Caracterização, Política e Articulação Comercial.** Dissertação de Mestrado apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação e Pesquisa em Economia da Universidade de Sergipe, 2010, p. 146.

HAIR, Jr. J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R.T.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados.** 5. ed. Bookman, Porto Alegre, 2005.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010, 337p.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz.** 2.ed: São Paulo: Atlas, 2011a.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do Planejamento Estratégico. **Cad. EBAPE.BR**, v. 9, nº 4, artigo 6, Rio de Janeiro, Dez. 2011b p. 1053-1065.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida.** Ed. Bookman, 2006.

MACADAR, M. B. **A efetividade de construtos de marketing de relacionamentos nas interações dos atores envolvidos no Arranjo Produtivo Local moveleiro de**

Bento Gonçalves, RS. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006, p. 247.

MOREIRA, E.S.; TAVARES, M; DE CARVALHO, C. J. Adequação de Escala Multiitens para Avaliar a Aplicação do Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas. **RAC- Eletrônica**, Curitiba, v. 3. n.1, art. 4, p.63-80, Jan/Abr/2009.

MONTANA, P. J. e CHARNOV, B. H. **Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2011, 525p.

MOREIRA, E. S.; TAVARES, M; CRAVALHO, C. J. **Adequação de Escala Multiitens para Avaliar a Aplicação do Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas**. RAC-Eletrônica, Curitiba. V. 3, n. 1, art. 4, p. 63-80, Jan. Abr. 2009.

MOURA, A. M. de A. **A importância dos Arranjos Produtivos Locais como estratégia de desenvolvimento da micro e pequena empresa**. 2008. Disponível em: <file:///C:/Users/pccli2/Desktop/a-importancia-dos-arranjos-produtivos-locais-como-estrategia-de-desenvolvimento-das-micro-e-pequenas-empresas%20(1).pdf>. Acessado em: 12 de fevereiro de 2015.

NAIDON, A. **Gestão estratégica e as competências gerenciais na estrutura organizacional do departamento de vendas: um estudo de caso em uma indústria de bebidas**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia, Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, RS, 2010, 110 p.

NEVES, M. F. **Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis)**. R. Adm., São Paulo, v. 43, n.4, p.331-343, out/nov/dez/2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PADUA, E. M. M. **Metodologia da Pesquisa**. 7. ed. Campinas: Papirus, 2000.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PREVEDELLO, M. R. **Planejamento estratégico em empresa prestadora de serviço: um estudo de caso em uma empresa de refeições coletivas**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, RS, 2006, 201 p.

SANTOS, L. C. **Planejamento estratégico e alinhamento da comunicação**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia, Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, RS, 2010, 132 p.

SCHUCH, M. A. RODEGHERI, V..L. **Estratégia empresarial: planejamento e**

implementação. VII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração – www.convibra.com.br, 2010.

SCHULZ, M. A. **Fatores da emergência de Arranjos Produtivos de Software em Santa Catarina.** Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012, p. 97.

SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Coleção Estudos e Pesquisa – Sobrevivência das Empresas do Brasil.** Unidade de Gestão Estratégica do SEBRAE Nacional – Núcleo de Estudos e Pesquisa, Brasília, DF, 2013.

SILVA, R. B. **Diagnóstico organizacional como base para o planejamento estratégico.** Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia, Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, RS, 2010, 175 p.

SOUZA, C. M. L DE, Entre o Planejamento Estratégico Formal e Informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.15, n.5, art. 4, pp. 855-876, set. out. 2011.

SOUZA, W. e QUALHARINI, E. **O Planejamento Estratégico nas micro e pequenas Empresa.** III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Centro Universitário Senac, São Paulo, 25 a 26 de maio de 2007.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J; PARNELL, J. **Administração estratégica.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICES

Apêndice A - Questionário - Planejamento Estratégico nas empresas pertencentes ao Arranjo Produtivo Local Metal Centro, Santa Maria, RS, 2014

Questionário para os empresários do Arranjo Produtivo Local Metal Centro de Santa Maria, com foco em Planejamento Estratégico.	
<p>Esta pesquisa tem por objetivo investigar a gestão das empresas participantes do APL Metal Centro no que se refere ao Planejamento Estratégico. As informações serão tratadas com absoluto sigilo e tratadas estatisticamente.</p>	
Informações gerais	
Q1	Setor de atuação: <input type="checkbox"/> Indústria <input type="checkbox"/> Comércio <input type="checkbox"/> Serviços
Q2	Classificação quanto ao porte da empresa: <input type="checkbox"/> Microempresa <input type="checkbox"/> Pequena empresa <input type="checkbox"/> Média empresa <input type="checkbox"/> Grande empresa
Q3	Tempo de atuação da empresa: <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> Entre 1 e 4 anos <input type="checkbox"/> Entre 4 e 7 anos <input type="checkbox"/> Entre 7 e 10 anos <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos
Q4	Número total de colaboradores: <input type="checkbox"/> 1 – 3 <input type="checkbox"/> 4 -10 <input type="checkbox"/> 11 – 20 <input type="checkbox"/> 21 – 40 <input type="checkbox"/> 41 - 60 <input type="checkbox"/> Mais de 60
Q6	A empresa participa: <input type="checkbox"/> Câmara de Indústria e Comércio - CACISM <input type="checkbox"/> Clube de Diretores Lojista – CDL <input type="checkbox"/> Santa Maria Tecnoparque <input type="checkbox"/> Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP <input type="checkbox"/> Outros: _____
Q7	Faixa etária do empresário: <input type="checkbox"/> até 20 anos <input type="checkbox"/> 21 - 30 <input type="checkbox"/> 31 - 40 <input type="checkbox"/> 41 - 50 <input type="checkbox"/> 51 – 60 <input type="checkbox"/> Mais de 61
Q8	Escolaridade do empresário: <input type="checkbox"/> Primeiro grau incompleto <input type="checkbox"/> Primeiro grau completo <input type="checkbox"/> Segundo grau incompleto <input type="checkbox"/> Segundo grau completo <input type="checkbox"/> Terceiro grau incompleto <input type="checkbox"/> Terceiro grau completo <input type="checkbox"/> Pós graduação Qual(is) _____
Informações quanto ao Planejamento Estratégico:	
Q9	Como a empresa elabora seu Planejamento Estratégico? <input type="checkbox"/> Não realiza Planejamento Estratégico <input type="checkbox"/> Realiza de maneira informal <input type="checkbox"/> Método formal com ajuda externa <input type="checkbox"/> Método formal sem ajuda externa <input type="checkbox"/> Outra: _____
Q10	Grau de importância atribuído pela liderança da empresa ao Planejamento Estratégico para o sucesso da empresa. <input type="checkbox"/> Sem importância <input type="checkbox"/> Pouco importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Muito importante <input type="checkbox"/> Extremamente importante
Q11	Grau de conhecimento da liderança da empresa a respeito de Planejamento Estratégico. <input type="checkbox"/> Sem conhecimento <input type="checkbox"/> Pouco conhecimento <input type="checkbox"/> Bom conhecimento <input type="checkbox"/> Muito conhecimento <input type="checkbox"/> Especialista no assunto <input type="checkbox"/> Outra: _____

Q12 Quanto ao envolvimento das partes interessadas no Planejamento Estratégico:
 Apenas o líder O líder e a gerência Toda força de trabalho
 Todas as partes interessadas(investidores, força de trabalho, clientes e fornecedores)
 Outra: _____

Q13 Periodicidade de realização do Planejamento Estratégico:
 Todos os anos A cada 2 anos A cada 3 anos Outra: _____

Elaboração e implementação do Planejamento Estratégico

Para responder as questões 14 a 27 utilize a escala a seguir:

- 0 – não atende ao requisito e o desconhece totalmente;
 1 – atende parcialmente ao requisito, conhece-o parcialmente e não o aplica;
 2 - atende ao requisito, mas faltam algumas evidências;
 3 – atende ao requisito e há evidências para comprovação, além de conhecê-lo e aplicá-lo perfeitamente;
 4 – atende plenamente ao requisito e há evidências práticas proativas, inovadoras e refinadas.

Questões		PONTUAÇÕES				
		0	1	2	3	4
Q14	O Planejamento Estratégico da empresa leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo?					
Q15	O Planejamento Estratégico abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, comunidade e colaboradores?					
Q16	A participação dos colaboradores é enfatizada no processo de Planejamento estratégico da empresa?					
Q17	Há desdobramento das estratégias em planos de ação para cada área organizacional da empresa?					
Q18	Há desdobramento das estratégias em planos de ação para cada colaborador da empresa?					
Q19	São estabelecidos indicadores de desempenho estratégico, tático e operacional?					
Q20	São estabelecidas metas e respectivas frequências de medição, vinculadas aos indicadores, que orientam a gestão?					
Q21	O empresário disponibiliza os recursos necessários à execução dos planos de ação?					
Q22	Há uma sistemática que possibilite que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas como Procedimentos?					
Q23	O empresário se envolve diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas?					
Q24	A missão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado?					
Q25	A visão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado?					
Q26	A política de qualidade é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado?					
Q27	As práticas utilizadas para o gerenciamento do Planejamento Estratégico são avaliadas criticamente quanto sua eficácia?					

Autor: Moreia, Tavares, Carvalho, 2009

Apêndice B - Resultados dos Testes de Associação entre as características dos empresários e a aplicação do Planejamento Estratégico

	Q2	Q3	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13
Q14	0,67 NS	0,15 NS	0,01 *	0,01 *	0,00 *	0,15 NS	0,01 *	0,00 *	0,50 NS
Q15	0,10 NS	0,35 NS	0,09 NS	0,58 NS	0,26 NS	1,00 NS	0,23 NS	0,07 NS	0,15 NS
Q16	0,67 NS	0,41 NS	0,00 *	0,00 *	0,02 *	0,16 NS	0,00 *	0,00 *	0,74 NS
Q17	0,34 NS	0,50 NS	0,24 NS	0,06 NS	0,00 *	0,31 NS	0,00 *	0,00 *	0,14 NS
Q18	0,40 NS	0,60 NS	0,23 NS	0,01 *	0,02 *	0,30 NS	0,00 *	0,10 NS	1,00 NS
Q19	0,33 NS	0,09 NS	0,13 NS	0,00 *	0,00 *	0,58 NS	0,01 *	0,00 *	1,00 NS
Q20	0,67 NS	0,41 NS	0,01 *	0,01 *	0,00 *	0,15 NS	0,00 *	0,00 *	0,17 NS
Q21	0,04 *	0,28 NS	0,00 *	0,00 *	0,01 *	0,03 *	0,00 *	0,27 NS	0,18 NS
Q22	0,10 NS	0,21 NS	0,00 *	0,00 *	0,01 *	0,14 NS	0,00 *	0,00 *	0,57 NS
Q23	0,69 NS	0,20 NS	0,04 *	0,01 *	0,02 *	0,33 NS	0,01 *	0,02 *	0,75 NS
Q24	0,41 NS	0,21 NS	0,00 *	0,00 *	0,00 *	0,14 NS	0,00 *	0,00 *	0,57 NS
Q25	0,24 NS	0,16 NS	0,02 *	0,00 *	0,02 *	0,02 *	0,00 *	0,00 *	0,88 NS
Q26	1,00 NS	0,01 *	0,02 *	0,02 *	0,21 NS	0,02 *	0,00 *	0,02 *	0,88 NS
Q27	0,68 NS	0,96 NS	0,11 NS	0,03 *	0,04 *	0,14 NS	0,00 *	0,02 *	0,45 NS

NS = não significativo

* = associação significativa ao nível de 5% de probabilidade