FACULDADES ALVES FARIA (ALFA)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Robleik Barbosa

OS DESAFIOS DA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE PALMAS-TO

ORIENTADOR: Professor Doutor Paulo César Bontempo

GOIÂNIA
AGOSTO DE 2014

FACULDADES ALVES FARIA (ALFA)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Robleik Barbosa

OS DESAFIOS DA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE PALMAS-TO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Alves Faria (ALFA), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre Profissional em Administração.

ORIENTADOR: Professor Doutor Paulo César Bontempo

GOIÂNIA
AGOSTO DE 2014

FACULDADES ALVES FARIA (ALFA)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Robleik Barbosa

OS DESAFIOS DA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE PALMAS-TO

BANCA AVALIADORA

ORIENTADOR: Professor Doutor Paulo César Bontempo (ALFA)

1º MEMBRO: Professora Doutora Estela Najberg (UFG)

2º MEMBRO: Professor Doutor Mariano Yoshitake (ALFA)

GOIÂNIA
AGOSTO DE 2014

PLANEJAR

A vida de muitas pessoas
é um tormento porque não
planejam. Falta-lhes disciplina
e coerência. Esperam que os
outros decidam e façam por elas.
Somente os bem-sucedidos executam
obras planejadas.
Antes da batalha,
o planejamento é tudo.
Assim que o tiroteio começa,
é inútil planejar.

Dwight Eisenhower

Existem três tipos de empresas (e de pessoas):
as que fazem as coisas acontecerem,
as que ficam vendo as coisas acontecerem
e as que perguntam: o que aconteceu?

Philip Kotler

Interessa-me o futuro porque é o lugar aonde
vou passar o resto da minha vida.

Woody Allen

HOMENAGEM AOS CAMPEÕES

Medalha de ouro aos micro e pequenos empresários que nascem e morrem todos os dias em algum canto de nosso País.

São personagens importantes no cenário nacional, que acordam muito antes do sol raiar e se recolhem muito depois do sol se pôr.

Todos eles de uma forma ou de outra, fazem parte das estatísticas nacionais, algumas são favoráveis e outras desfavoráveis.

E neste pequeno-grande contingente há sonhadores, lutadores e esperançosos atores brasileiros.

Muitos nascem, crescem, adquirem maturidade e continuam a fazer sucesso, fazendo gente feliz.

Outra grande parte dos que nascem, morrem antes do primeiro ano de vida.

No entanto, sem eles, a vida na Terra estaria comprometida, porque fazem parte em todos os aspectos da vida humana!

Meu desejo, como neófito pesquisador e com esta modesta obra é poder dar uma grande contribuição em prol do sucesso destes anônimos ou não, micro e pequenos empresários.

Para tanto, proponho a utilização do planejamento estratégico para funcionar como um guia, uma orientação, visando a perpetuação destes pequenos e importantes negócios.

Ao final desta homenagem, faço votos de vida longa e bem-sucedida, e que as medalhas conquistadas sejam de ouro, porque os campeões merecem!

O autor, filho de um ex-microempresário.

AGRADECIMENTOS

Ao Grande Arquiteto do Universo pelo planejamento perfeito do imperfeito humano.

Aos amados e honrados pais pelo prático e eficiente planejamento na tarefa de minha existência e criação.

Aos irmãos de sangue que lutam e planejam por uma vida sempre melhor.

À minha esposa que se tornou parte de mim e juntos estamos executando nosso planejamento conjugal.

Aos meus filhos que me fazem mais feliz e me proporcionam distração na seriedade do planejamento diário.

Aos amigos planejadores ou não, mas amigos.

Ao meu orientador por ser um exemplo bem-sucedido de planejador e uma referência em competência, disciplina e lucidez.

Aos professores e colegas do mestrado que, em matéria de planejamento, se distinguem muito bem: doutores *x* aprendizes.

Aos consultores, exímios facilitadores na prática do planejamento.

Aos micro e pequenos empresários que planejam formal ou informalmente, exemplos de sonhadores e lutadores.

RESUMO

O presente estudo objetiva conhecer os desafios da implantação do Planejamento Estratégico (PE) nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) de Palmas-TO. Torna-se necessário abordar várias metodologias de planejamento estratégico, para, em seguida, compará-las; retratar o planejamento estratégico nessas empresas; e mencionar as dificuldades, falhas e críticas encontradas na aplicação do planejamento estratégico. A investigação caracteriza-se por ser de caráter qualitativo, com ênfase no processo exploratório-descritivo. A pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2014, e a amostra constituída por consultores do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e de empresas de consultorias particulares. A entrevista semiestruturada foi o instrumento utilizado para a coleta de dados, e a análise de conteúdo para avaliação das respostas. Na opinião dos consultores pesquisados, os resultados obtidos mostram que as micro e pequenas empresas de Palmas que utilizam o planejamento estratégico estão melhores que as que não utilizam, nos seguintes aspectos: longevidade ampliada, mais qualificação dos gestores e expansão dos negócios, haja vista ser uma metodologia útil para definir os rumos e o futuro da empresa e seu uso viável, aumentando as chances de sucesso das MPEs. Foi possível identificar limitações por parte dos micro e pequenos empresários na implantação dessa metodologia estratégica, e as principais dificuldades encontradas por eles se referem ao diagnóstico empresarial, elaboração e execução dos planos. Ressalta-se que esse processo pode ser implantado na empresa por um período de dois a seis meses e deve contar com a ajuda externa de um especialista em sua elaboração e implantação, na opinião dos consultores, solução favorável a eles mesmos.

Palavras-chave: Implantação. Planejamento Estratégico. Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

The present study aims to perceive the challenges of the implantation of the Strategic Planning (SP) on Micro and Small Enterprises (MSEs) in Palmas-TO. It is necessary to tackle several methods of strategic planning in order to compare them afterwards; depict the strategic planning of these enterprises, and mention the difficulties, failures and criticisms found when applying the strategic planning. The research characterizes itself as a qualitative one, emphasizing the exploratory/descriptive process. The work was carried out during the first semester of 2014 and the sampling was formed by consultants of the Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE) and also of private consulting firms. The semistructured interview was the tool used for the collecting of data, and the evaluation of the answers was done by content analysis. According to the participating consultants, the obtained results show that the micro and small enterprises in Palmas that use the strategic planning are operating better than the ones that do not use it, concerning the following aspects: expanded longevity, better competence of the managers and businesses expansion, taking into account that it is a useful method to define the goals and the future of the enterprise. Also, the use of the strategic planning is viable, thus increasing the chances of success of the MSEs. It was possible to identify some limitations in the micro and small entrepreneurs on the implementation of this strategic methodology and the main difficulties encountered by them refer to the managerial diagnosis, preparation and execution of the plans. It can be jut out that this process can be implantanted in the enterprise for a period ranging from two to three months and has to count on the external help of an expert in its preparation and implantation. This was based on the consultants' opinion, a favorable solution for themselves.

Keywords: Implementation. Strategic Planning. Micro and Small Enterprises.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases do planejamento estratégico 21

Figura 2 – Processo de planejamento estratégico 26

Figura 3 – Etapas da administração estratégica 27

Figura 4 – A organização, os níveis de seu ambiente e os componentes 28

Figura 5 – Tarefas de implementação de estratégias 31

Figura 6 – As cinco tarefas da gerência estratégica 32

Figura 7 – A estratégia real de uma empresa é parcialmente planejada e parcialmente reativa às circunstâncias em mutação 34

Figura 8 – Modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas 39

Figura 9 – Modelo atual de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas 42

Figura 10 - Fluxo da síntese do planejamento estratégico para as MPEs 69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critério das MPEs por número de empregados 13

Quadro 2 – Critério das MPEs por receita operacional bruta 13

Quadro 3 – Síntese das metodologias dos autores pesquisados 36

Quadro 4 – Causas de falhas do planejamento estratégico 43

Quadro 5 – Matriz de amarração 49

Quadro 6 - Síntese das respostas dos consultores 64

Quadro 7 - Síntese do planejamento estratégico paras as MPEs 66

LISTA DE SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
FUBRA	Fundação Universitária de Brasília
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PE	Planejamento Estratégico
PIB	Produto Interno Bruto
ROB	Receita Operacional Bruta
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UFG	Universidade Federal de Goiás

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 12

1. REFERENCIAL TEÓRICO 17

1.1 Conceituação de planejamento estratégico 17

1.2 Metodologias de planejamento estratégico 20

1.2.1 Metodologia de Oliveira 20

1.2.2 Metodologia de Certo e Peter 27

1.2.3 Metodologia de Thompson Jr. e Strickland III 31

1.3 Considerações sobre as metodologias de planejamento estratégico dos autores pesquisados 35

1.4 O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas 38

1.5 Dificuldades, falhas e críticas ao planejamento estratégico 42

2. METODOLOGIA 47

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS 53

3.1.1 Comparação das respostas dos consultores com o referencial teórico 60

3.1.2 Uma síntese do planejamento estratégico voltado para as micro e pequenas empresas .. 66

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES 69

REFERÊNCIAS

APÊNDICE – Roteiro de entrevista

INTRODUÇÃO

As empresas são essenciais para a sobrevivência dos homens; sem elas a vida na Terra estaria comprometida. Até mesmo antes de nascer o ser humano indiretamente depende delas e, ao morrer, também dependerá de seus produtos e serviços. Segundo Richers (1991, p. 9), “a empresa é hoje, de longe, a instituição mais influente da sociedade industrial moderna. Apenas o Estado pode a ela ser comparado em termos de poder”. De acordo com esse autor, além do poder econômico e social, a empresa também influencia em outras áreas: “ela também exerce uma profunda influência sobre o nosso comportamento, nosso sistema de valores, nosso estilo de vida e até nossa personalidade”.

Comumente essas instituições atuam num ambiente onde há competição econômica e sofrem com as instabilidades provocadas pelo ambiente externo, que provocam efeitos no seu ambiente interno. Muitas delas se veem diante de situações não previstas, muito menos planejadas e, regularmente, resultam na dificuldade de se manterem vivas e atuantes no mercado. Pensando nessa mutabilidade do ambiente e na empresa, Drucker (1999, p. 5) menciona que “toda organização, seja ou não uma empresa, tem uma teoria do negócio”. Segundo ele, essa teoria tem três partes a serem observadas, respeitadas e monitoradas: i) o ambiente da organização (da sociedade e sua estrutura, o mercado, o cliente e a tecnologia); ii) a missão específica da organização; e iii) as competências essenciais necessárias à realização da missão.

Nesse contexto se encontram as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), instituições sociais e econômicas construídas pelo homem. Sem dúvida, pela sua representatividade na sociedade e na economia brasileira, são merecedoras de especial atenção, porque sua contribuição é extremamente relevante, como se observa no próprio ambiente em que se vive: são geradoras de empregos; produzem e comercializam diversificada linha de produtos e serviços; distribuem renda e contribuem com a diminuição da desigualdade social; agentes de recolhimento de impostos; atuação crescente e abrangente dentro do território brasileiro e demonstração de facilidade de inovação e renovação.

Ressaltando e reforçando ainda mais sua importância e relevância para o país e sociedade, os últimos dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) que constam no Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa, compreendendo o período de 2000 a 2012, retratam os seguintes números:

- Em 2011 sua representatividade foi de 99% da totalidade de empresas no Brasil, representando 5,7 milhões de empreendimentos;
- 60% dos empregos, ou seja, 56,4 milhões de empregos formais no país;
- 20% do Produto Interno Bruto (PIB), significando R$ 700 bilhões.

Ratifica-se serem números que impressionam e reforçam a importância desses pequenos estabelecimentos para o país e à sociedade.

É importante destacar os dois critérios legais e vigentes no Brasil para a definição do porte das MPEs: o primeiro analisa pelo lado dos recursos humanos, cuja base é o número de empregados; o segundo, pelo lado das finanças, que tem como base a Receita Operacional Bruta (ROB). No anuário supracitado, o porte das MPEs tem por base o número de empregados, conforme Quadro1:

Quadro 1 – Critério das MPEs por número de empregados

PORTE	SETORES	
	INDÚSTRIA	COMÉRCIO/SERVIÇO
Microempresa	Até 9 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas

Fonte: SEBRAE, 2012. Elaboração: DIEESE.

Para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o critério utilizado é pela ROB, conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Critério das MPEs por receita operacional bruta

CLASSIFICAÇÃO	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL
Microempresa	Menor ou igual a R$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R$ 2,4 milhões e menor ou igual a R$ 16 milhões

Fonte: BNDES, 2011.

Uma visão equilibrada das MPEs na economia faz com que se considere também seu lado sombrio, ou seja, o registro de fracasso e mortalidade desses estabelecimentos. Conforme dados do Sebrae-SP (2012), em pesquisa no ano de 2012, o percentual de empresas que fecharam no primeiro ano é de aproximadamente 27%, chegando próximo a 60% ao final de

cinco anos. São números que retratam uma situação realística e preocupante, e demonstram que o ciclo de vida dessas empresas é muito breve.

Apesar da relevância das MPEs no cenário brasileiro, tanto no campo da economia como no do social, ainda é elevado o seu índice de mortalidade, especialmente nos primeiros anos de vida. Para Richers (1991, p. 44) “existe um aspecto muito negativo da dicotomia dinâmica: os ciclos de vida muito breve das pequenas empresas e sua alta taxa de mortalidade”; estes são fenômenos graves que poderiam ser considerados como calamidade pública.

Em outro trabalho de pesquisa intitulado “Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil”, desenvolvido pelo próprio SEBRAE (2003-2005), num conjunto de aproximadamente 7 mil MPEs, entre ativas e extintas, o planejamento foi considerado a área de maior importância para o dia a dia dessas empresas. Ou seja, é importante considerar, para o sucesso de uma empresa, o aspecto gerencial, e isso passa necessariamente pela adoção de instrumentos gerenciais.

No Tocantins, mais especificamente no Município de Palmas, conforme Relatório de Pesquisa elaborado pela Fundação Universidade de Brasília (FUBRA), em 2006, estimou-se que, em até dois anos, 65% delas fecharão as portas, e ao final de cinco anos serão aproximadamente 77%. São números piores que os da realidade nacional, e provocam efeitos negativos tanto na economia quanto na sociedade. Em estudo mais recente do SEBRAE (2013), onde avalia a sobrevivência de empresas de 2 anos, mostra que em Palmas este índice está em processo decrescente de queda, com número com taxa de apenas 29% para empresas que foram constituídas em 2007.

Acrescente-se a este dado do SEBRAE, o da FUBRA (2006), que apresenta o planejamento como sendo o fator mais importante para os primeiros anos da MPE. Vale ressaltar que a aplicação do planejamento aos negócios não é garantia de sucesso no presente nem no futuro, tampouco a certeza de sua longevidade, mas obviamente prepara a empresa, aumentando suas possibilidades de sobrevivência e sucesso. Por meio do planejamento, os gestores podem visualizar antecipadamente problemas, melhorar os controles e tomar decisões visando alcançar melhores resultados.

. Para Tiffany e Peterson (1998, p. 11), “as micro e pequenas empresas são as que mais precisam de planejamento estratégico, pois conseguem se posicionar melhor no mercado, para que tenham a mesma visão de futuro e para ter certeza de que vão sobreviver neste mercado tão competitivo”.

No atual cenário, administrar uma empresa não pode ser apenas intuitivamente ou na base do improviso, é preciso ir além, fazer mais e melhor, ou seja, preparar-se com base no planejamento.

Permanecer vivo torna-se um desafio aos micro e pequenos empresários, pois faz parte do dia a dia deles enfrentar todo tipo de adversidade, desde as imprevisíveis provocadas pelo ambiente externo até as que ocorrem dentro do ambiente interno, as quais, se não previstas, podem levar ao fracasso do negócio.

Em virtude da relevância desse assunto, o presente estudo pretende conhecer o processo de implantação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas de Palmas-TO.

Para tanto, também se faz necessário, a partir da revisão da literatura, considerar os seguintes objetivos específicos:

1. Testar a abordagem teórica com o que acontece na realidade;
2. Identificar os desafios da aplicação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas pela visão e experiência de consultores do Sebrae e de empresas de consultorias particulares;
3. Propor uma síntese do planejamento estratégico voltado às micro e pequenas empresas.

O presente trabalho sugere a seguinte pergunta como problema da pesquisa: Quais os desafios da implantação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas de Palmas?

No presente estudo, a metodologia utilizada é de caráter qualitativo, e se caracteriza como exploratória e descritiva. A população pesquisada são os consultores do Sebrae e de empresas de consultorias particulares de Palmas. Os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com cinco consultores foram gravadas e transcritas na íntegra. Visando à adequada análise dos dados coletados, foi utilizada a análise de conteúdo que, para Bardin (2011, p.37), “Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”.

Este trabalho apresenta a seguinte composição estrutural: a primeira parte é composta pela introdução que apresenta uma visão global e situacional do tema e da pesquisa, sua importância, sua justificativa, seus objetivos, o problema da pesquisa. A segunda parte trata do referencial teórico, com foco principalmente no conceito de planejamento estratégico, demonstração das metodologias de planejamento estratégico de Oliveira; Certo e Peter; e

Thompson Jr. e Strickland III, com a análise comparativa entre elas e considerações, o planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas e as dificuldades, falhas e críticas ao planejamento estratégico. A terceira é sobre a metodologia utilizada, o tipo e objetivo do estudo, o método de coleta e, por fim, a matriz de amarração. A quarta parte trata da análise dos resultados e a comparação das respostas dos consultores com o referencial teórico. A quinta parte traz uma síntese do planejamento estratégico voltado para as micro e pequenas empresas. A sexta parte traz as conclusões finais, limitação do estudo e sugestão. Em seguida, as referências e o apêndice, onde há a apresentação do modelo de questionário aplicado aos três consultores atuantes no Sebrae e aos outros dois consultores locais que atuam em empresas de consultorias privadas da cidade de Palmas.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Convém registrar que o referencial teórico é fundamental para este trabalho, posto ser a base que sustenta e dá subsídios para a aplicação da pesquisa. Sua estrutura tem a seguinte composição: conceituação do planejamento estratégico (PE), descrição das propostas de Metodologias de Planejamento Estratégico de Oliveira; Certo e Peter; e de Thompson Jr.; e Strickland III, comparações entre as metodologias, com apresentação de considerações, o planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas e, por último, as dificuldades, falhas e críticas ao planejamento estratégico.

1.1 Conceituação de planejamento estratégico

Numa empresa, a compensação pelo uso do planejamento vem de diversas formas. De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 425) destaca-se:

> "Primeiro, o próprio processo de considerar as questões com que uma empresa se confronta e de desenvolver um plano pode aprimorar sua produtividade. Segundo, durante o ano (no caso de um plano anual), as decisões podem ser orientadas pelo plano, e os gerentes podem trabalhar consistentemente em direção à mesma meta. Além disso, a existência de um plano fornece credibilidade junto a banqueiros, fornecedores e outros públicos externos". Para os mesmos autores, cada circunstância vai requisitar um maior ou menor grau de planejamento formal e afirmam que "a maioria dos negócios pode funcionar mais lucrativamente, aumentando seu planejamento e tornando-o mais sistemático".

Corroborando com o princípio do planejamento em forma de plano formal, Mintzberg (2004, p. 26) entende o planejamento como "um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões".

Para início de trabalho é importante ressaltar que são diversas as abordagens para definir o que é Planejamento. De forma mais simplista, pode-se afirmar ser uma importante metodologia para a gestão dos negócios, cujo principal propósito é o de estabelecer objetivos e metas, por meio de planos documentados para serem atingidos por pessoas, com vistas a resultados satisfatórios.

No entendimento de Oliveira (2013, p.17), o planejamento estratégico é "um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor

direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada".

Destaca-se que essa interação com o ambiente é essencial para que a empresa não perca o foco de sua atuação e reveja sempre se a direção escolhida foi a mais adequada. Para tanto, o próprio Oliveira (2013) descreve um ambiente como um conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo influência sobre a operação do sistema, ou seja, existe o ambiente de uma empresa e existe o ambiente onde a empresa atua, que é o ambiente externo. Observa-se que as definições de planejamento mencionam a importância da interação com o ambiente externo, pois é lá que estão os clientes, a concorrência, os fornecedores e o governo, que diretamente afetam a atuação da empresa.

Já Montana e Charnov (2003, p. 116), conceituam planejamento estratégico como "planejamento do rumo de uma organização e de todos os seus componentes. Direciona a missão da organização em termos de suas principais atividades. Entre os resultados do planejamento estratégico incluem-se diretrizes amplas e gerais para selecionar áreas de negócios ou mercados nos quais ingressar ou dos quais se retirar". Nesta definição é ressaltada a amplitude do PE, e a seleção dos mercados para atuar, ou não, de acordo com o seu preparo, ou não, e para aproveitar as oportunidades, evitando e minimizando as ameaças.

Na visão de Matias-Pereira (2011, p. 114), o "planejamento estratégico busca, por meio de inúmeras atividades, definir de forma clara a missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente". Para este mesmo autor, o planejamento estratégico tem particularidades específicas que outro planejamento organizacional não tem, "na medida em que envolve decisões tomadas pela alta administração; envolve apropriação de muitos recursos, como dinheiro, mão de obra ou capacidade física; tem impacto significativo em longo prazo; focaliza a interação da organização com o ambiente externo".

É importante destacar que as mudanças proporcionadas pelas inconstâncias do meio externo geram dificuldades e incertezas sobre o futuro da empresa, podendo prejudicar e atrapalhar seu possível progresso. Ansoff e McDonnell (1993, p. 38) ressaltam que "no planejamento estratégico, não se espera necessariamente que o futuro represente um progresso em relação ao passado, e tampouco se acredita que seja extrapolável. Portanto, como primeira medida, é feita uma análise das perspectivas da empresa, identificando-se tendências, ameaças, oportunidades, e descontinuidades singulares que possam alterar as tendências

históricas". Ou seja, o PE nem sempre pode gerar progresso, mas deve-se ter o cuidado e atenção às variáveis externas e tirar proveito de cada oportunidade.

Segundo Kotler (1992, p.63), "planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado". O objetivo do planejamento estratégico é o de orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Vale ressaltar que o planejamento estratégico não se dissocia do meio em que está inserido e deve considerar o ambiente externo em sua formulação. Oliveira (2013, p. 24) considera a empresa como um sistema que ele define como "um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função".

Nesse sentido, é oportuno identificar o planejamento estratégico com mais essa característica, ou seja, para se adequar ao ambiente é importante estar mudando, conforme as novas condições ambientais.

Para Rasmussen (1990, p.12), o "Planejamento estratégico, por definição, significa planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando-se as alterações do comportamento do macroambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos". Nessa definição, pode-se perceber a preocupação com o futuro, tendo o cuidado com o ambiente interno e o externo da empresa, buscando a viabilidade do negócio.

Nesse diapasão, podem-se traçar algumas ideias conclusivas que estão em sintonia e são quase similares nos vários entendimentos sobre planejamento estratégico, como:

- Construir um processo formal;
- Orientar para um caminho;
- Definir objetivos e metas;
- Dar importância às estratégias;
- Inteirar-se com o ambiente externo;
- Adequar-se às mudanças;
- Visar resultados positivos e satisfatórios.

Como epílogo desta introdução sobre planejamento estratégico é adequado ratificar a necessidade de adotá-lo como procedimento contínuo por todos na empresa, a fim de

maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças. Para tanto, se faz necessário explorar ao máximo as forças e deixar de lado as fraquezas.

1.2 Metodologias de planejamento estratégico

Este item visa detalhar as metodologias de planejamento estratégico que criarão a base teórica para o presente trabalho. Cada metodologia será descrita com suas reais características, mantendo a originalidade e ideia dos autores pesquisados. É importante destacar que a escolha das metodologias levou em consideração dois critérios: 1) Citações em outros trabalhos dissertativos; 2) Conhecimento do pesquisador e orientador.

1.2.1 Metodologia de Oliveira

O referenciado autor destaca que, por meio do planejamento estratégico, a empresa almeja alguns objetivos:

a) conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes internos;

b) conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos internos;

c) conhecer e usufruir as oportunidades externas;

d) conhecer e evitar as ameaças externas e, por último,

e) ter um efetivo plano de trabalho (detalhando as premissas, as expectativas, os caminhos, responsáveis pelos planos e os recursos da empresa).

Em seguida, resumidamente, ele enumera que o PE pode apresentar como resultados:

a) união dos esforços em prol de algo comum, que seja do interesse dos envolvidos no processo estratégico da empresa;

b) compreensão por todos os funcionários das partes e do todo do planejamento;

c) criação de uma agenda de trabalho.

O método proposto por este autor apresenta-se dividido em quatro fases:

Fase I – Diagnóstico estratégico;

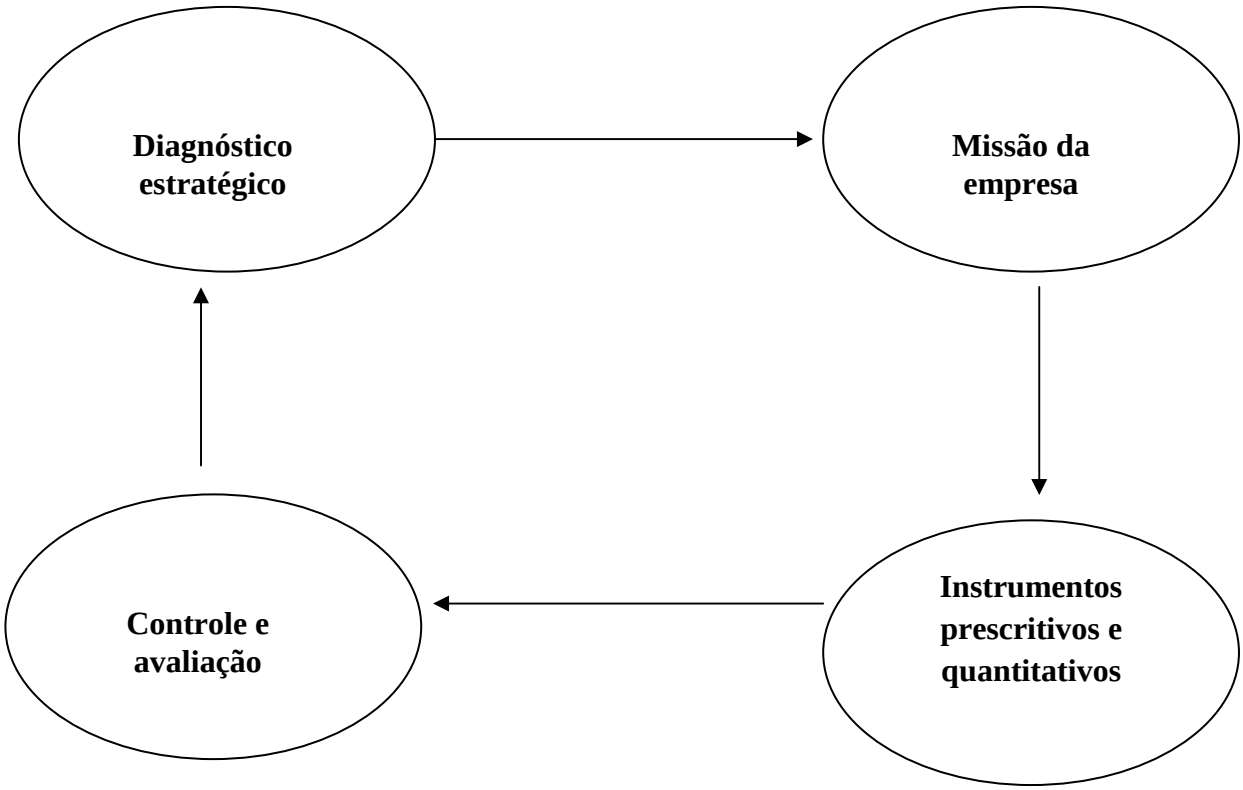
Fase II – Missão da empresa;

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos;

Fase IV – Controle e avaliação.

Para Oliveira, essa metodologia deverá sofrer adaptações para adequação de cada empresa, considerando-se as realidades internas e externas vividas por elas.

Figura1 – Fases do planejamento estratégico



Fonte: Oliveira, 2013, p. 42.

Fase I – Diagnóstico estratégico

Nesta fase, realiza-se uma análise e verificação de todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa, por intermédio de pessoas representativas e que possam dar suas contribuições com informações. Aqui, a ênfase é no "como se está", ou seja, a situação atual e real da empresa no "agora". Ela se divide em quatro etapas, apresentadas a seguir, resumidamente:

A – Identificação da visão

Nesta, identificam-se as necessidades e expectativas dos acionistas, conselheiros e executivos da alta administração da empresa. A visão é considerada como os limites que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e numa abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser num futuro próximo ou distante.

B – Identificação de valores

Os valores representam o conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, e fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. De acordo com o autor, eles dão sustentação para o modelo de gestão da empresa.

C – Análise externa

Nesta etapa, verificam-se as ameaças e as oportunidades que estão no ambiente externo da empresa, e as melhores maneiras de se evitar e usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças. Para o autor, essa análise deve ser efetuada pela empresa, considerando-se assuntos como:

- Mercado internacional, nacional e regional;
- Evolução tecnológica e fornecedores;
- Mercado financeiro, aspectos socioeconômicos e políticos;
- Entidades de classe e órgãos governamentais;
- Mercado de mão de obra e concorrentes.

D – Análise interna

Esta etapa verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. No estabelecimento das etapas do processo de definição desses pontos, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois somente uma empresa com a estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de maneira adequada. Outros fatores são importantes, como:

- Produtos e serviços atuais, novos produtos e serviços;
- Promoção, imagem institucional e comercialização;
- Sistema de informações, tecnologia e suprimentos;
- Parque industrial, recursos humanos, recursos financeiros etc.

E – Análise dos concorrentes

Embora seja um item a ser analisado externamente, o autor detalha que deve receber atenção especial. Para ele, existe a necessidade de mais detalhamento, pois seu resultado proporcionará a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes, bem como a vantagem competitiva que o “mercado quer comprar”.

Fase II – Missão da empresa

A – Estabelecimento da missão da empresa

Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de "quem a empresa atende" com seus produtos e serviços. Ela representa a razão de ser da empresa e, além de estar diretamente correlacionada com o estatuto dela, envolve as expectativas dos acionistas e dos seus principais executivos.

B – Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais

Propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua. Esses setores de situação referem-se tanto a produtos e serviços, como a segmentos de mercado. É importante a empresa armazenar todos os dados e informações referentes a seus propósitos atuais e futuros.

C – Estruturação e debate de cenários

Os cenários representam situações, critérios e medidas de preparação do futuro da empresa. Esses cenários devem ser montados com base nos dados e informações fornecidos pelo sistema de informações estratégicas. Os cenários propõem questionar premissas, devem explorar possibilidades alternativas do futuro. O executivo deve considerar que, em ambiente mais turbulento, os cenários tornem-se mais importantes para o processo decisório. A construção de cenários envolve o tempo passado, presente e futuro, trabalhando com abordagem projetiva e prospectiva.

D – Estabelecimento da postura estratégica

A abordagem da postura estratégica refere-se ao seu posicionamento diante de seu ambiente, para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa, estabelecida no diagnóstico estratégico. O diagnóstico vai verificar internamente seus pontos fortes e fracos e externamente as ameaças e oportunidades.

E – Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

As macroestratégias correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas da empresa considerada no ambiente competitivo.

As macropolíticas correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Instrumentos Prescritivos

No entendimento do autor, os instrumentos prescritivos do planejamento estratégico proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos em sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas e os valores da empresa, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias, e, também, o que a empresa quer, conforme sua visão.

A – Estabelecimento de objetivos, desafios e metas

De acordo com o autor, objetivo é o alvo ou situação que se pretende alcançar, ou seja, para onde a empresa deve dirigir seus esforços. Para ele, o objetivo funcional é menor, ou seja, parcial, está relacionado com alguma funcional, e tem a finalidade de alcançar os objetivos da empresa.

O desafio é uma realização que deve ser continuadamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo definido, que exige esforço extra e representa a modificação de uma situação.

Meta, no entendimento do autor corresponde, aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos. As metas são decomposição dos objetivos ao longo do tempo (anos, semestres, meses).

B – Estabelecimento de estratégias e políticas

A definição de estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Para Oliveira, a política trata da delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos. Ela fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões.

As diretrizes são o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.

C – Estabelecimento dos projetos e planos de ação

Nesta fase, definem-se projetos como sendo trabalhos e a serem realizados com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos, considerando-se os recursos humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e de equipamentos.

Define-se o conceito de programas como o conjunto de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo ou finalidade maior.

Planos de ação são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, logística, qualidade etc.).

Instrumentos Quantitativos

Para o autor, consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos projetos, programas, planos de ação e atividades previstas. Nesta fase, são analisados quais os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa.

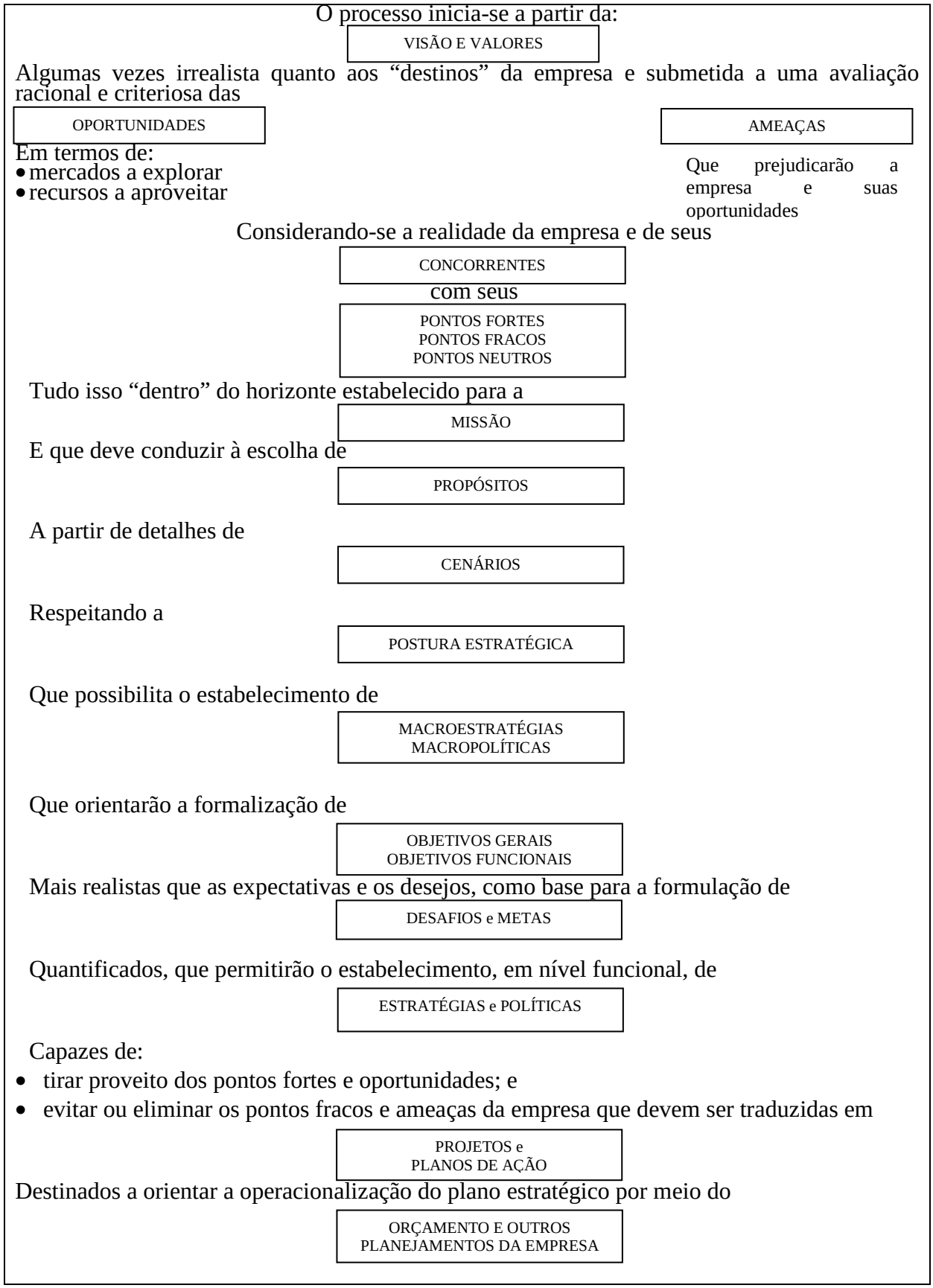
Fase IV – Controle e avaliação

O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos. Para tanto, verificam-se as seguintes ações nesse processo:

- Estabelecimento de padrões de medida e avaliação;
- Medida dos desempenhos apresentados;
- Comparação do resultado com o resultado esperado e ações corretivas.

Oliveira apresenta um quadro com a sua proposta de planejamento, de forma resumida, mas com detalhes de todas as etapas e fases, conforme Figura 2.

Figura 2 – Processo de planejamento estratégico

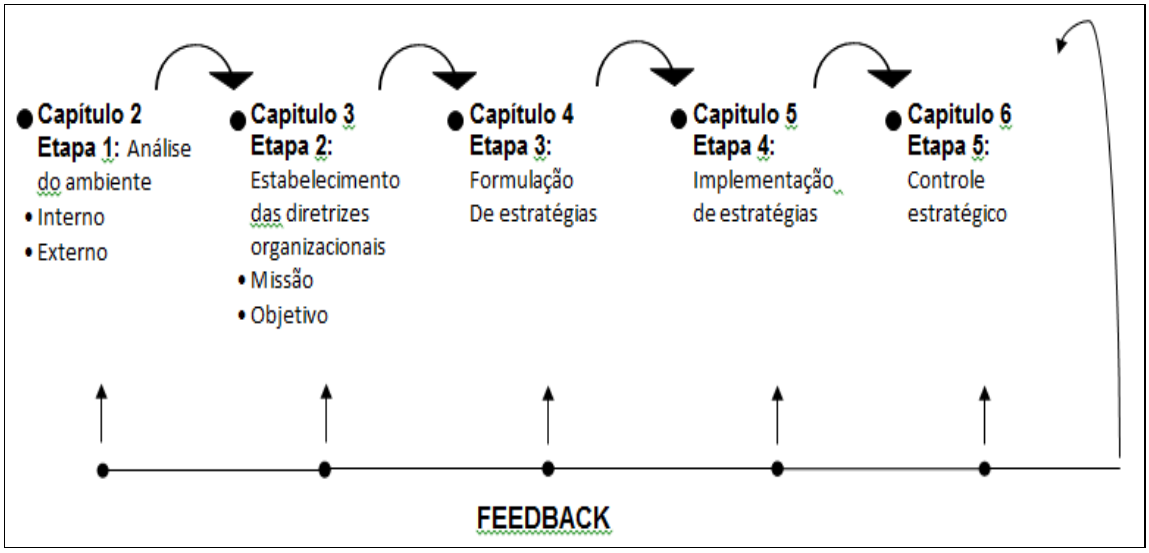


Fonte: Oliveira, 2013, p. 57.

1.2.2 Metodologia de Certo e Peter

Os autores definem administração estratégica como um processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente. Essa definição enfatiza o cumprimento de uma série de etapas por parte do administrador, conforme a Figura 3:

Figura 3 – Etapas da administração estratégica



Fonte: Certo e Peter, 2010, p. 9.

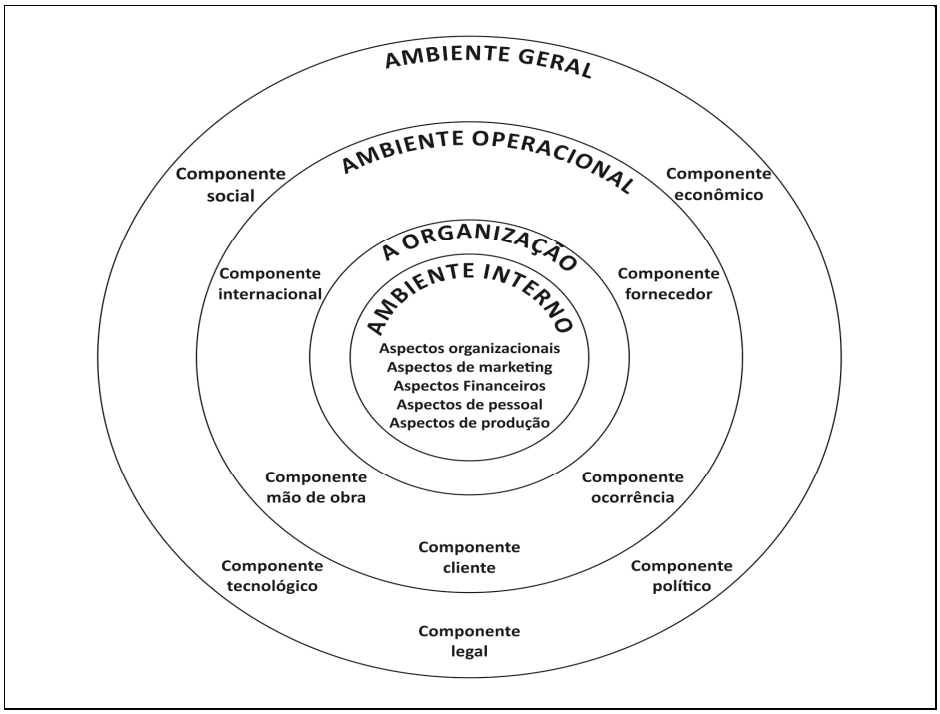
As etapas envolvidas na administração estratégica são:

Etapa 1 – Análise do ambiente

Para os autores, a análise do ambiente é entendida “como o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros”. Para eles, o ambiente organizacional “é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o desenvolvimento obtido por meio da realização dos objetivos”.

A Figura 4 ilustra a estruturação dos ambientes organizacionais que é dividido em três níveis: geral, operacional e interno. Para os administradores da organização, é importante conhecê-los, entender a relação e influência que possam existir entre eles e como podem afetar o desempenho da empresa.

Figura 4 – A organização, os níveis de seu ambiente e os componentes



Fonte: Certo e Peter, 2010, p. 31.

Conforme Certo e Peter (2010, p. 10) as variáveis a serem monitoradas pela empresa são:

1 - Características organizacionais:

- Participação no mercado;
- Qualidade dos produtos;
- Fluxo de caixa/investimento de capital bruto.

2 – Estrutura industrial

- Taxa de mudanças tecnológicas em produtos ou processos;
- Grau de diferenciação do produto;
- Estrutura de preço/custo da indústria;
- Economia de escala.

3 – Comportamento do mercado e do consumidor

- Segmentação do mercado;
- Tamanho do mercado;
- Desenvolvimento de novo mercado;
- Lealdade do comprador.

4 – Fornecedor

- Principais mudanças da disponibilidade de matérias-primas.

5 – Social, econômico e político

- Tendências do PNB e taxa de juros;
- Disponibilidade de energia e governo

Etapa 2 – Estabelecimento das diretrizes organizacionais

De acordo com os autores, esta etapa do processo de administração estratégica está voltada para as intenções sobre o que a organização "quer ser" e "aonde quer chegar". Para eles, existem dois indicadores principais da direção para a qual a organização é levada, que são a missão e os objetivos organizacionais.

Certo e Peter definem missão organizacional da seguinte forma: "é uma declaração da razão pela qual a organização existe". Para os autores, "a missão apresenta informações como os tipos de produto ou serviço que ela oferece, quem são seus clientes e que valores importantes possui". No entender deles, a missão "é uma declaração muito ampla de diretriz organizacional e para desenvolvê-la a administração deve levar em conta as informações geradas durante o processo de análise do ambiente".

Os autores conceituam os objetivos organizacionais da seguinte maneira: "são as intenções concretas que a organização possui, que englobam as metas operacionais para que estes sejam atingidos".

Quanto à importância dos objetivos, Certo e Peter destacam serem eles os fornecedores do fundamento para o planejamento, a organização, a motivação e o controle. Segundo eles, "sem objetivos e uma comunicação efetiva, a organização pode tomar qualquer direção".

Eles relacionam oito áreas-chave a que os objetivos organizacionais devem estar atentos:

- Posicionamento no mercado;
- Inovação;
- Produtividade;
- Níveis de recursos;
- Lucratividade;
- Desempenho e desenvolvimento dos executivos;
- Desempenho e atitude dos funcionários.
- Responsabilidade social.

Etapa 3 – Formulação de estratégias

Para Certo e Peter, a estratégia “é definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos organizacionais”. Eles entendem que formular estratégias implica determinar caminhos adequados para se alcançarem os objetivos organizacionais.

Segundo os autores, é da análise do ambiente que provêm as informações necessárias para que se inicie o processo de formulação de estratégias. Para tanto, eles tratam de duas abordagens com relação a esse processo, e cada uma dessas abordagens devem responder a várias questões, visando à formulação adequada.

a) Análise de questões críticas:

- Quais são os propósitos e os objetivos da organização?
- Para onde a organização está indo no momento?
- Que fatores ambientais críticos a organização enfrenta no momento?
- O que pode ser feito para que os objetivos organizacionais sejam alcançados de forma mais efetiva no futuro?

b) Análise dos fatores externos e internos:

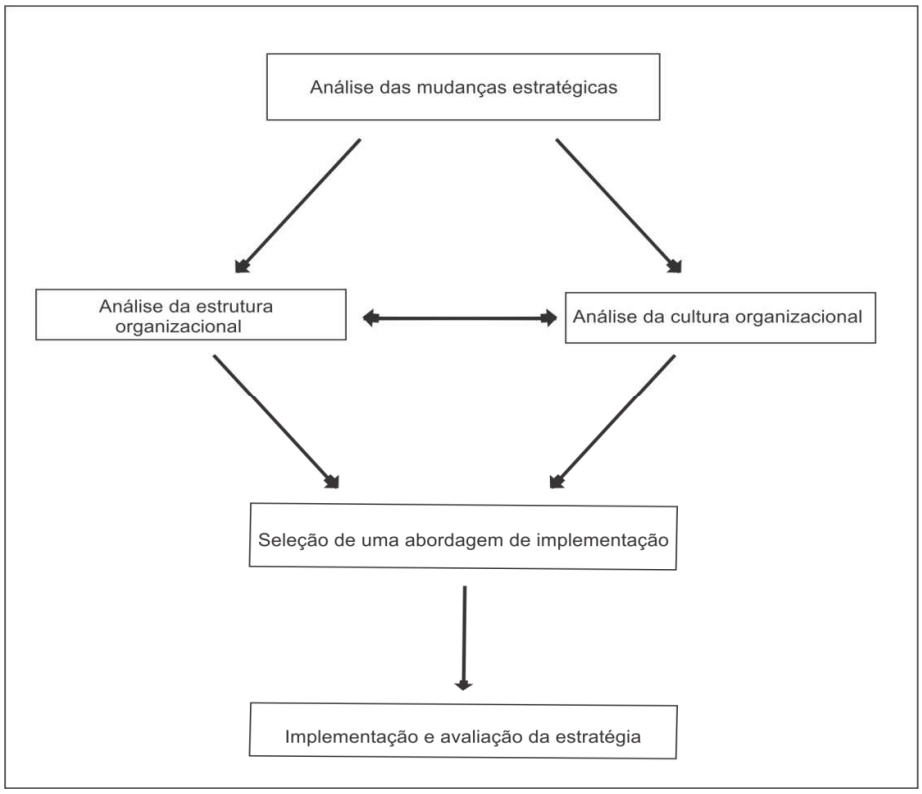
- Oportunidades e riscos;
- Pontos fortes e pontos fracos.

Etapa 4 – Implementação de estratégias

De acordo com os autores, no que se refere à implementação de estratégias, uma empresa é bem-sucedida quando as têm claramente definidas e as implementa com eficácia. Para isso, afirmam que deve haver cuidado com os fatores ambientais fora do controle da organização, como reações dos concorrentes ou mudanças imprevistas de necessidades ou hábitos dos consumidores.

Na Figura 5, Certo e Peter descrevem o processo de implementação de estratégias e detalham as tarefas que o envolvem. Para eles, a implementação é tão importante quanto sua formulação, e a qualidade de uma estratégia formulada só pode ser avaliada se implementada. Portanto, segundo os mesmos autores, deve-se diagnosticar por que uma estratégia falhou e, para superar as dificuldades, necessariamente tem-se de avaliar a formulação e a implementação.

Figura 5 – Tarefas de implementação de estratégias



Fonte: Certo e Peter, 2010, p.110.

Etapa 5 – Controle estratégico

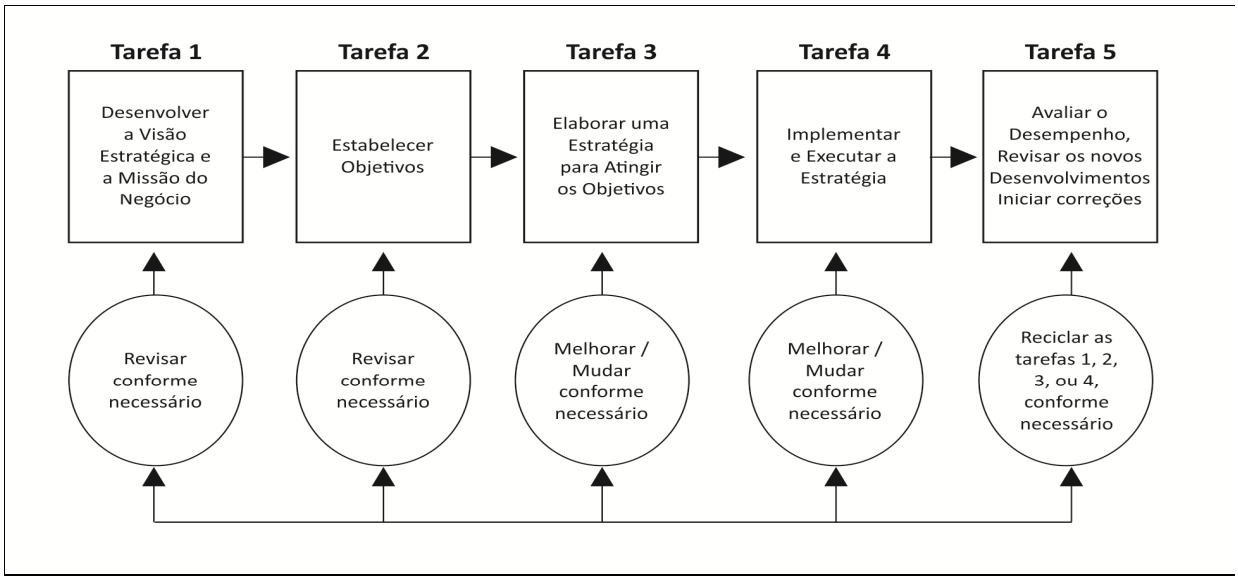
Os autores entendem o controle estratégico como “um tipo especial de controle organizacional que se concentra no monitoramento e na avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar-lhe o funcionamento eficiente e eficaz”.

Certo e Peter alertam os administradores no sentido de que devem compreender o processo de controle estratégico e os papéis das auditorias estratégicas. Ademais, devem compreender os meandros dos sistemas de informação da administração e a forma como estes podem complementar o processo de administração estratégica.

1.2.3 Metodologia de Thompson Jr. e Strickland III

A proposta dos autores para o modelo de planejamento é por eles definido como gerência estratégica, em que relacionam as cinco tarefas estratégicas que os gerentes precisam fazer para atingir os objetivos estabelecidos.

Figura 6 – As cinco tarefas da gerência estratégica



Fonte: Thompson Jr. e Strickland III, 2004, p.14.

Tarefa 1 – Visão estratégica e missão do negócio

Para os autores, o modelo de planejamento elaborado por eles trata da importância do desenvolvimento da visão estratégica e da construção da missão do negócio, ou seja, para eles é importante saber "o que somos, o que fazemos e para onde vamos". Seria como a definição de sua real essência, sua identidade. Para tanto, se faz necessário que todo o pessoal da empresa, principalmente a gerência, pense sobre o caráter do negócio, direcionando-a para um futuro certo, dentro de um prazo longo.

Construir e desenvolver a visão estratégica e a missão do negócio é o primeiro passo para esse modelo. Para tanto, se faz necessário definir o negócio, deixar claro suas intenções, o que pretende ser, ou seja, definir num documento a declaração de missão da empresa.

A elaboração de uma visão estratégica eficaz começa com o conceito daquilo que a empresa pode ou não fazer, do rumo a ser seguido, com vistas a um prazo mais longo; por isso, é necessária a sua divulgação para conhecimento e envolvimento de todos.

Uma missão de negócio, como o próprio nome diz, trata do que ela deve ter como ação presente, no momento atual, ou seja, no curto prazo deve estar sendo executada. Com a prática diária da missão no curto prazo, a empresa alcança a visão no longo prazo. A missão leva à visão, por isso, é importante como mostra a Figura 6 existir o processo de avaliar cada tarefa, para corrigir e manter a direção adequada.

A formação da visão estratégica bem-concebida e sua expressão na forma de declaração de missão na empresa têm três aspectos distintos:

• Compreender o negócio em que a empresa realmente está;

• Comunicar a visão e missão de modo claro, exultante e inspirador;

• Decidir quando o rumo estratégico da empresa e sua missão no negócio devem ser alterados.

Tarefa 2 – Estabelecer objetivos

Os objetivos representam o compromisso de produzir resultados específicos por determinado tempo. Eles direcionam a atenção para o que precisa ser executado e alcançado.

O estabelecimento de objetivos é tarefa importante para os autores e significa converter a declaração de missão da empresa em objetivos de desempenho específicos, por meio dos quais o progresso da organização pode ser medido. Segundo eles, devem-se definir os objetivos realizáveis e quantificáveis, de curto e longo prazo, de modo a envolver as partes da empresa e o todo, desde o nível gerencial ao nível de chão de fábrica, no estabelecimento dos objetivos de suas obrigações; só assim a organização atinge os seus objetivos estratégicos.

Tarefa 3 – Elaboração da estratégia

Nesta tarefa, os autores sinalizam quanto à necessidade de se fazer um adequado e completo diagnóstico do ambiente interno e externo da empresa, para, a partir desse momento, elaborar a estratégia a fim de atingir os objetivos específico e geral, e como seguir a missão da organização.

Segundo os autores, a elaboração de estratégia é tudo sobre como: atingir as metas de desempenho; superar os rivais; atingir vantagem competitiva sustentável; reforçar a posição de longo prazo no negócio da empresa; e transformar em realidade a visão estratégica da gerência para a empresa.

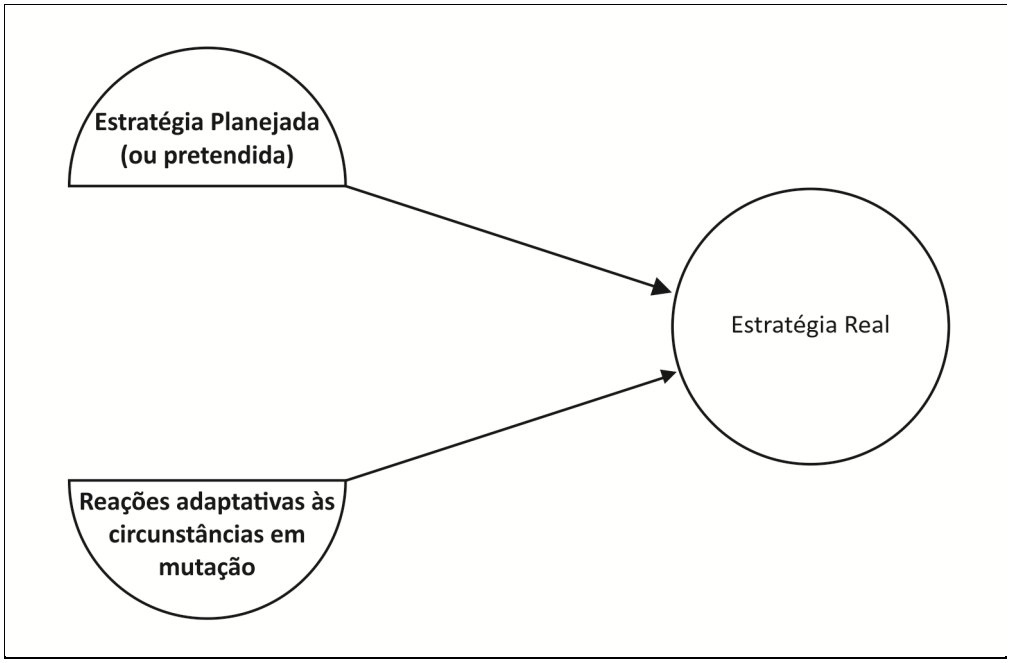
Nas empresas diversificadas, as estratégias são iniciadas em quatro níveis distintos da organização, denominadas pelos autores de pirâmide da elaboração da estratégia:

- Estratégia coorporativa – para a empresa como um todo, para todos os seus negócios;
- Estratégia de negócios – para cada negócio separado em que a empresa se diversifica;

- Estratégia funcional – para unidades funcionais específicas dentro de um negócio (Produção, *Marketing*, finanças e assim por diante);
- Estratégia operacional – estratégias ainda mais restritas para unidades operacionais básicas, como: fábricas, distritos e regiões de vendas, e departamentos dentro de áreas funcionais.

Conforme retratado na Figura 7, a estratégia real da empresa é o resultado da soma da estratégia planejada com as adaptações provocadas pelo ambiente interno e externo da empresa. Como a empresa não pode parar, essa adequação deve ser feita de forma contínua, em que o planejado sofrerá mutações, conforme as reações imprevistas e futuras. O próprio termo se afirma como real, portanto, é fundamental a sua atualização dinâmica e efetiva.

Figura 7 – A estratégia real de uma empresa é parcialmente planejada e parcialmente reativa às circunstâncias em mutação



Fonte: Thompson Jr. e Strickland III, 2004, p.19.

Tarefa 4 – Implementação e execução da estratégia

Para os autores, esta tarefa é complicada e consome mais tempo no gerenciamento estratégico. Ela abrange todas as facetas da gerência porque envolve, por parte do gerenciamento, a aplicação na prática das tarefas anteriores, e isso deve se realizar de forma a atender toda a empresa, passando pelas unidades e atividades específicas de cada uma.

A implementação e execução da estratégia é principalmente uma atividade orientada para a ação, atividade do tipo “faça acontecer”, que gira em torno do gerenciamento de pessoas e processo de negócios.

É tarefa de fazer as coisas acontecerem. Exige habilidade para direcionar a mudança organizacional, projetar e supervisionar os processos de negócios, gerenciar pessoas e atingir objetivos e desempenho.

Além da implementação da estratégia, nessa tarefa é necessária a execução e, mais uma vez, necessita, por parte de todos, de cuidadosa atenção com o que foi estabelecido no plano estratégico.

Tarefa 5 – Avaliação do desempenho, revisão dos novos desenvolvimentos e iniciação de ações corretivas

Os autores deste modelo entendem que o processo deve ser contínuo, necessitando de ajustes e adequações. Segundo eles, nada é final no processo de gerência estratégica, ou seja, todas as ações anteriores estão sujeitas a modificações à medida que ocorrem mudanças nas condições ambientais e surgem novas ideias de melhorias. Para tanto, se faz necessário adotar a quinta etapa, com o objetivo de avaliar, revisar e corrigir as ações que porventura não satisfaçam o planejamento realizado.

Como é um processo cíclico, o gerenciamento não deve descuidar das cinco tarefas desse modelo, tampouco descuidar da rotina diária da empresa.

A empresa sofre com as mudanças do ambiente externo, por isso, o ambiente interno deve estar em contínua adequação, a começar pelo seu posicionamento estratégico que define a direção a ser seguida por todos.

1.3 Considerações sobre as metodologias de planejamento estratégico dos autores pesquisados

Objetivando ter uma visão resumida das três metodologias, segue no Quadro 3 uma síntese das ideias dos autores com relação ao planejamento estratégico.

Quadro 3 – Síntese das metodologias dos autores pesquisados

FASES DE OLIVEIRA	ETAPAS DE CERTO e PETER	TAREFAS DE THOMPSON JR. e STRICKLAND III
Diagnóstico empresarial	Análise do ambiente	Visão estratégica e missão do negócio
Missão da empresa	Estabelecimento das diretrizes organizacionais	Estabelecimento dos objetivos
Instrumentos prescritivos e quantitativos	Formulação das estratégias	Elaboração de estratégia
Controle e avaliação	Implementação de estratégias	Implementação e execução da estratégia
---	Controle estratégico	Controle estratégico

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas metodologias de Oliveira (2013), Certo e Peter (2010) e Thompson Jr. e Stricklando III (2004).

Informa-se que neste item do trabalho a divisão será sequenciada e intercalada por uma das características comparativas das três metodologias; a seguir as considerações.

Em primeiro plano, observa-se que os autores usam denominações diferentes para cada item de sua metodologia. Para Oliveira são as fases; Certo e Peter tratam de etapas; e Thompson Jr. e Strickland III utilizam o termo tarefas.

Partindo-se de um conceito genérico, vislumbra-se que o planejamento estratégico deva ser aplicável na prática e produza os resultados esperados. Para tanto, é necessário utilizar termos que transmitam ação; no caso específico acima, todos eles conseguem transmitir a necessidade do agir, fazendo com que o plano seja executado de acordo com o planejado. Nesse sentido, as denominações – fases, etapas e tarefas – são exemplos de uma sequência de atividades que devem ser planejadas e executadas na prática, significando ação, coisas a serem feitas.

Num segundo momento, no início da metodologia de Oliveira, fala-se em diagnóstico empresarial; Certo e Peter fazem uso da análise do ambiente; enquanto Thompson Jr. e Strickland III dão ênfase para a visão estratégica e missão do negócio.

Com relação aos primeiros autores, os termos utilizados referem-se igualmente ao processo de análise dos ambientes, tanto o interno (pontos fortes e fracos) quanto o externo (ameaças e oportunidades), ou seja, a ênfase é para o autoconhecimento e o conhecimento do ambiente em que a empresa atua. Diferentemente, Thompson Jr. e Strickland III dão atenção ao nível estratégico, onde se encontram os responsáveis pelas decisões estratégicas, para definir a direção e como deve ser a orientação que a empresa seguirá.

Em terceiro plano, observa-se que Oliveira e Certo e Peter apresentam em comum o que é definir a missão do negócio. Oliveira detalha um pouco mais, referindo-se aos itens propósitos atuais e potenciais, estruturação de cenários e postura de estratégias diante das possíveis situações imaginadas. Certo e Peter se atém a acrescentar objetivos na formulação de suas diretrizes organizacionais, o que torna algo em comum entre ele e os autores Thompson Jr. e Strickland III, ou seja, definir os objetivos tem relevância porque fornece fundamento, organização, motivação, controle, e direciona a empresa para que não se perca.

Não há grande distorção no sentido proposto pelos três autores. Ao fim do processo por eles planejado, o interesse é da construção de uma estrada útil com destino claro. Percebe-se que sem direção e objetivo a empresa fica à deriva, perde o foco, a razão de ser.

Em um quarto momento, destaca-se que os autores em igualdade de uso na definição de suas metodologias deram ênfase na estratégia (estabelecimento, formulação e elaboração). Oliveira acrescentou nesse item estabelecimento de objetivos e projetos, o que não desvirtua a ideia de estratégia e seu significado, apenas reforça.

Os autores em comum focaram o item estratégia e com isso demonstram a importância de se atingirem os resultados programados e orientados pela missão da organização. Outro detalhe interessante é que uma vez conhecidos os pontos fortes e fracos da organização e as ameaças e oportunidades do ambiente é muito mais fácil fugir do perigo e maximizar as possibilidades para aproveitar as facilidades, convertendo em resultados positivos para a empresa, acionistas, funcionários e clientes.

No quinto plano, Oliveira se abstém do item da próxima fase, já Certo e Peter e Thompson Jr. e Strickland III tratam da implementação e execução da estratégia.

Nessa análise, detalha-se a necessidade de concretizar o que foi planejado nas etapas anteriores. É um momento considerado crítico, porque é a parte prática, com a execução de atividades por parte dos funcionários e da direção, em que será importantíssima a participação ativa e efetiva de todos, conjuntamente, para alcançar os objetivos almejados pela empresa.

Na sexta parte, verifica-se que as metodologias propostas pelos autores são semelhantes na parte final, que trata do controle estratégico e avaliação.

O processo avaliativo transmite informações sobre o desempenho e os resultados de cada momento realizado pela metodologia. Oportunidade ímpar para adequar, acertar, rever e corrigir o que precisa ser melhorado.

1.4 O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas

Observa-se que o planejamento estratégico refere-se principalmente às grandes empresas, esquecendo-se do universo das micro e pequenas.

Para Terence (2002), uma das razões para as MPEs não utilizarem o planejamento estratégico é porque as metodologias foram desenvolvidas para as grandes empresas.

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997), a maioria dos proprietários e gerentes de pequenas empresas tem um plano, em alguma extensão. Para eles, o problema maior é que a quantidade de planejamento na empresa fica aquém do ideal, e o que existe é limitado e assistemático. Segundo eles, a prática do planejamento promove compensações: a) aumento da produtividade proporcionado para criação de planos; b) os planos anuais orientam na tomada de decisão e atingimento das metas; c) credibilidade maior com banqueiros, fornecedores e outros públicos externos, graças aos planos existentes.

Corroborando com a necessidade do planejamento estratégico para as MPEs, Almeida (1994) salienta que ele deva ser simplificado, posto o pequeno empresário não dispor de tempo, recursos e nem formação adequada para realização de atividades complexas.

Para Golde (1986), o processo de planejamento numa pequena empresa deve apresentar as seguintes etapas:

- Examinar as características básicas da empresa;
- Analisar a forma pela qual essas características inibem o processo de planejamento;
- Estudar alguns métodos de eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento nas pequenas empresas.

O próprio Almeida ressalta que o processo de planejamento nas pequenas empresas deve ser de forma simplificada, reduzido em partes menores para facilitar sua compreensão e execução.

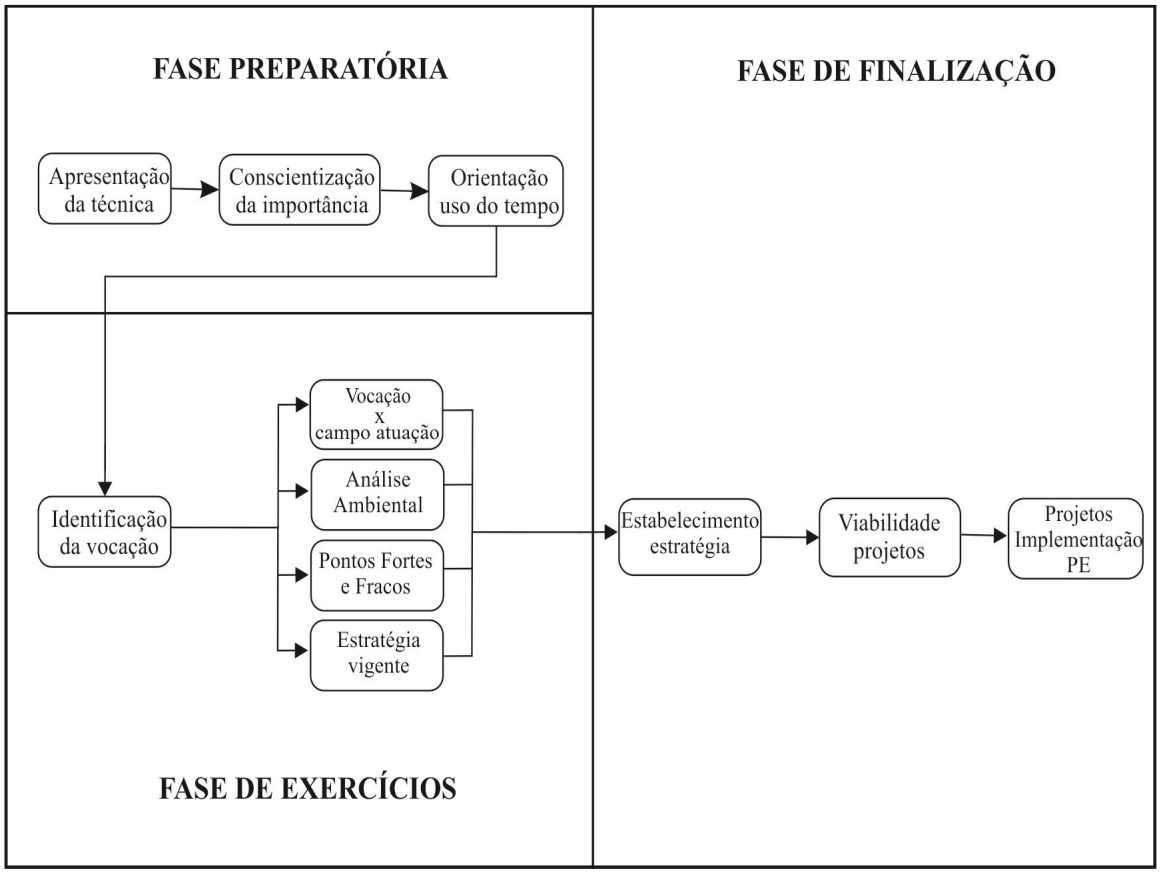
Para Meyer (1997), existe o desenvolvimento por parte de todas as organizações, independentemente de seu porte e da prática de algum tipo de planejamento. E que, em grande parte dessas organizações, os planos estão apenas na mente dos dirigentes; em outros casos, estão escritos e formalizados.

Segundo Almeida (2001), o planejamento estratégico é uma metodologia administrativa utilizada para coordenar o pensamento e as ações das pessoas em relação ao caminho a ser seguido, isto é, a estratégia a ser adotada, visando otimizar a utilização dos recursos da empresa.

Pensando dessa forma, Almeida (1994) propõe uma metodologia de planejamento estratégico para ser utilizada por grupos de pequenas empresas, a fim de favorecê-las na economia de escala. Ele relaciona as seguintes áreas beneficiadoras desse planejamento estratégico: arquitetura, preparação, trabalho em grupo e cuidado com as etapas.

O modelo de planejamento para grupos de pequenas empresas, conforme Figura 8, foi dividido em três fases e para seu desenvolvimento são utilizadas planilhas eletrônicas.

Figura 8 – Modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas



Fonte: Almeida, 1994, p. 47.

Fase 1 – Preparatória

Visa ao processo de aprendizagem teórica, buscando atingir o pequeno empresário e sensibilizá-lo para a importância do planejamento estratégico.

Fase 2 – Exercícios

São exercícios práticos e realizados em conjunto pelos pequenos empresários, com vistas à aplicação da teoria. Nesse momento, eles buscam respostas para os seguintes procedimentos:

- Identificação da vocação da empresa;
- Comparação da vocação com o campo de atuação da empresa;
- Análise ambiental;
- Identificação dos pontos fortes e fracos;
- Conhecimento da estratégia vigente.

Fase 3 – Finalização

A última etapa desse modelo finaliza-se com o estabelecimento da estratégia a ser seguida pela empresa e, para tanto, esta deverá praticar individualmente as atividades a seguir:

- Estabelecimento da estratégia;
- Estabelecimento dos objetivos e verificação de sua viabilidade;
- Proposição de projetos para a implementação do plano estratégico.

Em publicação mais recente, Almeida (2010) mostra uma metodologia um pouco diferenciada, em que retrata detalhadamente as cinco etapas necessárias para o planejamento estratégico para um grupo de micro e pequenas empresas. Sua metodologia sugere o uso de planilhas no *Excel*.

De acordo com a Figura 9, as etapas seguem uma direção conforme detalhamento a seguir:

Etapa 1 – Orientação

Resumidamente nesta etapa, a empresa se apresenta detalhando seu nome, produtos, serviços, história da empresa, diretrizes superiores, missão, vocação, visão etc. Esse é um momento ímpar por ser o primeiro, e deve causar boa impressão no que tange ao intuito da empresa, sua verdadeira natureza e identidade.

Etapa 2 – Diagnóstico

Sem essa etapa é impossível a empresa dar continuidade ao seu planejamento. Nesse momento, a empresa faz um estudo aprofundado do ambiente interno e externo; retrata fielmente os aspectos fortes e fracos; verifica o que deve ser melhorado; onde pode agir estrategicamente etc. A empresa tem a oportunidade de verificar se está no caminho certo com relação à etapa de orientação, se está havendo simetria com a sua vocação, a que se propõe executar e ser no futuro.

Etapa 3 – Direção

Quais os caminhos que a empresa pretende seguir? Que metas pretende alcançar? Nesta etapa, deve haver interação entre as estratégias e os objetivos e metas a serem alcançados. As estratégias deverão ser traduzidas em números, abrangendo todos os setores organizacionais, como vendas, financeiro, recursos humanos, compras etc. Almeida, nessa fase, descreve o passo a passo para o setor industrial, comercial e de serviços.

Etapa 4 – Viabilidade

Nesta etapa, a ênfase é com a questão da demonstração de resultados, balanço, mutações e índices. Nessa etapa verifica-se: a projeção de vendas, contribuição por classe de produto, estoque/contas a pagar e receber, imobilizado, fluxo de caixa etc. O destaque é por conta dos números do negócio, com o objetivo de retratá-lo e vislumbrar a viabilidade ou não.

Etapa 5 – Operacional

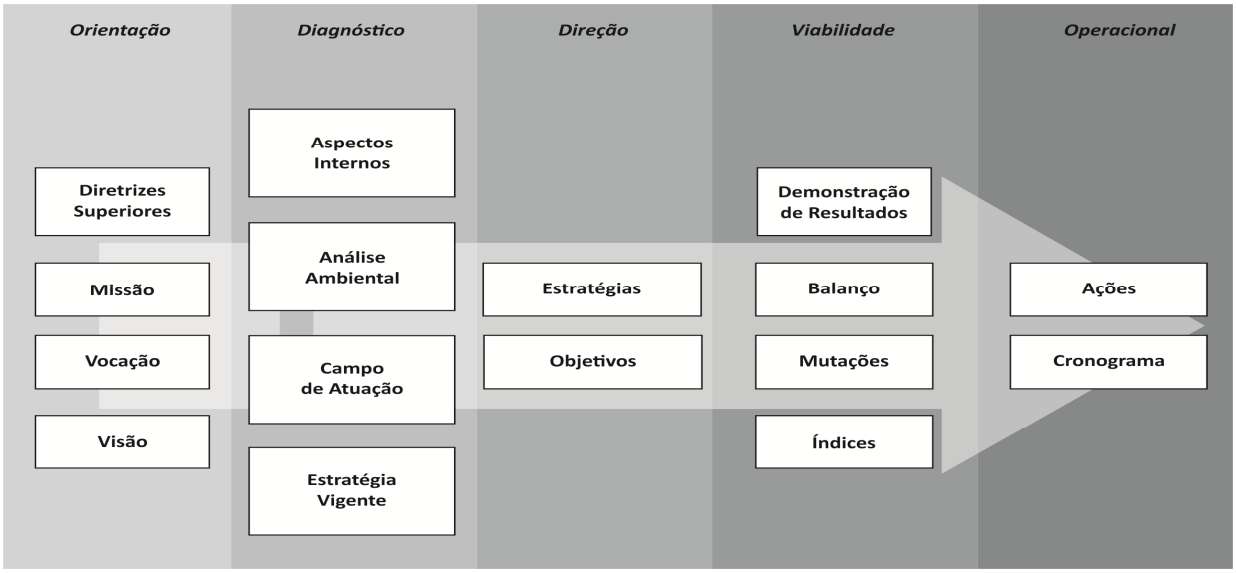
Que ações deverão ser executadas para garantir que as metas sejam cumpridas? Qual o cronograma de ações para os próximos dias e meses? No quesito operacional, a ideia é descrever as ações e datar para melhor visualização e execução, com o fim de alcançar eficiência no planejamento e nos resultados.

É necessário ressaltar que esse modelo de planejamento trabalha com planilhas pré-elaboradas, disponibilizadas para quem pretende planejar. Por esse modelo, existem oito planilhas que facilitam a compreensão e execução. Segundo Almeida (2010), as planilhas de

um a cinco são comuns para todas as entidades; as seis e sete são específicas para Indústria, Comércio e Prestação de Serviços; e a oito é geral para todos.

Para Almeida (2010), esse modelo apresenta um grau de simplificação para o grupo de empresários, mas ele afirma que é importante, para a eficiência na execução, o envolvimento do empresário, havendo comprometimento da equipe e dedicação no desenvolvimento diário.

Figura 9 – Modelo atual de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas



Fonte: Almeida, 2010, p. 34.

1.5 Dificuldades, falhas e críticas ao planejamento estratégico

Não se deve negar a existência de complexidade na elaboração, implementação e execução do planejamento estratégico a ser aplicado numa empresa, particularmente nas pequenas, devido às condições específicas apresentadas por elas.

O Quadro 4 apresenta as várias causas de falhas do planejamento estratégico. Convém destacar que os itens mencionados atingem diretamente as micro e pequenas empresas. Na literatura em geral, quase em sua totalidade, existe unanimidade no que tange às particularidades das MPEs, principalmente nos aspectos relacionados ao comportamento dos empresários, estrutura interna de seu ambiente e no contexto ambiental externo.

Quadro 4 – Causas de falhas do planejamento estratégico

Antes do início da elaboração	Durante a elaboração	Durante a implementação
1. Estruturação inadequada do setor: a) Contratação de um elaborador do plano; b) Alocação inadequada na estrutura; c) Funcionários ineficientes; d) Estruturação inadequada da equipe.	**1. Desconhecimento dos conceitos básicos:** a) Considerar como um processo fácil e difícil; b) Não considerar como um sistema integrado; c) Desconsiderar os aspectos intuitivos; d) Desconsiderar o processo de aprendizagem e treinamento.	**1. Inadequação no controle e avaliação:** a) Falta ou inadequação do sistema de controle; b) Desconsideração da relação custos *versus* benefícios.
2. Ignorância da importância e significado do planejamento: a) Existência de sucesso sem o planejamento; b) Alguma falha anterior do planejamento; c) Expectativa de enormes e rápidos resultados; d) Transposição direta do planejamento de outra empresa; e) Desvinculação do processo de administração.	**2. Inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos:** a) Envolvimento insuficiente ou demasiado da alta administração; b) Não envolvimento da média administração; c) Atitudes inadequadas perante o planejamento.	**2. Interação inadequada com os funcionários:** a) Falta de participação e envolvimento; b) Falta de comprometimento; c) Falta de conhecimento.
3. Não preparação do terreno para o planejamento: a) Não eliminação dos focos de resistências; b) Não esquematização do sistema de controle e avaliação; c) Desconhecimento da natureza do planejamento.	**3. Defeitos na elaboração em si:** a) Não interligação com os planejamentos operacionais; b) Falhas no estabelecimento e interligação dos vários itens considerados; c) Excesso – ou falta – de simplicidade, formalidade e flexibilidade; d) Período de tempo inadequado; e) Ineficiência dos responsáveis pelo planejamento; f) Inadequada ou inexistente gestão do conhecimento; g) Distanciamento do processo de inovação.	

Continua

Continuação

Antes do início da elaboração	Durante a elaboração	Durante a implementação
4. Desconsideração da realidade da empresa: a) Inadequação ao tamanho e recursos disponíveis; b) Inadequação quanto à cultura da empresa.	**4. Baixa credibilidade ao planejamento:** a) Descontinuidade no processo; b) Utilização de situações pouco realistas; c) Não divulgação das informações; d) Dificuldade de trabalhar com o planejamento.	

Fonte: Oliveira, 2013, p. 291.

Utilizando de uma comparação do Quadro 4 com as particularidades desses micro e pequenos atores empresariais, podem-se lançar várias interpretações e conclusões com relação às dificuldades encontradas por eles na elaboração, implementação e execução do PE.

A primeira particularidade observada é com relação ao aspecto comportamento dos micro e pequenos empresários, porque em grande medida refletem seus valores, visões, ideologias, ambições, crenças, individualismo, conservadorismo, família, formação, conhecimento e outros. São questões importantes que devem ser consideradas e influenciam em muito o sucesso, ou não, da empresa, a utilização, ou não, do planejamento estratégico etc. De acordo com Escrivão Filho *et al*. (1996), o pequeno empresário é, na maioria das vezes, um empreendedor que deu certo pela suas habilidades pessoais.

Com relação ao comportamento dos micro e pequenos atores empresariais, Oliveira aponta em seu Quadro 4 várias causas para as falhas no planejamento estratégico que, se analisadas, refletem o seu estilo comportamental: pouco conhecimento, excesso de informalidade e pessoalidade, culminando com o uso incorreto na elaboração e na implementação do PE etc.

Quanto ao aspecto particular de seu ambiente interno, em que prevalecem os pontos fortes e fracos da empresa, observa-se que essas empresas apresentam uma dose de informalidade nas relações, pequena e reduzida estrutura organizacional, ausência de profissionalismo, recursos escassos, pouco treinamento e pessoal desqualificado, resultando em problemas de várias naturezas e dificultando a sobrevivência da empresa.

Para Oliveira, essas causas estão retratadas no Quadro 4, nos itens: estruturação inadequada do setor, ignorância da importância e significado do planejamento, não preparação do terreno para o planejamento, desconsideração da realidade da empresa etc. Com essas

comparações, fica fácil perceber que as empresas pecam num item fundamental, e isso provoca estragos enormes, culminando com problemas de sobrevivência. Se a parte interna não está bem, que é a parte controlável, dificilmente conseguirá estar preparada para competir, satisfazer necessidades dos clientes e obter sucesso.

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997), o gerenciamento das pequenas empresas é restritivo, ou seja, faltam aos gerentes e proprietários conhecimentos; pessoal qualificado e talentoso; o dinheiro é insuficiente; os ganhos em grande parte são pequenos; a estrutura é inadequada etc.

As micro e pequenas empresas que apresentam estrutura interna imperfeita, com excesso de falhas, demonstrando muita ineficiência, estão fadadas ao insucesso. Se os seus pontos fracos superarem os fortes, ela está com sua estrutura comprometida para analisar e aproveitar adequadamente as oportunidades externas e obviamente não conseguirá minimizar as ameaças que vão surgir no dia a dia.

O ambiente externo tem influência na empresa, desde sua estratégia até sua estrutura organizacional, até porque as variáveis externas estão fora de controle dela. No ambiente externo estão os clientes, os fornecedores, os parceiros, os concorrentes, o governo etc., e estes, por sua vez, movimentam-se dinamicamente, e de uma forma ou de outra, direta ou indiretamente, afetam a pequena empresa.

No Quadro 4, Oliveira descreve que a desconsideração da realidade da empresa é uma das causas das falhas do PE. Menezes e Almeida (1997) complementam argumentando que ao pequeno empresário, mais do que recursos, falta atitude de buscar informações do ambiente.

Além destas dificuldades, é importante considerar a contribuição de Henry Mintzberg, com suas obras “Ascensão e queda do planejamento estratégico” e “Safári de estratégia”. Considerado um estudioso da estratégia, suas obras criticam a escola do planejamento estratégico, onde menciona com certa repetência o termo “As falácias do planejamento estratégico”, as quais serão detalhadas de forma sucinta, o que serve como alerta na análise e aperfeiçoamento dessa importante metodologia administrativa, gerencial e estratégica. De acordo com sua interpretação, o fracasso nas organizações ocorre porque enquanto o planejamento estratégico é tratado como processo de análise, a estratégia é síntese. É como estar diante de dois extremos: um passivo e um ativo. As falácias por ele criticadas são: a) A falácia da predeterminação; b) A falácia do desligamento; c) A falácia da formalização.

Sobre a falácia da predeterminação, ele menciona que o planejamento estratégico requer não só previsibilidade, depois de formada a estratégia, mas também estabilidade durante sua formulação. Afirma, ainda, que o mundo tem de ficar parado durante o desenrolar

do processo de planejamento. O mesmo autor expõe que as evidências são contrárias, ou seja, embora certos padrões repetitivos sejam previsíveis, a previsão de descontinuidades é o mais correto acontecer. Para ele, corroborado por outros autores, as previsões de longo prazo são notoriamente imprecisas.

Com relação à falácia do desligamento, Mintzberg (2004/2010) chama a atenção para o sistema que faz o trabalho de pensar, mas que está desligado da ação; a estratégia das operações; os pensadores dos executores, e assim por diante. Para ele, é perigosamente falacioso que gerentes desligados junto com planejadores abstraídos não só façam más estratégias, mas, na maioria dos casos, não façam estratégia alguma. Outro aspecto abordado por ele é que se podem encontrar executivos nas organizações fazendo planejamento estratégico desligado dos detalhes. Para ele, não pode haver desligamento algum e o estrategista eficaz é aquele que imerge nos detalhes e é capaz de extrair as mensagens estratégicas. Segundo Mintzberg, o processo de criação de estratégias deve ser interativo, em que a criação de estratégias eficazes liga a ação ao pensamento, que, por sua vez, liga a implementação à formulação.

Outra falácia é a da formalização, em que ele afirma que as pesquisas informam que a criação de estratégias é um processo complexo, envolvendo processos sociais e cognitivos, insumos informacionais, muitos destes, não quantificáveis, sendo acessíveis somente aos estrategistas que têm os pés no chão. Afirma, ainda, que tais processos não seguem programações predeterminadas nem caem em qualquer caminho prefixado. Segundo este autor, o fracasso do planejamento estratégico é o da formalização, de sistemas para executarem essas tarefas melhor que os seres humanos de carne e osso. Para ele, os planejadores e gerentes precisam ser muito sensíveis exatamente onde poderá aparecer o limite de formalização, evitando que a organização crie rigidez é perigoso, o engessamento não é adequado, porque é importante haver flexibilidade, adequação etc.

2. METODOLOGIA

Nesta parte do trabalho, a ênfase é com o detalhamento e descrição do método a ser utilizado para o alcance dos objetivos da pesquisa. Provavelmente uma das partes mais importantes do trabalho, porque é a metodologia compreende o processo investigativo, também a sequência lógica da execução de todo o trabalho e o controle sistemático para manter-se fiel aos objetivos a serem alcançados.

A metodologia é subdividida nas etapas: objetivo da pesquisa, procedimentos técnicos, população e amostra, coleta e análise de dados.

Para Gil (2002, p.41), “É sabido que toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais”.

Portanto, considerando-se os objetivos gerais, a metodologia do presente trabalho é qualitativa, exploratória e descritiva. Para Strauss & Corbin (2008, p. 23), o termo pesquisa qualitativa significa “qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação”. De acordo com Gil (2002, p. 21), a pesquisa qualitativa “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

De acordo com Demo (2009), a pesquisa qualitativa é abrangente, podendo ser uma pesquisa participante, história oral fenomenológica, de levantamentos feitos com questionários abertos ou diretamente gravados, ou seja, é um vasto horizonte.

Em se tratando da pesquisa exploratória, Gil entende que ela oferece maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, além de proporcionar o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Segundo o mesmo autor, a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever as características de determinado fenômeno, servem para dar nova visão sobre o problema.

Para este mesmo autor, essas pesquisas podem envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas, e análise de exemplos. Denota-se daí ser uma pesquisa que busca explorar um fenômeno, um fato ou situação.

A população pesquisada são os consultores do Sebrae ou de empresas de consultorias particulares, que trabalham diretamente com o planejamento estratégico e preferencialmente com as micro e pequenas empresas.

A amostra é constituída por três consultores do Sebrae e dois de consultorias particulares, selecionados com base no seguinte perfil: conhecimento da metodologia do PE, conhecimento da realidade das MPEs e atuação nas micro e pequenas empresas de Palmas. Esta amostra foi construída a partir de informações solicitadas junto ao SEBRAE, que indicou os consultores atuais mais envolvidos com o PE e as MPEs. Em seguida estes profissionais indicaram os consultores da iniciativa privada, com base na experiência e o envolvimento com a metodologia e as micro e pequenas empresas. Segundo dados do próprio SEBRAE, existem em Palmas cento e cinquenta e três empresas de micro e pequeno porte que prestam algum tipo de consultoria. Neste mesmo banco de dados, não há registro de quantas se dedicam exclusivamente ao planejamento estratégico.

A coleta de dados realizou-se por meio de entrevistas semiestruturadas, pelas quais os consultores foram entrevistados por um período de tempo prolongado, buscando estarem livres de pressões e com relativa liberdade para saírem do roteiro preestabelecido. Pode-se considerar que o roteiro utilizado permitiu que as entrevistas fossem realizadas em profundidade. Segundo Cooper & Schindler (2003, p. 278), “a entrevista em profundidade encoraja os respondentes a compartilhar o máximo de informações possível em um ambiente sem constrangimento”. De acordo com os autores, os entrevistados em geral devem ser escolhidos com cuidado, sendo necessário que apresentem conhecimento especializado, proporcionando assim melhores resultados na pesquisa.

As entrevistas foram gravadas integralmente e depois transcritas na íntegra, evitando-se, assim, quaisquer vícios, desconfiguração do conteúdo, quebra de sigilo, e mantendo, se for o caso, em anonimato os nomes dos entrevistados. Ressalta-se que a obtenção das respostas se deu com a utilização de um roteiro de entrevista, conforme modelo no Apêndice. Outra informação que merece destaque está ilustrada no Quadro 5, onde está proposta uma relação entre as questões da pesquisa com os objetivos geral e específicos, no intuito de validar o presente trabalho.

Quadro 5 – Matriz de amarração

QUESTÃO	OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS	AUTORES
1. Você considera necessário e viável o planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas?	- Conhecer o processo de implantação dessa metodologia de gestão nas micro e pequenas empresas de Palmas-TO; - Construir uma síntese do que seria um planejamento estratégico voltado às micro e pequenas empresas; - Testar essa abordagem teórica com o que acontece na realidade; - Identificar os desafios da aplicação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas pela visão e experiência de consultores do Sebrae e de empresas de consultoria particulares.	- Almeida (1994/2010/2010); - Ansoff e McDonnell (1993); - Certo e Peter (2010); - Escrivão Filho *et al*. (1996); - Golde (1986); - Longenecker (1997); - Matias-Pereira (2011); - Meyer (1997); - Mintzberg (2004/2010); - Montana e Charnov (2003); - Oliveira (2013); - Rasmussen (1990); - Terence (2002); - Thompson e Strickland III (2003); - Tiffant e Peterson (1998).
2. Para você, quais os motivos que levam o micro e pequeno empresário a implantar o PE?	- Testar essa abordagem teórica com o que acontece na realidade.	- Almeida (1994/2010/2010); - Certo e Peter (2010); - Oliveira (2013); - Thompson e Strickland III (2003).
3. Em sua opinião, quais são as limitações no processo de planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas?	- Conhecer o processo de implantação dessa metodologia de gestão nas micro e pequenas empresas de Palmas-TO; - Identificar os desafios da aplicação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas pela visão e experiência de consultores do Sebrae e de empresas de consultoria particulares.	- Almeida (1994/2010/2010); - Ansoff e McDonnell (1993); - Certo e Peter (2010); - Escrivão Filho *et al*. (1996); - Longenecker (1997); - Matias-Pereira (2011); - Meyer (1997); - Mintzberg (2004/2010); - Montana e Charnov (2003); - Oliveira (2013); - Rasmussen (1990); - Terence (2002); - Thompson e Strickland III (2003); - Tiffant e Peterson (1998).

Continua

Continuação

QUESTÃO	OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS	AUTORES
4. Em que etapa ou etapas do planejamento estratégico os micro e pequenos empresários encontram mais dificuldades?	- Conhecer o processo de implantação dessa metodologia de gestão nas micro e pequenas empresas de Palmas-TO; - Testar essa abordagem teórica com o que acontece na realidade; - Identificar os desafios da aplicação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas pela visão e experiência de consultores do Sebrae e de empresas de consultoria particulares; - Verificar o que a literatura apresenta em termos de dificuldades para a implementação do planejamento estratégico.	- Almeida (1994/2010/2010); - Ansoff e McDonnell (1993); - Certo e Peter (2010); - Escrivão Filho *et al*. (1996). - Golde (1986); - Kotler (1992); - Longenecker, Moore e Petty (1997); - Matias-Pereira (2011); - Meyer (1997); - Mintzberg (2004/2010); - Montana e Charnov (2003); - Oliveira (2013); - Rasmussen (1990); - Terence (2002); - Thompson e Strickland III (2003); - Tiffant e Peterson (1998).
5. Se existem dificuldades na elaboração ou na implantação do planejamento estratégico, de que forma elas podem ser superadas?	- Conhecer o processo de implantação dessa metodologia de gestão nas micro e pequenas empresas de Palmas-TO; - Testar essa abordagem teórica com o que acontece na realidade.	- Almeida (1994/2010/2010); - Ansoff e McDonnell (1993); - Certo e Peter (2010); - Escrivão Filho *et al*. (1996); - Golde (1986); - Kotler (1992); - Longenecker, Moore e Petty (1997); - Matias-Pereira (2011); - Meyer (1997); - Mintzberg (2004/2010); - Montana e Charnov (2003); - Oliveira (2013); - Rasmussen (1990); - Terence (2002); - Thompson e Strickland III (2003); - Tiffant e Peterson (1998).

Continua

Continuação

QUESTÃO	OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS	AUTORES
6. Qual o tempo conveniente para desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico numa micro e pequena empresa?	- Conhecer o processo de implantação dessa metodologia de gestão nas micro e pequenas empresas de Palmas-TO; - Testar essa abordagem teórica com o que acontece na realidade.	- Almeida (1994/2010/2010); - Ansoff e McDonnell (1993); - Certo e Peter (2010); - Escrivão Filho *et al*. (1996); - Golde (1986); - Kotler (1992); - Longenecker, Moore e Petty (1997); - Matias-Pereira (2011); - Meyer (1997); - Mintzberg (2004/2010); - Montana e Charnov (2003); - Oliveira (2013); - Rasmussen (1990); - Terence (2002); - Thompson e Strickland III (2003); - Tiffant e Peterson (1998).
7. Que referência de autor ou metodologia de planejamento estratégico você aplica ou tem indicado para os micros e pequenos empresários?	- Conhecer o processo de implantação dessa metodologia de gestão nas micro e pequenas empresas de Palmas-TO; - Construir uma síntese do que seria um planejamento estratégico voltado às micro e pequenas empresas.	- Almeida (1994/2010/2010); - Certo e Peter (2010); - Oliveira (2013); - Thompson e Strickland III (2003).
8. As micro e pequenas empresas que utilizam o planejamento estratégico em Palmas estão melhores que as que não utilizam?	- Conhecer o processo de implantação dessa metodologia de gestão nas micro e pequenas empresas de Palmas-TO; - Testar essa abordagem teórica com o que acontece na realidade; - Identificar os desafios da aplicação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas pela visão e experiência de consultores do Sebrae e de empresas de consultoria particulares.	- Almeida (1994/2010/2010); - Certo e Peter (2010); - Oliveira (2013); - Thompson e Strickland III (2003).

Fonte: Organizado pelo autor, com base no roteiro de entrevista, nos objetivos e no referencial teórico.

Para a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, por se tratar de um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Pode ser também entendida como técnica

de investigação, que deve pautar pela objetividade, qualidade de questionamentos, estruturação adequada da entrevista, resultando numa adequada quantidade do conteúdo manifesto pela comunicação do entrevistado. Para Bardin (2011, p. 37), a análise de conteúdo "não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações".

Pode-se dizer, segundo Bardin, que a análise de conteúdo se apresenta como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. É importante também descrever outra indicação do entrevistado (quantitativo ou não) que permita a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens.

É aconselhável que o entrevistador tenha domínio do assunto e promova uma entrevista livre de pressões e de vícios, e que seja totalmente imparcial, elevando a entrevista para um alto nível de qualidade.

De acordo com Bardin, o método de análise de conteúdos deve apresentar estrutura sequenciada e organizada, e neste trabalho a ordem é esta:

a) Transcrição detalhada e integral das entrevistas;
b) Leitura geral do resultado do conteúdo das entrevistas;
c) Estruturação comparativa entre o referencial teórico e as indicações da leitura geral do conteúdo das entrevistas;
d) Construção de considerações e respostas aos objetivos do presente trabalho de pesquisa.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é o de analisar as questões do roteiro de entrevistas, cujo propósito é entender o que os consultores pensam com relação aos desafios da aplicação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas de Palmas. Para melhor compreensão desta parte do trabalho, alguns trechos das entrevistas foram transcritos, e as falas identificadas pelos termos consultor 1, consultor 2, e assim até o consultor 5, mantendo em anonimato os nomes dos entrevistados.

3.1 Você considera necessário e viável o planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas?

O objetivo deste questionamento é o de verificar se o planejamento estratégico é importante e válido, e também buscar uma resposta para sua viabilidade, ou não, a este tipo de empresa. O **consultor 1** respondeu utilizando o termo “com certeza”, e logo em seguida afirmou que “elas têm mais chances de sucesso, aumentam as chances de sucesso”. O **consultor 2** utiliza o termo tecnologia de gestão; afirma também que “planejar de maneira estratégica dá uma condição melhor a esses pequenos negócios”. Ressalta ser importante adequar o PE para as pequenas empresas, aos pequenos negócios, com o objetivo de vislumbrarem um crescimento da empresa. O **consultor 3** considera essa metodologia “essencial”, porque ela “é que vai dar os rumos, vai poder dar o norte para que as micro e pequenas empresas possam se consolidar num mercado bastante competitivo”. Reforça, ainda, que sem o PE “ela não se conhece, ela não conhece o mercado”. A **consultora 4** respondeu “sim”, e ratifica que “é fundamental, é a base para saber o que se quer, para onde se vai, as metas com que eu vou trabalhar”. Para o **consultor 5,** o PE é “necessário e viável”, para ele o planejamento ajuda, contribui com o empresário no sentido de definir um foco, ou seja, que futuro ele quer. Ele faz uma observação, qual seja, o empresário brasileiro é imediatista, e ele vê dificuldade no PE por ter que pensar daqui a cinco anos ou mais.

Todos os consultores veem o planejamento estratégico como uma metodologia necessária e viável para as micro e pequenas empresas, possibilitando melhores condições de sobrevivência num ambiente cada vez mais competitivo. Convém destacar que é fundamental a adequação para sua realidade, deixando de ser imediatista e pensando em longo prazo, como afirma o **consultor 5**. Em sua totalidade eles demonstram acreditar nesta metodologia e a considera importante para as MPEs. Comparando as respostas dos consultores com o estudo

de Almeida (2010), pode-se concluir que o PE é viável e útil para os micro e pequenos negócios, desde que utilizado de forma simplificada e com assessoria ou consultoria de um especialista. No caso específico da metodologia de Almeida, ele criou planilhas em um sistema de uso geral conhecido por Microsoft Excel, a fim de simplificar e facilitar a compreensão de todas as etapas. Este autor relata que seu modelo passou a ser conhecido por consultores da área, e estes passaram a utilizá-lo com ajustes. Também relata que sua metodologia de PE já foi aplicada mais de duzentas vezes, inclusive relaciona sua aplicação numa empresa rural (Antonialli, 1997), empresa do ramo de construção civil (Ross, 1997) e numa empresa concordatária (Austrauskas, 2003). Por fim, Almeida reforça a ideia de aplicar sua metodologia com a participação de grupos, com vistas à troca de experiência, maior debate sobre cada item e adequação para a realidade de cada empresa.

3.2 Para você, quais os motivos que levam o micro e pequeno empresário a implantar o planejamento estratégico?

Neste questionamento, a intenção é descrever pela visão dos consultores os reais motivos que levam os micro e pequenos empresários a investirem parte de seu tempo e recursos financeiros na implantação do PE. Para o **consultor 1,** o pequeno se perde no meio do caminho por ausência de um norte, e isso o tem levado a implantar o PE para responder às suas dificuldades, como: “quem são meus clientes, qual a missão, qual a visão, que valores tenho de ter”. Para este consultor, estes são os motivos que tem para procurar o Sebrae. O **consultor 2** menciona dois motivos: “falta de conhecimento desta metodologia e ver o real resultado disso na prática”. O **consultor 3** é categórico em afirmar que é “a necessidade”. Para este consultor, as micro e pequenas empresas entram no mercado e começam a ter dificuldades; isso faz com que busquem informações e orientação para implantação do PE. A **consultora 4** ressalta: “infelizmente é quando tudo já deu errado”; nesse sentido, ela afirma que o micro empresário começa o negócio, cresce e chega ao limite, e aí precisa planejar. Para ela, outro fator é a “necessidade de dinheiro”, ou seja, “agora eu vou ver se eu planejo para ver se dá certo”. O **consultor 5** menciona que o principal motivo é a necessidade de definir objetivos para o futuro. Para este consultor existe desconhecimento do que seja meta, e isso motiva o empresário a implantar o PE para saber “definir as metas e traçar o caminho para chegar lá”. Os consultores comentaram que os principais motivos que levam os empresários a implantarem o planejamento estratégico ocorrem em função da necessidade de sobrevivência, de dinheiro e de dar certo. Para uma parte dos consultores ainda é pequeno o uso dessa

metodologia no dia a dia dos pequenos empresários e existe um desconhecimento da importância do PE. Em geral, os consultores mencionam que o motivo principal está envolvido com as finanças, ou seja, sua viabilidade financeira. Nas entrevistas percebeu-se haver preocupação com o lucro rápido, ou seja, algo de imediato. E mais, preocupação com o resultado rápido de suas ações, algo que caracteriza o desconhecimento com o PE, como bem observado pelos consultores.

3.3 Em sua opinião, quais são as limitações no processo de planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas?

No presente questionamento, objetiva-se conhecer as limitações e os pontos fracos que os micro e pequenos empresários identificam no processo do PE. Para o **consultor 1,** a principal limitação "é a falta de conhecimento". Ressalta que, além disso, para planejar é preciso pensar em longo prazo, e isso o empresário não consegue, porque além de ele ser prático encarece por ter de contratar um especialista (consultor). O **consultor 2** destaca, em primeiro lugar, a falta de formação em termos de escolaridade**,** fator que dificulta a compreensão do processo. Outra limitação relatada por este consultor é a dificuldade de transformar a teoria do PE em prática na empresa, o que torna este processo complexo e abstrato; por último, menciona que a micro e pequena empresa é em grande parte familiar, e isso é uma limitação porque a família muitas vezes carece de formação adequada. De acordo com o **consultor 3,** existem três fatores limitadores: falta de conhecimento, falta de tempo e falta de competência. Ele destaca que o empresário é muito prático e não consegue compreender o PE e sua importância, e que as pessoas não apresentam as competências para a elaboração e implantação do plano; por último o fator tempo, ou seja, é preciso parar para planejar. A **consultora 4** apresenta como limitação dois fatores: o primeiro é a consciência, ou seja, precisa-se acreditar que as coisas devem ser pensadas, planejadas; o segundo é a falta de dinheiro que inviabiliza o ato de planejar e executar. O **consultor 5** destaca existir na micro empresa ausência de foco no processo de planejamento, no operacional e na visão. Outra limitação é a ausência de pessoas qualificadas na empresa, inviabilizando qualquer iniciativa de planejamento. Ao analisar as respostas dos consultores, foi possível identificar limitações semelhantes entre os micro e pequenos empresários, como falta de conhecimento (formação, competências); falta de dinheiro para implantar o planejamento e contratar pessoas qualificadas; e dificuldade de transformar a teoria do PE em prática. Se se comparar as respostas dos consultores do Sebrae com as dos consultores das empresas de consultorias

privadas, observa-se haver similaridade nas respostas, sem grandes distorções. Confrontando estas respostas com o quadro 4, onde estão descritas as causas de falhas no planejamento de Oliveira, verifica-se serem grandes e recorrentes as coincidências.

3.4 Em que etapa ou etapas do planejamento estratégico os micro e pequenos empresários encontram mais dificuldades?

O objetivo deste questionamento é o de conhecer em que parte do planejamento os micro e pequenos empresários encontram mais dificuldades. Para o **consultor 1,** as dificuldades encontradas estão em "definir a visão e os valores", ou seja, o micro e pequeno empresário não sabe aonde quer chegar. O **consultor 2** menciona que as dificuldades são muitas, mas três são mais fortes, quais sejam: a etapa de análise do ambiente (missão, visão, valores); a formulação do plano; e a etapa de execução. Para este consultor, existe "o nó da questão", que é a fase de transição da formulação para a execução, ou seja, como colocar tudo o que se planeja na prática? O **consultor 3** é categórico em afirmar que as dificuldades estão em todas as etapas. Primeiramente ele afirma que o empresário não tem conhecimento de nenhuma metodologia que possa ajudá-lo na etapa do diagnóstico e aí o empresário desconhece suas potencialidades, fraquezas e ameaças que influenciam no seu negócio. Na opinião do mesmo consultor, sem esse diagnóstico as da elaboração e da implantação estão comprometidas. Para a **consultora 4,** existe por parte do micro e pequeno empresário uma noção de sua missão, visão e do mercado, mas o aspecto que mais dificulta a realização do PE "é a questão financeira, os custos da empresa e o orçamento fica muito solto". A consultora acredita que o empresário esbarra na consciência, ou seja, não entende todo o processo, na sequência do planejamento, a importância da equipe, onde não consegue saber que é algo com início, meio e fim; e que deve haver recomeço de todo o processo. O **consultor 5** detalha mais dificuldades; começa pela falta de motivação do empresário e da dificuldade de motivar sua equipe. Em seguida, menciona que o empresário já começa o planejamento sem a equipe entrosada, e com isso o processo fica fragmentado, com a formalização de um plano de ação. Conforme retratado pelos consultores, a etapa de levantamento de informações para realização do diagnóstico é a mais problemática, seguida da formulação e execução do planejado. Ao comparar as respostas deste item com o item anterior, em que o desconhecimento do processo é o ponto mais acentuado, é possível concluir existência de correlação nas etapas, em que uma depende da outra, tal qual um processo. Se não há

conhecimento necessário, qualquer iniciativa de formalizar um processo, desde seu diagnóstico até a fase de execução e avaliação, sofrerá percalços.

3.5 Se existem dificuldades na elaboração ou na implantação do planejamento estratégico, de que forma elas podem ser superadas?

O propósito deste questionamento é o de identificar de que formas os micro e pequenos empresários podem superar suas dificuldades na elaboração e implantação do PE. Para o **consultor 1,** a solução é "ter o apoio de uma consultoria", ou seja, "ter alguém de fora com conhecimento de dinâmicas para o grupo chegar à construção do PE". O **consultor 2** ressalta que primeiramente tem de "desmistificar essa complexidade" do que é planejamento estratégico, para, em seguida, sensibilizar e formar o empresário, mostrando nesse processo que é possível fazer planejamento para as micro e pequenas empresas e também alcançar resultados. Ele reforça da necessidade de alguém com conhecimento para contribuir com o empresário, que é o consultor. Para o **consultor 3,** as dificuldades existem por não conhecerem as metodologias**,** portanto, sugere a necessidade de "capacitar o empresário e seus colaboradores de conhecimento, de competências específicas em planejamento estratégico". Na opinião deste consultor, o empresário não consegue fazer sozinho, por isso, sugere a figura de um assessor ou consultor. A **consultora 4** ressalta que a principal forma de superar as dificuldades é o empresário ter perfil para o negócio e identidade com aquilo que faz. Para o **consultor 5,** a solução começa com a criação de um grupo de micro e pequenos empresários de um setor, onde trocarão experiências e relatarão problemas. Com esse grupo já em fase de maturidade, podem iniciar o planejamento estratégico, em que um empresário ajuda e motiva o outro. Na opinião deste consultor não há a cultura do planejamento, e quando existe é principalmente na teoria, faltando a prática. Segundo os consultores, a principal maneira de superar as dificuldades com a elaboração e implantação do PE é contar com a assessoria e consultoria de especialistas na área. Como ficou demonstrado nos itens anteriores, o micro e pequeno empresário não conhece o procedimento de planejamento. Esse trabalho exercido por um profissional interno ou externo, também vai ao encontro de outra limitação do micro e pequeno empresário, qual seja, a falta de tempo. Infelizmente nem toda micro e pequena empresa pode contratar e pagar por esse profissional, o que também é uma limitação destas empresas, ou seja, pouca disponibilidade de recursos financeiros. Surge, daí, a metodologia proposta por Almeida, que é o planejamento voltado para grupos de pequenas empresas, com o fim de viabilizar financeiramente a elaboração e implantação do PE. É

importante fazer uma observação nesse questionamento: os entrevistados são consultores e isso pode influenciar nas respostas. A consultoria é a atividade profissional exercida por eles e quanto maior a demanda, mais oportunidades de serviços e maiores ganhos financeiros.

3.6 Qual o tempo conveniente para desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico numa micro e pequena empresa?

Este questionamento objetiva, pela experiência dos consultores, o tempo mínimo necessário para o desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. Para o empresário, o tempo é importante porque envolve recursos financeiros, disponibilidade das pessoas e retorno dos resultados. Para o **consultor 1,** em "menos de dois meses não tem jeito". Segundo este mesmo consultor, é preciso preparação e amadurecimento. O **consultor 2** menciona que a metodologia utilizada por ele no Sebrae requisita dois meses**,** e é dividida em quatro módulos. Para ele, esta metodologia contempla um programa de formação, em seguida a parte conceitual do PE, depois o diagnóstico empresarial e elaboração e, por último, a implantação. De acordo com o **consultor 3,** pode variar de dois a seis meses, dependendo do tipo de empresa (indústria, comércio e serviços). A **consultora 4** afirma que o PE pode ser realizado em dois meses, se se dedicar pelo menos 4 horas semanais. Para o **consultor 5,** quem dita o tempo necessário é o empresário, porque, se estiver sensibilizado e sua equipe preparada e se existir pessoal formado e qualificado, o PE será realizado em pouco tempo, no mínimo dois meses, mas se ocorrer o contrário será preciso mais tempo, e aí pode se estender até o sexto mês. O tempo é um item valoroso para o planejamento estratégico, e sua duração vai depender de fatores como conhecimento existente, qualificação das pessoas e complexidade da empresa. Pelas opiniões dos consultores, convém destacar serem necessários, no mínimo, dois meses, com dedicação semanal no estudo e preparação do PE, podendo se estender em até seis meses. Alguns consultores ressaltam que esse processo não pode ultrapassar o sexto mês, porque o ambiente externo é competitivo e passa por mudanças contínuas que afetam diretamente a empresa e seus processos.

3.7 Que autor ou metodologia de planejamento estratégico você aplica ou tem indicado para os micro e pequenos empresários?

O objetivo deste questionamento é conhecer os autores e as principais fontes bibliográficas utilizadas nas empresas de Palmas, no que diz respeito à elaboração e implantação do planejamento estratégico. O **consultor 1** menciona que no Programa do Sebrae Mais existe a metodologia Estratégias Empresariais, modelo de planejamento estratégico usado por ele. Segundo ele, esta metodologia se divide em (visão, missão, análise de ambientes, análise de setor e plano de ação, e avaliação). Essa metodologia está documentada num manual da Fundação Getúlio Vargas (FGV). O **consultor 2** ratifica as mesmas informações do **consultor 1**; apenas acrescenta que o Sebrae desenvolveu um novo programa intitulado Sebrae para Empresas Avançadas, para as que se encontram mais maduras, que já desenvolveram metodologias de gestão e estão mais preparadas. O **consultor 3** também utiliza a mesma metodologia dos **consultores 1 e 2.** Para a **consultora 4,** inicialmente se faz um bom diagnóstico e em seguida utiliza-se a Estratégica Competitiva de Porter (1991). Para ela também é importante observar a obra de Chiavenato (2004) "Administração dos Novos Tempos", que faz uma interpretação correta e facilitada do que vem a ser planejamento, direção, organização e controle. Outra metodologia utilizada por ela é a da metodologia estratégica e empresarial do próprio Sebrae. O **consultor 5** menciona que uma de suas referências tem sido Falconi (2013), que prega a necessidade de uma meta bem-estruturada. Outro autor utilizado por este consultor é Chiavenato, que apresenta uma linguagem acessível e retrata bem a realidade brasileira. É importante destacar nessa questão que os consultores do Sebrae utilizam a metodologia de seu programa, enquanto que os consultores particulares buscam em suas referências os autores: Porter (1991), Chiavenato (2004), Falconi (2013) e Almeida (2010).

3.8 As micro e pequenas empresas que utilizam o planejamento estratégico em Palmas estão melhores que as que não utilizam?

O propósito deste questionamento é o de verificar se a utilização do planejamento estratégico proporciona resultados e melhorias para as micro e pequenas empresas palmenses. Com o objetivo de evitar a subjetividade neste item, a entrevista visa verificar os seguintes pontos: a) qualificação do dono ou gestor; b) aumento, crescimento e expansão dos negócios; c) participação na economia e d) reconhecimento. Na opinião dos consultores, não existe uma unanimidade neste quesito e há uma carência de estudos estatísticos. Na contraposição, os mesmos afirmam que elas estão melhores, conforme se verifica a seguir. Na opinião do **consultor 1** não existe um estudo estatístico, mas afirma que aquelas que estão utilizando o

PE se encontram numa posição melhor. Ele ressalta que o “jeito de se colocar no mercado é diferente”. Para o **consultor 2,** o resultado é percebido quando se observa o Programa do Prêmio MPE, que tem como foco a excelência em gestão. De acordo com este consultor, essas empresas estão muito bem, graças, em grande parte, ao uso do PE. O **consultor 3** também apresenta a mesma opinião e afirma “as micro e pequenas empresas que buscam o planejamento estratégico estão em fase de expansão”. Para a **consultora 4,** o mercado de Palmas mudou muito e, consequentemente, exige novo posicionamento dos empresários. Isso tem levado grande parte a buscar o PE, porque o mercado não é mais o mesmo, está mais competitivo. O dono do negócio é mais qualificado e isso melhora a gestão, melhora o atendimento. O **consultor 5** menciona que não tem dados estatísticos, mas observa que nas empresas onde se realiza o planejamento estratégico elas melhoram, principalmente quando o dono ou gerente têm formação e conhecimento gerencial. Segundo ele, as empresas estão buscando a ajuda de consultores e isso em longo prazo vai lhes proporcionar melhores resultados. Nesse item houve um destaque para o item qualificação do dono ou gestor, deixando a entender que a empresa administrada por eles tem mais possibilidades de sucesso. Observa-se, também, que nesse questionamento as opiniões dos consultores convergem para uma mesma direção, a melhoria das empresas que utilizam o PE, apesar de não existirem dados estatísticos comprobatórios. Eles afirmam que as melhorias são observadas na longevidade dos negócios, ou seja, a empresa permanece por mais tempo sobrevivendo. Outro aspecto observado pelos consultores é que os empresários participam de mais cursos, se qualificam, e buscam mais informações. E ainda, que eles entendem como melhores quando as empresas crescem e expandem, ou seja, aumentam de tamanho e atuam em outras praças.

3.1.1 Comparação das respostas dos consultores com o referencial teórico

O quadro 6 apresenta uma síntese das respostas dos consultores. Com relação às respostas obtidas para a questão 1 e sua relação com o referencial teórico, verifica-se existir aprovação na importância e viabilidade do PE para as MPEs. Almeida (2010) elaborou uma metodologia com planilhas em *Excel,* que se caracteriza por um grau maior de simplificação para grupos de pequenas empresas. Ele afirma que tal modelo já foi implantado em várias delas e que em suas consultorias tem orientado os pequenos empresários a trabalharem em grupo, visando à troca de informações e experiências. Para Meyer (1997), existe o desenvolvimento por parte de todas as organizações, independentemente de seu porte, a

prática de algum tipo de planejamento. Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), a maioria dos proprietários e gerentes de pequenas empresas tem um plano, em alguma extensão. Para eles, o problema maior é que a quantidade de planejamento na empresa fica aquém do ideal, e o que existe é limitado e assistemático.

As respostas dos consultores para a questão 2, constantes no quadro 6, induzem a concluir que a principal preocupação é com a questão financeira. Nesse sentido, Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 425), "cada circunstância vai requisitar um maior ou menor grau de planejamento formal e afirmam que a maioria dos negócios pode funcionar mais lucrativamente". Para Mintzberg (2004, p. 26) o planejamento é "um procedimento formal para produzir um resultado articulado". De acordo com Oliveira (2013) o PE é um processo que visa encontrar a melhor direção a ser seguida pela empresa e otimizar o grau de interação com os fatores externos.

Na questão 3, conforme demonstrado pelos consultores, as limitações no processo de planejamento estratégico estão voltadas principalmente para a ausência de pessoas qualificadas e na falta de recursos financeiros. De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997), o gerenciamento das pequenas empresas é restritivo, ou seja, faltam aos gerentes e proprietários conhecimentos; pessoal qualificado e talentoso; o dinheiro é insuficiente; os ganhos em grande parte são pequenos; a estrutura é inadequada etc. Para Escrivão Filho *et al*. (1996), o pequeno empresário é, na maioria das vezes, um empreendedor que deu certo pelas suas habilidades pessoais. Oliveira no quadro 4 relaciona várias causas de falhas no PE, e duas delas se referem à ausência de pessoas qualificadas e desconsideração dos custos *versus* benefícios.

Com relação à questão 4, os consultores relatam que a etapa de levantamento de informações para realização do diagnóstico, a formulação e execução do planejado é a mais problemática. Para Oliveira (2013), as causas de falhas no planejamento estratégico são várias, e também se confirmam com as retratadas pelos consultores. Mintzberg (2004/2010) menciona vários problemas do planejamento estratégico, como o desligamento do pensar com a ação, os pensadores dos executores, e assim por diante. Segundo Mintzberg, o processo de criação de estratégias deve ser interativo, em que a criação de estratégias eficazes liga a ação ao pensamento, que, por sua vez, liga a implementação à formulação. Oliveira (2013, p. 24) considera a empresa como um sistema definido por ele como "um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função".

Para os consultores, na questão 5, a principal opção para sanar as dificuldades na elaboração e implantação do PE é buscar a colaboração de assessoria ou consultoria de um especialista na área, visando sanar as dúvidas e orientar na elaboração e execução do planejamento. Para Almeida (1994), o PE, além de ser simplificado para facilitar para o pequeno empresário, precisa contar com o apoio de alguém, uma vez que não dispõe de tempo, recursos, nem formação adequada para realização de atividades complexas. Oliveira (2013) afirma que as causas das falhas do planejamento são os funcionários ineficientes e equipe inadequada. De acordo com Terence (2002, p.83), uma das razões para as MPEs não utilizarem o planejamento estratégico é porque as metodologias foram desenvolvidas para a grande empresa.

Com relação ao questionamento 6, sobre o tempo conveniente para o desenvolvimento e implantação do PE, observa-se que os consultores foram em sua totalidade favoráveis a no mínimo dois meses e se estender à seis meses, no máximo. Nesse item, ressalta-se que na literatura pesquisada não houve menção do tempo necessário para o PE. Os diversos autores estudados e referenciados não sugeriram nenhum prazo, nem mínimo nem máximo. Acredita-se que o tempo deve ser breve, graças às mudanças rápidas do meio onde as empresas atuam e que na demora da elaboração até a execução muitas alterações podem ocorrer e afetar diretamente a empresa. De outro modo, convém destacar que cada empresa difere uma da outra, em vários aspectos, e isso também afeta no tempo do planejamento. Segundo Lorange e Vancil (1976, p.75), “não existe metodologia universal de planejamento estratégico, porque as empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo”.

A metodologia utilizada pelos consultores foi apresentada na questão 7 e observa-se não haver uma única fonte de planejamento. Pelo lado dos consultores do Sebrae a principal metodologia de planejamento utilizada é a Metodologia de Estratégias Empresariais do Programa Sebrae Mais. Pelo lado dos consultores privados, existe sugestão de alguns autores, como Chiavenato, Porter e Almeida. Das metodologias referenciadas neste estudo, a metodologia de Almeida (1994/2001/2010) é a que trata especificamente das pequenas empresas. Já as metodologias de Oliveira (2013, p. 42), Certo e Peter (2010, p. 9) e Thompson Jr. e Strickland III (2004, p. 14), não fazem nenhuma referência ao tipo e tamanho de empresas.

Com relação às respostas dos consultores para a pergunta 8, eles afirmam que elas estão melhores apesar de falta de dados estatísticos. Segundo eles, as MPEs apresentam-se em melhores condições quando o dono ou gerente têm formação e conhecimento gerencial.

Segundo eles, as empresas estão buscando ajuda de consultores e isso em longo prazo vai proporcionar melhores resultados. Nesse item houve destaque para a qualificação do dono ou gestor, deixando a entender que a empresa administrada por eles tem mais possibilidades de sucesso. Para Meyer (1997), existe o desenvolvimento por parte de todas as organizações, independentemente de seu porte e da prática de algum tipo de planejamento e que, em grande parte dessas organizações, os planos estão apenas na mente dos dirigentes; em outros casos, estão escritos e formalizados. Almeida (1994) propõe uma metodologia de planejamento estratégico para ser utilizada por grupos de pequenas empresas, a fim de favorecê-las na economia de escala. Ele relaciona as seguintes áreas beneficiadoras desse planejamento estratégico: arquitetura, preparação, trabalho em grupo e cuidado com as etapas.

Quadro 6 - Síntese das respostas dos consultores

PERGUNTAS	RESPOSTAS				
	Consultor 1	**Consultor 2**	**Consultor 3**	**Consultora 4**	**Consultor 5**
1. Você considera necessário e viável o planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas?	- Com certeza; - Aumentam as chances de sucesso.	- Planejar dá uma condição melhor para os pequenos negócios.	- Essencial; - Vai dar o rumo, o norte; - Sem o PE não se conhece a si mesmo e nem o mercado.	- Sim; - É fundamental; - É a base para o que eu quero, para onde eu vou.	- É necessário; - É viável; - Ajuda na definição do foco e do futuro que deseja.
2. Para você, quais os motivos que levam o micro e pequeno empresário a implantar o planejamento estratégico?	- Para saber: quem são meus clientes? Qual a missão? Qual a visão? Que valores tenho de ter?	- Falta de conhecimento do real valor do PE na prática.	- Por necessidade; - Ao encontrar dificuldades procuram informações.	- Quando dá tudo errado; - Planejar para dar dinheiro e porque chegou ao limite.	- Definir o futuro, as metas e os caminhos para se chegar lá.
3. Em sua opinião, quais são as limitações no processo de planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas?	- Falta de conhecimento.	- Falta de formação (escolaridade); - Dificuldade de sair da teoria do PE; - Empresa familiar, carece de gente preparada.	- Falta de conhecimento; - Falta de tempo; - Falta de competência.	- Ausência de consciência (acreditar no PE); - Falta de dinheiro que inviabiliza a implantação do PE.	- Falta de foco (processo, operacional e visão); - Ausência de pessoas qualificadas.
4. Em que etapa ou etapas do planejamento estratégico os micro e pequenos empresários encontram mais dificuldades?	- Definir a visão (aonde quer chegar) e os valores.	- Análise do ambiente (missão, visão, valores); - Formulação do plano; - Execução.	- Diagnóstico; - Elaboração; - Implantação.	- Desconhecimento da missão, visão e valores; - Desconhecimento das etapas e a sequência.	- Elaboração de plano fragmentado; - Dificuldade na execução.

Continua

Continuação

PERGUNTAS	RESPOSTAS				
	Consultor 1	**Consultor 2**	**Consultor 3**	**Consultora 4**	**Consultor 5**
5. Se existem dificuldades na elaboração ou na implantação do planejamento estratégico, de que forma elas podem ser superadas?	- Ter o apoio de uma consultoria de alguém de fora.	- Desmistificar a complexidade do PE; - Sensibilizar o empresário; - Buscar colaboração de um especialista, como o consultor.	- Capacitar o empresário e os colaboradores; - Buscar a ajuda de um assessor ou consultor.	- Ter perfil e identidade com aquilo que ele está fazendo.	- Criação de um grupo de micro e pequenos empresários para motivação um do outro e a troca de informações.
6. Qual o tempo conveniente para desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico numa micro e pequena empresa?	- No mínimo dois meses, para ter preparação e amadurecimento.	- A metodologia de quatro módulos do Sebrae requisita no mínimo dois meses.	- Dependendo do tipo e complexidade da empresa (indústria, comércio ou serviço) de dois a seis meses.	- Dois meses, com pelo menos 4 horas semanais.	- Podendo ser de dois a seis meses, dependendo do conhecimento e da prática das pessoas.
7. Que autor ou metodologia de planejamento estratégico você aplica ou tem indicado para os micro e pequenos empresários?	- Metodologia Estratégias Empresariais (Programa Sebrae Mais).	- Metodologia Estratégias Empresariais (Programa Sebrae Mais); Programa Empresas Avançadas do Sebrae.	- Metodologia Estratégias Empresariais (Programa Sebrae Mais); Programa Empresas Avançadas do Sebrae.	- Administração dos Novos Tempos de Chiavenato; - Estratégia Competitiva de Porter.	- Metodologia Estratégias Empresariais (Programa Sebrae Mais); - Porter, Chiavenato, Vicente Falconi e Almeida.
8. As micro e pequenas empresas que utilizam o planejamento estratégico em Palmas estão melhores que as que não utilizam?	- Mais bem posicionadas no mercado “jeito diferente”.	- As empresas estão melhores, percebe-se na premiação no Programa Prêmio MPE.	- Melhores e em fase de expansão.	Melhoramento da empresa e melhores resultados.	- Estão melhores, principalmente quando o dono ou gerente são qualificados.

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas respostas dos consultores.

3.1.2 Proposta de uma síntese do planejamento estratégico voltado para as micro e pequenas empresas

Objetiva-se nesta parte do trabalho apresentar uma síntese da visão do pesquisador com relação ao planejamento estratégico e com isso, sem ufanismo, construir uma metodologia de planejamento estratégico, com ênfase nas micro e pequenas empresas de Palmas e com base no referencial teórico e nas respostas dos consultores.

A metodologia simplificada de planejamento estratégico proposta por este pesquisador apresenta-se dividida em cinco momentos, são eles:

1º momento – Construção da missão, visão e valores;

2º momento – Análise do ambiente interno e externo;

3º momento – Detalhamento de planos (objetivos estratégicos, metas e responsáveis);

4º momento – Definição e execução das estratégias;

5º momento – Controle estratégico e avaliativo.

No quadro 7, resumidamente, demonstra-se cada etapa dessa síntese, com o objetivo de melhor visualização.

Quadro 7 - Síntese do planejamento estratégico paras as MPEs

MOMENTOS	REFERENCIAL TEÓRICO	PESQUISA DE CAMPO
1º Construção da missão, visão e valores.	- Visão, missão e valores **(Oliveira, 2013);** - Missão **(Certo e Peter, 2010);** - Visão e missão **(Thompson Jr. e Strickland III, 2003).**	- Qual a missão? Qual a visão? Que valores tenho de ter? **(Resposta 2 - Consultor 1);** - Análise do ambiente (missão, visão, valores) **(Resposta 4 - Consultor 2);** - Diagnóstico **(Resposta 4 - Consultor 3);** - Desconhecimento da missão, visão e valores **(Resposta 4 - Consultor 4);** - Ajuda na definição do foco e do futuro que deseja **(Resposta 1 - Consultor 5).**

Continua

Continuação

MOMENTOS	REFERENCIAL TEÓRICO	PESQUISA DE CAMPO
2º Análise do ambiente interno e externo	- Diagnóstico **(Oliveira, 2013);** - Análise do ambiente **(Certo e Peter, 2010).**	- Sem o PE não se conhece a si mesmo e nem o mercado **(Resposta 1 - Consultor 3);** - Para saber: quem são meus clientes? **(Resposta 2 - Consultor 1);** - Diagnóstico **(Resposta 4 - Consultor 3).**
3º Detalhamento de planos com objetivos, metas e responsáveis	- Instrumentos prescritivos e quantitativos **(Oliveira, 2013);** - Estabelecimentos das diretrizes organizacionais **(Certo e Peter, 2010);** - Estabelecer objetivos **(Thompson Jr. e Strickland III, 2003).**	- Ajuda na definição do foco e do futuro que deseja **(Resposta 1 - Consultor 5);** - Definir o futuro, as metas e os caminhos para se chegar lá **(Resposta 2 - Consultor 5);** - Formulação do plano **(Resposta 4 - Consultor 2);** - Elaboração de plano fragmentado **(Resposta 4 – Consultor 5).**
4º Definição e execução das estratégias	- Instrumentos prescritivos e quantitativos **(Oliveira, 2013);** - Formulação das estratégias **(Certo e Peter, 2010);** - Elaboração de estratégia **(Thompson Jr. e Strickland III, 2003).**	- Definir o futuro, as metas e os caminhos para se chegar lá **(Resposta 2 – Consultor 5);** - Mais bem posicionadas no mercado "jeito diferente" **(Resposta 8 – Consultor 1).**
5º Controle estratégico e avaliativo	- Controle e avaliação **(Oliveira, 2013);** - Controle estratégico **(Certo e Peter, 2010);** - Controle estratégico **(Thompson Jr. e Strickland III, 2003).**	- Desconhecimento das etapas e a sequência **(Resposta 4 – Consultor 4);** - No mínimo dois meses, para ter preparação e amadurecimento **(Resposta 6 – Consultor 1).**

Fonte: Organizado pelo autor, com base no referencial teórico e nas respostas dos consultores.

Inicialmente, observa-se que uma organização empresarial precisa definir condições básicas para que sua operação ocorra, e isso passa necessariamente pela construção dos eixos de sustentação e orientação, que são: a visão, a missão e os valores. Tais condições dão ao

negócio uma perspectiva futura (o ponto de chegada), uma clareza atual e presente (o que deve ser feito) e por último os princípios e as atitudes diferenciadas (os valores).

Em seguida, como segundo requisito e para a própria permanência e sobrevivência do negócio, é necessário que a micro ou pequena empresa vá se adequando e explorando os seus ambientes, seja o interno (pontos fortes e pontos fracos) e o externo (oportunidades e ameaças). Nesse ponto deve existir atenção com aquilo que a empresa domina e tem conhecimento (pontos fortes), assim, ela minimiza ou evita: a falta de qualidade, o mau atendimento e a estrutura interna inadequada. Ao explorar o que a empresa tem como característica marcante e superior, as possibilidades de acertos são maiores. Com relação ao que ocorre fora da empresa, é indispensável que intensifique sua atuação onde há oportunidades, como uma nova demanda, uma nova região, onde possa haver ausência de concorrência, etc. De outra forma, é fundamental ter cuidado com as ameaças do mesmo ambiente, as quais, se não detectadas, podem levar a empresa a ter problema no dia a dia, como o consumo, a concorrência, os fornecedores etc.

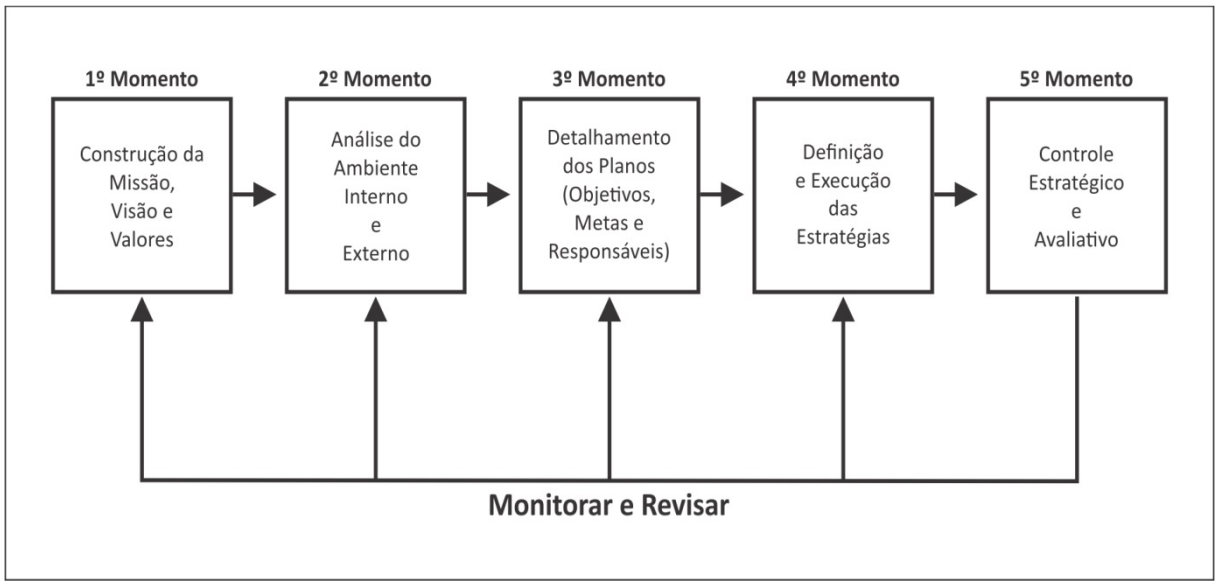
Por terceiro, sugere-se o detalhamento de planos para as diversas áreas da empresa, onde constarão as ações a serem executadas e perseguidas por todos. Nessa parte da síntese, a ênfase é com a definição dos objetivos estratégicos (geral), as metas (específicas) e os respectivos responsáveis. É importante ressaltar ser muito importante, porque é uma parte do planejamento em que existem parâmetros de medição, de alcance de resultados; em aspectos qualitativos e quantitativos podem ser comparados e avaliados, e reprogramados.

O quarto momento e talvez o mais importante, é o da definição das estratégias, ou seja, o caminho que a empresa deverá trilhar para que tudo ocorra de forma eficaz, onde suas ações e energias estarão focadas. As estratégias definirão, por exemplo, se a empresa vai se concentrar em um único negócio, vai diversificar, ou fará parcerias etc. Ressalta-se que nessa parte, como nas outras, a empresa deve se adequar, a fim de manter um grau de interação com o ambiente externo.

Como parte quinta dessa síntese, faz-se necessário adotar mecanismos de controle e avaliação, visando à atualização, monitoração e revisão constante de todas as ações da empresa e reprogramando-se, com o fim de alcançar resultados favoráveis e positivos, culminando com o sucesso permanente da empresa. Nessa parte é importante fazer avaliações diárias, semanais, mensais, semestrais e anuais, para criar um processo periódico e constante.

Reitera-se que essa sugestão de síntese visa construir um processo integrado, conforme figura 10, onde as partes são interagentes e interdependentes, e os resultados dependerão dos esforços individuais e coletivos de todos, sejam pessoas ou setores.

Figura 5 - Fluxo da síntese do planejamento estratégico para as MPEs



Fonte: Organizado pelo autor, com base no referencial teórico e nas respostas dos consultores.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

A partir do estudo e das entrevistas, pode-se concluir que o planejamento estratégico apresenta-se como uma metodologia útil para auxiliar as micro e pequenas empresas na identificação e operacionalização de estratégias, que visam torná-la competitiva para atuar neste mercado globalizado. Por meio do planejamento a empresa pode conseguir fazer uma adequada análise dos ambientes interno e externo e preparar-se para as mudanças e, se possível, antecipar-se a elas.

Essa pesquisa proporcionou maior conhecimento a respeito das metodologias de planejamento estratégico, sua situação com relação às MPEs e ao mesmo tempo apresentou as dificuldades, falhas e críticas nestas empresas, bem como a opinião dos consultores sobre os vários aspectos que envolvem os desafios de sua aplicação nas micro e pequenas empresas de Palmas.

O estudo mostrou que alguns autores veem o planejamento estratégico como uma metodologia grandes empresas, outros já mencionam que existe planejamento nas micro e pequenas, ou na mente do empresário, ou escritos e formalizados, e há aqueles que sugerem a adaptação desta metodologia para as micro e pequenas, com modelo criado e testado, conforme modelo de Almeida (2010).

O objetivo geral é conhecer o processo de implantação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas, e verificou-se que existem muitas limitações: falta de conhecimento desta metodologia, dificuldade de aplicá-la na prática, desconhecimento do ambiente interno e externo, dificuldade de traçar metas e objetivos, dificuldade de controlar todo o processo e falta de continuidade ao processo já iniciado.

Os desafios são muitos e com relação às micro e pequenas empresas, podemos citar: empresário sem formação e conhecimento do planejamento, falta de pessoal qualificado, ambiente familiar, barreiras culturais, imediatismo, existência de pessoalidade nas relações, excesso de informalidade, falta de tempo, falta de recursos financeiros, falta de estrutura adequada e falta de controles.

Com relação ao que acontece na realidade, conforme um dos objetivos do presente trabalho, verificou-se que em Palmas, na opinião dos consultores, as empresas que fazem uso do planejamento estão melhores que as que não utilizam, principalmente no que tange ao aspecto da longevidade destas empresas; outro aspecto mencionado é que há expansão ou crescimento dos negócios e por último, algo também comentado é que os empresários que utilizam são mais preparados, alguns com formação e que são estimulados ainda mais a buscar cursos, após a implantação da metodologia.

Utilizando-se da comparação entre os autores pesquisados e as entrevistas realizadas, o presente trabalho apresenta uma síntese do planejamento voltado para as micro e pequenas empresas de Palmas, que é composta por cinco momentos: construção da missão, visão e valores; análise do ambiente interno e externo; detalhamento dos planos em objetivos, metas e responsáveis; definição e execução das estratégias e por último, controle estratégico e avaliativo.

Por fim, destaca-se que a competitividade entre as empresas tem aumentado gradativamente, e que a pressão sobre as micro e pequenas empresas continuará existindo, acarretando turbulências no ambiente externo, e que direta e indiretamente podem afetar e causar problemas para as MPEs. Portanto, para que a empresa se prepare deve dar os primeiros passos para transformar a realidade, com o uso do planejamento estratégico, conforme os autores e consultores pesquisados.

A limitação ou restrição que se apresenta é que a pesquisa foi realizada apenas com os consultores, podendo, com isso, ocasionar uma análise mais restritiva da situação do planejamento estratégico no contexto das micro e pequenas empresas de Palmas.

A sugestão ou recomendação importante para trabalhos futuros é que sejam entrevistados os donos das MPEs de Palmas, a fim de comparar as opiniões dos consultores com as dos micro e pequenos empresários.

REFERÊNCIAS

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

_____. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano com a utilização de planilhas Excel.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano com a utilização de planilhas Excel.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6027**: informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6028**: informação e documentação: resumo: procedimento. Rio de Janeiro, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOECHAT, M. N. **Planejamento estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado) – FGV, Rio de Janeiro, 2008.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias.** Tradução e adaptação Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. 3ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos** - 2ª Ed. 8ª Reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CIRCULAR Nº 34, DE 06 DE SETEMBRO DE 2011. BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ034_11.pdf>. Acesso em 25 out. 2013.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª Ed. Porto Alegre: Bookmann, 2003.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. 1ª Ed. 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr.; supervisão técnica de Liliana Guazzelli. São Paulo: Publifolha, 1999.

ESCRIVÃO FILHO, E.; NAKAMURA, M. M.; GALLO, A. R. **O engenheiro, a racionalização e a pequena empresa.** In XXIV CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA. Anais, v. 1, pp. 475-488, 1996.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento pelas diretrizes**. – 5ª Ed. – Minas Gerais: Falconi, 2013.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 3ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 4ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDE, R. A. **Planejamento prático para pequenas empresas.** In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, v. 9, pp. 7-34, 1986.

GOMES, Delson H**. Gestão empresarial de micro e pequenos negócios: um modelo de administração para as MPES de Palmas-TO.** Dissertação (Mestrado) – ALFA, Goiânia, 2011.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 2ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. Tradução: Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. Revisão Técnica: Roberto Luís Margatho Gliangani. São Paulo: Makron Books, 1997.

LORANGE, Peter; VANCIL, Richard F. **How to design a strategic planning system**. Harvard Business Review, Sept./Oct. 1976.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.

MENEZES, E. J. C.; ALMEIDA, M. I. R. **Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente?** In: XVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul, RS, 1997.

MEYER, C. A. **Planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso.** Caderno de pesquisas em administração, v. 2, pp. 39-46, 1997.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi. – 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HUBNER, M. M. **Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado**. – 1ª Ed. 4. Reimpressão. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B.H. **Administração**. 2ª Ed. – São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, D.P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31ª Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio Janeiro, Campus, 1991.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento**. Aduaneiras, 1990.

RELATÓRIO DE PESQUISA – **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2012**, São Paulo, 2010. SEBRAE/DIEESE (2000-2012). Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/emprego>. Acesso em 4 out. 2013.

RELATÓRIO DE PESQUISA – **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. SEBRAE/SP (2012). Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/index.php/25-biblioteca/estudos-e-pesquisas>. Acesso em 4 out. 2013.

RELATÓRIO DE PESQUISA – **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil**. SEBRAE (2003-2005). Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivência>. Acesso em 4 out. 2013.

RELATÓRIO DE PESQUISA – **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas do Tocantins.** FUBRA (2006). Disponível em: <http://arquivopdf.sebrae.com.br/uf/tocantins/sebrae-to/estudos-e-pesquisas/fatores-condicionantes-e-taxa-de-mortalidade>. Acesso em 4 out. 2013.

RELATÓRIO DE PESQUISA – **Sobrevivência das empresas no Brasil. Coleção estudos e pesquisas.** SEBRAE/Brasília(2013). Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Conquiste-o-seu-lugar-entre-os-melhores,destaque,15. Acesso em 19 ago. 2014.

RICHERS, R. **O que é empresa**. 4ª Ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

SANTOS, J. R. L. dos**. Planejamento estratégico: uma ferramenta acessível à microempresa.** Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, 2004.

SILVA, E.L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. – 3ª Ed. Ver. Atual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TERENCE, A.C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Carlos, 2002.

TIFFANY, P.; PETERSON, S.D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THOMPSON, A.A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

APÊNDICE
Roteiro de entrevista

Pergunta 1

Você considera necessário e viável o planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas?

Pergunta 2

Para você, quais os motivos que levam o micro e pequeno empresário a implantar o planejamento estratégico?

Pergunta 3

Na sua opinião, quais são as limitações no processo de planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas?

Pergunta 4

Em que etapa ou etapas do planejamento estratégico os micro e pequenos empresários encontram mais dificuldades?

Pergunta 5

Se existem dificuldades na elaboração ou na implantação do planejamento estratégico, de que forma elas podem ser superadas?

Pergunta 6

Qual o tempo conveniente para desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico numa micro e pequena empresa?

Pergunta 7

Que autor ou metodologia de planejamento estratégico você aplica ou tem indicado para os micro e pequenos empresários?

Pergunta 8

As micro e pequenas empresas que utilizam o planejamento estratégico em Palmas-TO estão melhores que as que não utilizam?