

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Oderlei Ferreira dos Santos

**CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO SITUACIONAL PARA A GESTÃO DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE
CASO COMPARATIVO EM ITAPEVA, SP**

Taubaté – SP

2014

Oderlei Ferreira dos Santos

**CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO SITUACIONAL PARA A GESTÃO DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE
CASO COMPARATIVO EM ITAPEVA, SP**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Luiz Knupp Rodrigues.

Taubaté – SP

2014

**Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

S237c Santos, Oderlei Ferreira dos
Contribuições do planejamento estratégico situacional para a gestão de micro e pequenas empresas: um estudo de caso comparativo em Itapeva, SP / Oderlei Ferreira dos Santos. - 2014.
149 f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, 2014.
Orientação: Prof. Dr. Jorge Luiz Knupp Rodrigues, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração

1. Planejamento estratégico situacional. 2. Micro e pequenas empresas. 3. Empreendedorismo. 4. Gestão e desenvolvimento regional. I. Título.

ODERLEI FERREIRA DOS SANTOS

**CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL PARA A
GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO
COMPARATIVO EM ITAPEVA, SP**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.
Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.

Data: 27 / 03 / 2014

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Jorge Luiz Knupp Rodrigues

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. José Luis Gomes da Silva

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. Fernando Almeida Santos

Pontifícia Universidade Católica

Assinatura _____

A Deus pela dádiva da vida. À minha mãe Ana, pela estrutura de vida e ensinamentos. Aos meus irmãos Jaasiel, Talita e Luiz pela inspiração. À minha esposa Sílvia pelo amor e apoio nos momentos necessários.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. Jorge Luiz Knupp Rodrigues, pela orientação, apoio, ensinamentos, esclarecimentos, profissionalismo e horas de dedicação, além da amizade demonstrada neste período de convivência.

Aos professores Dr. José Luis Gomes da Silva e Dr. Fernando Almeida Santos, pelas sugestões e críticas que muito contribuíram para o resultado final do trabalho.

Aos professores do mestrado, pelos inestimáveis conhecimentos transmitidos durante o curso, contribuições, apoio e incentivo ao desenvolvimento deste trabalho.

A todos os funcionários da UNITAU pela atenção nas diversas solicitações prontamente atendidas.

Aos entrevistados da cidade de Itapeva, SP, que contribuíram de maneira fundamental para a realização deste estudo.

À Sílvia Vasconcellos e Marcos Borsari pelas respectivas ajudas na revisão gramatical e tradução em língua estrangeira.

Ao SEBRAE-SP, escritório Regional Sudoeste Paulista, que contribuiu com diversas informações.

À FUNDAP que possibilitou a obtenção de importantes materiais bibliográficos.

Aos companheiros do mestrado pelo estímulo e convivência que enriqueceu em amizade. Foram muitos os momentos duros e agradáveis que passamos juntos. Em especial ao amigo Diógenes Ramos pelo compartilhamento de recursos e companheirismo.

O estrategista

Nas batalhas contra si e contra o outro, repele a espada de Procusto. O anjo da imaginação sussurra dentro dele. A intuição ilumina seu coração. Precursor, pretende criatividade e simplicidade, adivinhar o que está oculto por trás da colina. Calcula, em situação de eu e do outro. Questiona a desídia do espírito. Desconfia das certezas. Pressago, antevê obstáculos. Supera a falsidade de suas restrições. Cultiva a lateralidade de seu pensamento. Aprende a viver no reino da incerteza. Padece os paradoxos do estrategista.

Dr. Bayardo R. Monagas

A Carlos Matus

RESUMO

O Planejamento Estratégico destaca-se como importante ferramenta de gestão para a sustentabilidade das organizações, entretanto, grande parte das perdas e insucesso das Micro e Pequenas Empresas são atribuídos a inexistência ou falha do Planejamento Estratégico. Isso se dá pela inadequação do Planejamento Estratégico denominado como Tradicional a essa modalidade de empresa. Este estudo tem por objetivo avaliar a contribuição dos momentos do Planejamento Estratégico Situacional na gestão das Micro e Pequenas Empresas, a fim de obter um caminho alternativo para a formulação da estratégia e auxiliar a gestão de forma prática, simples e eficiente. O Planejamento Estratégico Situacional foi criado para ser aplicado em instituições públicas e contesta em alguns pontos do método Tradicional. Diante disso, pautado em referenciais teóricos, realizou-se um estudo de caso comparativo em Micro e Pequenas Empresas da Indústria, Serviços e Comércio da cidade de Itapeva, SP. Para a análise dos dados, criou-se e aplicou-se um método próprio, denominado Análise Estratégica Tridimensional, que considerou a participação, utilidade e importância dos métodos de Planejamento Estratégico estudados. Os resultados demonstram as diversas características das empresas estudadas e conclui-se que os momentos do Planejamento Estratégico Situacional apresentam diversos aspectos que contribuem com a gestão das Micro e Pequenas Empresas. Além disso, este estudo deixa como legado um construto teórico e prático para a avaliação da prática estratégica qual pode ser aplicado em organizações que demandam estratégia.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Planejamento Estratégico Situacional. Micro e Pequenas Empresas. Empreendedorismo. Gestão e Desenvolvimento Regional.

ABSTRACT

CONTRIBUTIONS OF STRATEGIC PLANNING SITUATION TO THE MANAGEMENT OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES: A COMPARATIVE CASE STUDY IN ITAPEVA, SP

The Strategic Planning stands out as an important management tool for the sustainability of organizations, however, most of the losses and failure of Micro and Small Enterprises are attributed to lack or failure of Strategic Planning. This happens by the inadequacy of the Strategic Planning termed as Traditional to this type of company. This study aims to evaluate the contribution of the moments of the Situational Strategic Planning in the management of Micro and Small Enterprises in order to find alternative way to formulate the strategy and assist in management practice, simply and efficiently. The Situational Strategic Planning was created to be used in public institutions and disputes in some points of the Traditional method. Given this, based on theoretical references, we performed a comparative case study in Micro and Small Enterprises of Industry, Trade and Services in Itapeva city, SP. For the analysis of the data was created and applied a method, termed Strategic Analysis Three Dimensional, which made participation, utility and importance of Strategic Planning métodos studied. The results demonstrate the various features of the studied companies and concludes that the moments of the Strategic Planning Situational present various aspects that contribute to the management of Micro and Small Enterprises. Moreover, this study leaves a legacy of a theoretical and practical construct for the evaluation of strategic practice which can be applied to organizations that require strategy.

Keywords: Strategic Planning. Situational Strategic Planning. Micro and Small Enterprises. Management and Regional Development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Localização de Itapeva, SP e região	20
Figura 2 - Representatividade dos municípios da região de Itapeva no PIB do Estado de São Paulo.....	21
Figura 3 - Tamanho das empresas conforme a estrutura administrativa	26
Figura 4 - O Processo empreendedor na visão de Timmons	27
Figura 5 - Porcentagem de empregados em pequenas empresas nos EUA	31
Figura 6 - Sobrevivência e encerramento acumulada das empresas do Estado de São Paulo.....	34
Figura 7 - As sete etapas do planejamento estratégico	41
Figura 8 - Formas de estratégia	47
Figura 9 – Hierarquia conceitual da gestão estratégica	50
Figura 10 – Matriz <i>SWOT TELESCOPIC OBSERVATION</i>	52
Figura 11 - Os quatro momentos do PES	62
Figura 12 – O jogo social	63
Figura 13 - Triângulo de governo	64
Figura 14 - Análise estratégica tridimensional.....	72
Figura 15 – Expressão para o cálculo da participação do PES.....	74
Figura 16 - Organograma da Empresa A	83
Figura 17 – Organograma da Empresa B	85
Figura 18 - Organograma da Empresa C	87
Figura 19 - Utilidade da análise do ambiente interno e externo	93
Figura 20 - Características do planejamento segundo os gestores dos empreendimentos.....	95
Figura 21 - Características da concepção do plano segundo os gestores dos empreendimentos.....	96
Figura 22 - Prática do planejamento de <i>marketing</i> segundo os gestores dos empreendimentos.....	99
Figura 23 – Características da contratação da mão de obra segundo os gestores dos empreendimentos.....	100

Figura 24 – Características dos treinamentos da mão de obra segundo os gestores dos empreendimentos.....	101
Figura 25 - Formas de implementar a estratégia.....	103
Figura 26 - Priorização da estratégia	104
Figura 27 – Planificação da análise estratégica tridimensional	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais características do planeamento estratégico formal.....	43
Quadro 2 - Necessidades de estratégia de empresas diferentes.....	49
Quadro 3 – Diferenças entre o Planeamento Estratégico Tradicional e o PES.....	56
Quadro 4 - Postulados do Planeamento Estratégico e do PES.....	57
Quadro 5 - Modelos e características de planeamento	58
Quadro 6 - Comparativo entre o PES e o Planeamento Estratégico Tradicional.....	59
Quadro 7 - Aspectos da gestão nas unidades de caso	78
Quadro 8 - Características da Empresa A.....	82
Quadro 9 - Características da Empresa B.....	84
Quadro 10 – Características da Empresa C.....	86
Quadro 11 – Síntese dos aspectos dos modelos e propostas de planeamento estratégico e as generalidades das unidades de caso.....	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação dos estabelecimentos segundo porte.....	24
Tabela 2 - Estimativas do custo social do fechamento das empresas paulistas	35
Tabela 3 - Perfil dos empresários de empresas constituídas em 2000 e em 2005 ...	37
Tabela 4 - Perfil das unidades de caso	76
Tabela 5 - Perfil dos empreendedores pesquisados	80
Tabela 6 – Participação do PES, utilidade na gestão e importância	105
Tabela 7 - Visão dos gestores pesquisados em relação às premissas, planejamento, estratégia e implementação	113
Tabela 8 - Práticas dos empreendimentos pesquisados em relação às premissas, planejamento, estratégia e implementação	114

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

<i>CIGOB</i>	<i>Fundación Desarrollo de Ciencias y Métodos de Gobierno</i>
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe
FUNDAP	Fundação do Desenvolvimento Administrativo
DIEESE	Departamento intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH-M	Índice de desenvolvimento Humano Municipal
ILPES	Instituto Latino Americano e do Caribe de Planejamento Econômico e Social
MPE	Micro e Pequenas Empresas
ONU	Organização das Nações Unidas
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SEADE	Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<i>SWOT</i>	<i>Strength, Weakness, Opportunity and Threat</i>

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	Problema.....	17
1.2	Objetivos.....	18
1.2.1	Objetivo Geral.....	18
1.2.2	Objetivos Específicos.....	18
1.3	Delimitação do Estudo.....	18
1.4	Relevância do Estudo.....	19
1.5	Organização do Trabalho.....	22
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	24
2.1	Micro e Pequenas Empresas - MPE no Brasil.....	24
2.1.1	Características das MPE.....	24
2.1.2	Relevância das MPE.....	29
2.1.3	Causas do encerramento das atividades em MPE.....	32
2.1.4	Gestão e Estratégia nas MPE.....	39
2.2	Planejamento Estratégico Tradicional.....	42
2.2.1	Gestão Empresarial e o Planejamento Estratégico.....	44
2.2.2	Limitações e Fragilidades do Planejamento Estratégico.....	52
2.3	Planejamento Estratégico Situacional – PES.....	54
2.3.1	Origem do PES.....	54
2.3.2	Conceitos e distinções do PES.....	55
2.3.3	Aplicação do PES.....	59
3	MÉTODO.....	66
3.1	Tipo de pesquisa.....	66
3.2	Área de realização.....	67
3.3	População e amostra.....	68
3.4	Instrumentos.....	69
3.5	Procedimento para coleta de dados.....	70
3.6	Procedimento para análise de dados.....	71
3.6.1	Análise estratégica tridimensional.....	72
4	RESULTADO E DISCUSSÕES.....	76
4.1	Apresentação das unidades de caso.....	76

4.1.1	Perfil das unidades de caso.....	76
4.1.2	Características da gestão nas unidades de caso	78
4.1.3	Perfil dos empreendedores.....	80
4.1.4	Unidade de caso Empresa A, indústria.....	81
4.1.5	Unidade de caso Empresa B, comércio.....	83
4.1.6	Unidade de caso Empresa C, serviços	85
4.2	Constatações e discussões dos resultados das unidades de caso	88
4.2.1	Premissas e planejamento.....	90
4.2.2	Estratégia e implementação	102
4.2.3	Participação do PES na gestão das MPE.....	105
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
6	CONCLUSÃO.....	120
	REFERÊNCIAS.....	125

1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas - MPE colocam-se como agentes importantes no cenário socioeconômico e de desenvolvimento nacional. De acordo com Chér (1991), essas empresas contribuem significativamente com o produto interno bruto da nação, geram empregos e por estar tanto em regiões metropolitanas como no interior têm papel importante no desenvolvimento como um todo. Contudo, há argumentos pautados em números que dizem respeito ao encerramento das atividades dessas empresas. Conforme os estudos apresentados pelo SEBRAE, nos anos de 2008 e 2010, respectivamente, 62% e 58% das MPE findaram antes de completar seis anos. O SEBRAE (2013b) aponta que 24% das empresas constituídas em 2007 se encerraram em dois anos. Paralelo a isso, diversos levantamentos e estudos, como por exemplo, Trejo (2010), SEBRAE (2010) e Quadros et al. (2012), apontam problemas de gestão estratégica nas MPE. Considerando que a estratégia consiste em um plano e em um comportamento ao longo do tempo (MINTZBERG, 2004), o termo estratégia nas empresas remete ao processo de Planejamento Estratégico. Segundo Oliveira (2001), um dos princípios do Planejamento é contribuir com os objetivos da empresa e a Estratégia relaciona-se com a melhor forma de utilizar os recursos para obter os resultados. Dessa forma, o Planejamento Estratégico faz-se essencial na gestão das empresas, embora autores como Quadros et al. (2012) descrevam a aplicabilidade do método em qualquer tipo de empresa, também apontam que as MPE não conseguem ter grandes benefícios com a ferramenta.

Grandes corporações utilizam os preceitos do Planejamento Estratégico que possui caráter prescritivo com pouca relação com as ações. O modelo apresenta uma lacuna entre o método e a utilização em MPE, além disso, acumula fragilidades na complexidade das análises, inadequação do plano às empresas e falhas administrativas na implementação.

Ao considerar a interação de diversos atores no meio interno e externo da instituição, há um dinamismo de ações que alteram constantemente o cenário da organização e com isso, de acordo com Mintzberg (2004), o Planejamento

Estratégico tem recebido muitas críticas, principalmente pela falácia da predição e pela rigidez do processo tradicional.

Na busca pela adequação do Planejamento Estratégico em instituições públicas, a partir do final da década de 1960, o economista chileno Carlos Matus apresenta o Planejamento Estratégico Situacional – PES em alternativa ao Planejamento Estratégico que o denomina como Planejamento Estratégico Tradicional. O novo método, basicamente composto por quatro momentos distintos, considera a atuação dos diversos atores no jogo social e estabelece um método flexível às diversas alterações da realidade em busca dos objetivos. O PES se assemelha com outros instrumentos metodológicos de Planejamento Estratégico, entretanto, pressupõe constante adaptação a cada situação concreta em que é aplicado.

Dessa forma, com a importância das MPE e o aspecto frágil de sua taxa de encerramento que se relaciona com as deficiências do processo estratégico, emerge a importância do estudo da estratégia das MPE.

Tendo o PES como uma nova abordagem, este trabalho busca compreender os conceitos do Planejamento Estratégico Tradicional e do método proposto por Carlos Matus a fim de identificar as formas de contribuição do PES para propor um caminho alternativo para a formulação da estratégia de forma condizente às práticas das MPE.

Para tanto, busca-se o desenvolvimento de um estudo de caso comparativo em MPE da área da Indústria, Comércio e Serviços da cidade de Itapeva, SP.

1.1 Problema

Considerando a relevância e fragilidade das Micro e Pequenas Empresas, a pertinência da estratégia para os negócios, os aspectos e críticas do Planejamento Estratégico e as características do Planejamento Estratégico Situacional, o problema deste estudo consiste em indagar a seguinte questão:

De que forma os componentes do Planejamento Estratégico Situacional - PES contribuem para a gestão de Micro e Pequenas Empresas na cidade de Itapeva, SP?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O PES contesta aspectos do Planejamento Estratégico Tradicional e se distingue por fatores como o foco no presente, a flexibilidade na formalização, o caráter indeterminístico e não prescritivo, além de ter a característica de propor um plano de ação por problema e atuar sobre a realidade na velocidade de suas alterações. Diante disso, o objetivo geral deste estudo consiste em avaliar a contribuição dos momentos do PES na gestão das Micro e Pequenas Empresas de Itapeva, SP, bem como elaborar um método de Análise Estratégica para tal avaliação, considerando a mensuração do nível de utilização do PES e a estrutura um modelo para diagnosticar a aplicação na gestão.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- Diagnosticar a prática da gestão em MPE de Itapeva, SP;
- Identificar a percepção dos gestores de Micro e Pequenas Empresas sobre os aspectos dos métodos de Planejamento Estratégico;
- Elaborar um método ferramental de Análise Estratégica para mensurar a participação, utilidade e importância do PES na gestão de MPE;
- Diagnosticar por meio das práticas de gestão adotadas e percepção dos empreendedores, o nível e forma da contribuição do PES para a gestão das MPE.

1.3 Delimitação do Estudo

Vergara (2000) afirma que os fatores históricos e a alta complexidade impossibilitam a análise da realidade como um todo, desta forma, as pesquisas devem abranger parte da realidade, e para isso a delimitação define o que será

abordado e o que será excluído da análise. Em concordância com esta afirmação, a delimitação deste trabalho consiste no estudo de Micro e Pequenas Empresas, com mais de cinco anos de existência e com visibilidade local e regional nas áreas da Indústria, Serviço e Comércio, durante o ano de 2013, na cidade de Itapeva, SP. A delimitação do estudo neste município se dá pela relevância em explorar mecanismos para a melhoria do desenvolvimento, pois a cidade se apresenta com grande potencial, tendo como embasamento o contraste dos indicadores socioeconômicos, pois comparando com os municípios do Estado de São Paulo, de acordo com a fundação SEADE (2013), o PIB de Itapeva situa na 109ª posição na participação do PIB do Estado, mas por outro lado, o PIB per capita situa-se na 416ª e o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – IDH-M na 557ª colocação.

1.4 Relevância do Estudo

A relevância deste trabalho consiste na busca por uma ferramenta estratégica pragmática e convergente com as particularidades das MPE que facilite ao empreendedor a tomada de decisão e a gestão no dia a dia em alternativa ao Planejamento Estratégico Tradicional. Tal importância baseia-se em três elementos:

Primeiro, a relevância das MPE. Autores como Longenecker, Moore e Petty (1997), Terence (2002) e Chér (1991) apontam diversas particularidades que situam as MPE como importantes agentes econômico, social e produtivo. Por outro lado, conforme o SEBRAE (2008) e SEBRAE (2010) as MPE também se caracterizam pelo elevado índice de fechamento proveniente de diversas causas, dentre elas, os aspectos de gestão.

O segundo elemento consiste no Planejamento Estratégico, pois se trata de uma das ferramentas de gestão mais utilizadas pelas empresas (RIGBY; BILODEAU, 2009) e busca formas de otimizar os resultados por meio dos recursos (OLIVEIRA, 2001). Esta ferramenta acumula diversas críticas como o caráter determinístico e tecnocrático (IIDA, 1993). Ao propor a utilização de um roteiro prático para o planejamento, Terence (2002) cita que os métodos de planejamento desenvolvidos para as grandes empresas não estão ao alcance das pequenas empresas, tendo assim, uma carência de utilização do Planejamento Estratégico

pelas MPE e ao mesmo tempo, faltam estudos, pesquisas e dados da ferramenta em relação às empresas em questão. Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2008) supõem que a utilização do Planejamento Estratégico não apresenta resultados significativos para as MPE.

O último elemento é em relação ao método PES. Oriundo de críticas ao planejamento estratégico tradicional, o PES surge como alternativa a ser utilizado na gestão pública. O PES abdica o determinismo e cálculos preditivos, baseando-se em apreciação situacional com apostas em cenários, análise estratégica, e por fim, cálculo, ação e correção, sendo dessa forma uma ferramenta flexível podendo ser aplicado para a obtenção de resultados de curto e longo prazo (HUERTAS, 1996).

Em relação a relevância da delimitação geográfica, Itapeva, cidade da localização das empresas deste estudo, é a sede de uma das 42 regiões de Governo do Estado de São Paulo. Situa-se na Região Administrativa de Sorocaba, conforme detalhado na Figura 1, que demonstra a localização de Itapeva entre os demais municípios desta região além de outros atendidos pelo SEBRAE regional.

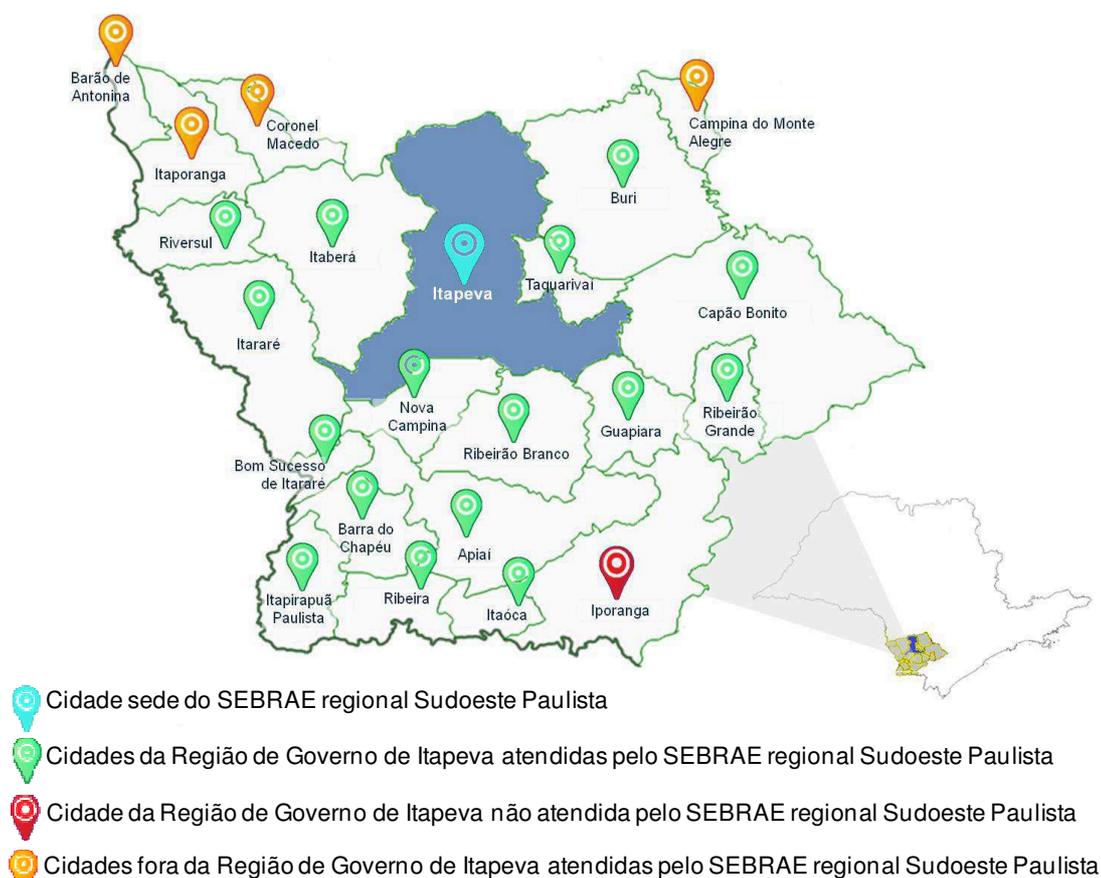


Figura 1 – Localização de Itapeva, SP e região

Fonte: SEADE (2013) e SEBRAE (2013), adaptado pelo Autor

De acordo com o IBGE (2013), a cidade possui uma extensão territorial de 1.826,26 km² e em 2010 abrigava 87.753 munícipes. Segundo a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - SEADE (2013), a taxa de urbanização de Itapeva é de 73,6%.

Conforme demonstrado na Figura 2, Itapeva é o município da Região de Governo com maior participação no PIB do Estado de São Paulo.

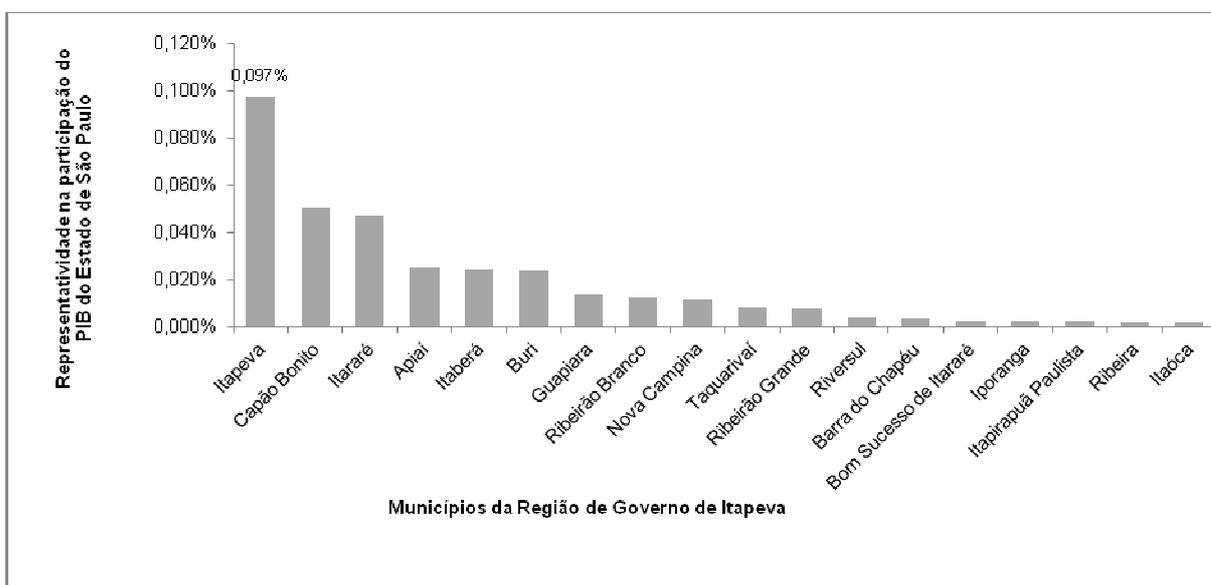


Figura 2 - Representatividade dos municípios da região de Itapeva no PIB do Estado de São Paulo
Fonte: SEADE (2013), adaptado pelo Autor

Ao considerar todas as Regiões de Governo do Estado, a representatividade do PIB de Itapeva situa-se no primeiro quartil, na 109^a posição, entretanto, apresenta um contraste com um PIB per capita na 416^a colocação (3^o quartil) e Índice de Desenvolvimento Humano Municipal - IDH-M que situa no último quartil, na posição 557 de um total de 645 municípios (SEADE, 2013).

O IBGE (2013) aponta que os empregos na cidade são distribuídos da seguinte forma: na agropecuária com 21,5%, indústria com 9,4%, construção com 2,1%, comércio com 26,3% e em serviços com 40,6%. Conforme o SEBRAE (2013) a região de Itapeva compreendida em 21 municípios atendidos pelo escritório regional da Agência possui apenas 41 médias e grandes empresas estabelecidas nos setores da indústria, comércio e serviços, e de ssa forma, os MPE totalizam 99,7% dos empreendimentos. Considerando números de empresas constituídas no ano de

2007, segundo o SEBRAE (2013b), em Itapeva, a taxa de encerramento das atividades das empresas em dois anos é de 34%, valor bem pior da média do Estado, 22% e média Nacional, 24%.

Diante do exposto, considerando que a cidade de Itapeva possui uma economia relevante para a região e dispõe de grande potencial para o desenvolvimento, as MPE se colocam como importantes agentes de desenvolvimento local. Dessa forma, o pressuposto justifica a delimitação geográfica do estudo.

1.5 Organização do Trabalho

A estrutura deste trabalho possui a introdução que precede a revisão da literatura, formando assim o embasamento necessário para o estudo. Tendo os métodos definidos, houve a coleta de dados, os quais foram analisados e discutidos à luz do referencial teórico obtendo, portanto, as considerações finais e conclusão. Dessa forma, o estudo foi organizado em seis capítulos, além das referências bibliográficas, conforme segue:

- **Capítulo 1, Introdução:** Apresenta o estudo com a explicitação do problema, objetivos e delimitação.
- **Capítulo 2, Revisão da literatura:** Consiste na revisão da bibliográfica e divide-se em três partes. Na primeira parte, estabelece pelas referências, os aspectos das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, considerando suas características, relevância e fragilidades. Na segunda parte são abordados os conceitos do Planejamento Estratégico denominado como Tradicional, diagnosticando-o por meio dos autores estudados de forma a apresentar suas características na gestão empresarial bem como suas limitações. Na última parte são levantados por meio de bibliografias, a origem, conceitos, distinções e aplicação do PES.
- **Capítulo 3, Método:** Este capítulo demonstra de forma detalhada a metodologia da pesquisa que consiste em um estudo de caso comparativo, com fim exploratório-descritivo que abrange MPE dos setores da indústria,

comércio e serviços da cidade de Itapeva, SP. Este capítulo define e justifica com base em referências o tipo e área de realização do estudo, população e amostra, instrumentos utilizados, e o plano para coleta e análise de dados de forma a atender aos objetivos propostos.

- **Capítulo 4, Resultados e discussões:** Apresenta os resultados e discussões da pesquisa. Em primeiro lugar, exhibe as unidades de caso da pesquisa, as quais são compreendidas por uma micro empresa da área da indústria, uma pequena empresa da área de serviços e uma pequena empresa da área de comércio, totalizando três empresas. Em seguida, são apresentados os resultados levantados em campo conforme os métodos definidos e as discussões originadas pelas análises dos dados em comparação com as referências literárias.
- **Capítulo 5, Considerações finais:** Descreve as considerações finais do trabalho. Apresenta uma síntese dos resultados e realiza avaliações gerais sobre a pesquisa.
- **Capítulo 6, Conclusão:** Este capítulo conclui o trabalho, responde o problema da pesquisa, aponta as limitações do estudo e sugere propostas para novos estudos relacionados ao tema.
- **Referências:** Relaciona todos os referenciais teóricos que sustentam o estudo realizado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Micro e Pequenas Empresas - MPE no Brasil

2.1.1 Características das MPE

A Legislação brasileira, por intermédio do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, instituída pela Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006 considera como microempresa ou empresas de pequeno porte:

[...] a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas [...] (BRASIL, 2006).

Além da definição legislativa, o SEBRAE e o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE definem as MPE conforme a atividade desempenhada, dando uma maior classificação e distinção pela quantidade de pessoas ocupadas, de acordo com a Tabela 1:

Tabela 1 - Classificação dos estabelecimentos segundo porte

Porte	Setores (por nº de pessoas ocupadas)	
	Indústria	Comércio e serviços
Microempresa	Até 19 pessoas	Até 9 pessoas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas	De 10 a 49 pessoas
Média empresa	De 100 a 499 pessoas	De 50 a 99 pessoas
Grande empresa	Com 500 pessoas ou mais	Com 100 pessoas ou mais

Fonte: SEBRAE e DIEESE (2011, p. 67), adaptado pelo Autor

Na Constituição Federal de 1988, nos termos dos artigos 170 e 179, é assegurado às microempresas e às empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado nos campos administrativo, previdenciário, trabalhista, crédito e desenvolvimento empresarial. De forma específica, o artigo 170, item IX, descreve “Tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis

brasileiras e que tenham sua sede e administração no País” (BRASIL, 1988, p. 111). Entre as vantagens para as MPE, destacam-se a menor carga tributária e a redução da burocracia.

Art. 179. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei (BRASIL, 1988, p. 115).

Ainda, no âmbito da legislação brasileira, a Lei Complementar nº 123/2006, institui tratamento diferenciado para essas empresas por meio de recolhimento único de impostos e das obrigações:

Art. 1º Esta Lei Complementar estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que se refere:

I - à apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias;

II - ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive obrigações acessórias;

III - ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão.

§ 1º Cabe ao Comitê Gestor de que trata o inciso I do caput do art. 2º desta Lei Complementar apreciar a necessidade de revisão dos valores expressos em moeda nesta Lei Complementar (BRASIL, 2006).

Conforme Santos e Veiga (2012), a Lei Complementar nº 123/2006, conhecida como Simples Nacional, foi alterada pela Lei complementar nº 139/2011 e estabelece o porte das empresas de acordo com o faturamento anual, sendo:

- Microempresas: as empresas que possuem faturamento de até R\$ 360 mil;
- Pequenas empresas: as empresas que possuem faturamento acima de R\$ 360 mil até R\$ 3,6 milhões.

Segundo a Norma Brasileira de Contabilidade, NBC TG 1000, que preconiza especificidades para pequenas e médias empresas, são consideradas pequenas e médias empresas, aquelas que não possuem obrigação pública de prestação de contas e as empresas que “elaboram demonstrações contábeis para fins gerais para usuários externos” (BRASIL, 2009, p.7).

Para Drucker (2003), conforme demonstrado na Figura 3, a dimensão de uma empresa deve ser condizente com sua estrutura administrativa. Neste quesito, as MPE geralmente não conseguem sustentar a estrutura que necessitam, seja pela falta de capital para pagar um profissional específico para este fim ou por falta de uma estrutura apoiada por técnicos treinados. Importante ressaltar que nas MPE, a administração também possui uma versatilidade maior que nas grandes empresas exigindo esta característica do profissional encarregado por tal função.

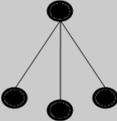
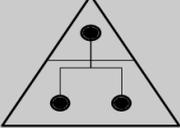
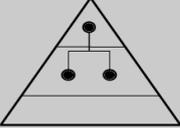
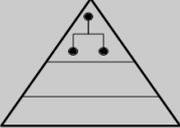
Tamanho	Micro Empresa ou Negócio Pessoal	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
REPRESENTAÇÃO				
CARACTERÍSTICAS	Não existe separação de níveis hierárquicos. O dirigente utiliza maior parte do tempo em tarefas operacionais e o restante do tempo é utilizado em áreas funcionais, como compras e finanças.	Exige um nível de gestão entre chefe e trabalhadores. Maior parte do tempo do dirigente é ocupado pelas áreas funcionais e o restante é direcionado para as tarefas operacionais.	O cargo de cúpula exige dedicação em tempo integral, entretanto, os objetivos globais não são estabelecidos por este cargo. Há inaptidão de resolução de problemas administrativos.	A função de direção suplanta a capacidade de uma pessoa, dividindo-se em coordenação de níveis médios e estabelecimento dos objetivos da empresa.

Figura 3 - Tamanho das empresas conforme a estrutura administrativa
Fonte: Drucker (2003, p. 221), adaptado pelo Autor

Tachizawa e Faria (2004) apresentam como características das MPE a agilidade na prestação de serviços personalizados e o envolvimento e identificação dos funcionários com a empresa.

A concepção das MPE também apresenta peculiaridades. Tratando-se do processo empreendedor, Rodrigues, Santos e Batista (2011) descrevem que este processo pode advir da junção de três variáveis: o talento do empreendedor; boas ideias exequíveis e a tecnologia. Portanto, é fundamental que o empreendedor disponha de habilidades e técnicas para equalizar tais variáveis em conjunto com o capital investido para provocar a prosperidade da empresa. Os autores destacam que nem sempre as MPE possuem uma equipe de gestão completa, e dessa forma faz-se necessário recursos para complementar a capacidade dessa equipe para estar apta para trabalhar com incertezas e analisar possibilidades e impactos das ações no negócio.

Em relação às habilidades dos empreendedores, Stokes e Wilson (2010), apresentam uma comparação do perfil da população de países desenvolvidos com países emergentes, dentre eles, o Brasil. O resultado desta comparação demonstra que perante países desenvolvidos, no Brasil sobressai a visão da existência de novos negócios, novas oportunidades e o auto reconhecimento de experiência e habilidades do empreendedorismo. Por outro lado, igualmente aos demais países, destaca-se nos empreendedores o medo de fracassar, o que impede o início do negócio.

Conforme Hunter (2012), os empreendedores são contrários à ideia de correr riscos em seus negócios. Esta afirmação é reforçada por Hust e Pugsley (2011), que complementa que há pouco anseio por parte dos empreendedores em buscar um crescimento significativo dos seus negócios, sendo isso resultante da escala natural do tipo de empresa, entretanto, o autor adverte que incentivos à inovação em pequenas empresas podem obter melhor eficácia se forem aplicados na redução do custo de expansão do negócio. Com isso, Hust e Pugsley (2011) enfatizam a importância do talento empreendedor na gestão da empresa.

De acordo com Dornelas (2008), para empreender é essencial a abordagem sistêmica, de acordo com a explanação da Figura 4, que considera a análise de três fatores fundamentais, de acordo com o modelo de Timmons.

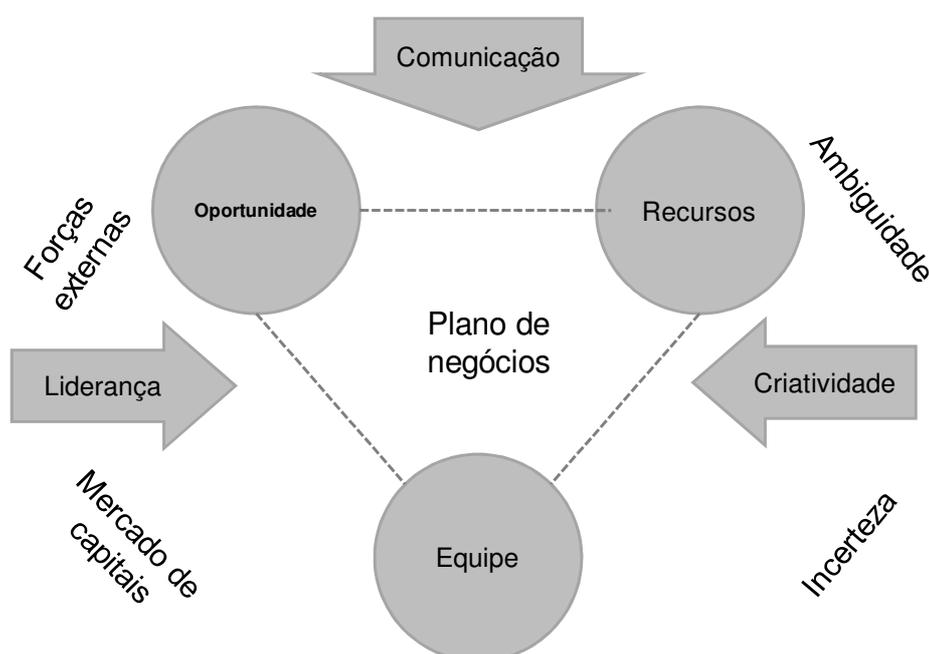


Figura 4 - O Processo empreendedor na visão de Timmons
Fonte: Dornelas (2008, p.29), adaptado pelo Autor

Trata-se da análise da oportunidade para se ter a resposta da viabilidade do empreendimento; a análise dos empreendedores que compreende na avaliação do perfil das pessoas envolvidas no empreendimento em implementar o plano para atingir os objetivos, e por fim, a análise dos recursos, o que consiste em defini-los e estabelecer quando e onde consegui-los. Além dessas análises, Dornelas (2008) enfatiza o plano de negócios (*business plan*) na centralidade desse sistema colocando-o como a ferramenta que o empreendedor dispõe para operacionalizar o processo.

Santos e Veiga (2012) apresentam um roteiro que descreve etapas essenciais para a concepção de uma MPE. São elas:

- Estudar as possibilidades e fazer uma pesquisa prévia;
- Fazer um projeto de investimento;
- Selecionar e verificar a situação do imóvel;
- Definir o tipo da empresa;
- Estudar as formas de tributação;
- Definir a atividade da empresa;
- Providenciar a documentação;
- Elaborar o contrato social;
- Regularizar o empreendimento.

Um fator que se destaca no roteiro de Santos e Veiga (2012), são os aspectos administrativos prévios, como o conhecimento técnico necessário pela característica do envolvimento direto do empreendedor com o negócio, bem como a realização de uma pesquisa de mercado para um melhor entendimento do ambiente onde se insere, e convergindo com Dornelas (2008), Santos e Veiga (2012) também colocam o estabelecimento de um plano de negócios para caracterizar o empreendimento e considerar as estratégias para alcançar os objetivos bem como esclarecer as áreas funcionais, como por exemplo, o enquadramento fiscal, evitando dessa forma a entropia do negócio por elementos como a deficiência em aspectos ligados ao fluxo de caixa, investimentos e demais ações cabíveis no antes e no decorrer da fundação da empresa.

Young (2009), diferencia as MPE das grandes empresas ao considerar a pressão por seleção. O autor julga que devido ao tamanho, estrutura e posição, as MPE possuem maior fragilidade, com isso, destaca a necessidade das MPE terem a aptidão de crescimento, ou seja, a capacidade de estruturação que envolve assimilação de conhecimento e transformação, e a aptidão de sustentabilidade, que busca variedade e reconfiguração das atividades. Dessa forma, o desempenho das MPE deve ser em termos de crescimento e sustentabilidade. O primeiro consiste na mudança no mundo dos negócios e do volume financeiro em relação ao mercado e o segundo considera o desempenho financeiro rentável. Young (2009), aponta que é inapropriada a busca por apenas um tipo de desempenho, pois ambos estão relacionados. Por meio de estudo, o autor enfatiza as particularidades distintas entre pequenas e grandes empresas e menciona a importância de estudos direcionados às pequenas empresas, dada a importância dessa categoria de empreendimento em diversos países.

2.1.2 Relevância das MPE

Conforme o SEBRAE (2008), as MPE respondem a 20% de todo o Produto Interno Bruto – PIB nacional. Consta ainda que essas empresas situam em diversos nichos de negócios, sendo 58% no comércio, 32% empresas de serviços, 9% na indústria e 0,4% na agropecuária. O SEBRAE e DIEESE (2011) apontam a evolução do número de empregos gerados pelas MPE, saindo de 8,6 milhões de empregos em 2000 para 14,7 milhões de empregos em 2010, sendo neste ano, responsável por 99% dos estabelecimentos de empregos, 51,6% dos empregos e 39,7% da massa de remuneração.

Segundo Souza, Gorayeb e Reis, 2012, ao estudar as pequenas empresas na indústria de transformação de plásticos, constataram que durante a ocorrência de crises econômicas, a participação de pequenas empresas em número e em geração de emprego aumentou, contribuindo para evitar uma queda mais abrupta de empregos no setor. Quando houve a recuperação da economia, o espaço das pequenas empresas continuou a existir e com possibilidades de ampliação.

Em sua afirmação, Sarquis (2003, p. 13), reforça a importância das MPE em comparação com as empresas de grande porte:

Apesar da importância que as grandes empresas têm para a economia brasileira e da destacada atenção que sempre merecem dos órgãos governamentais, notam-se atualmente um forte interesse e uma tendência no sentido de conhecer, analisar e propor alternativas para o segmento empresarial formado pelas pequenas empresas.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2003) apresentou um estudo sobre as MPE comerciais e de serviços no Brasil, no qual considera que essas empresas contribuem com o crescimento e desenvolvimento do país na medida em que geram renda para as pessoas que criam o negócio e por consequência se faz como “alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte” (IBGE, 2003, p.15).

O SEBRAE (2013b) destaca o crescimento do número de pequenas empresas ao mencionar o acréscimo de 26% de optantes do regime fiscal Simples Nacional em dezembro do ano de 2012 em comparação com o mesmo período de 2011. Saliencia também que já havia sido constatado um aumento em torno de 30% no ano de 2011 em relação ao ano anterior. A entidade aponta que se aliado a este crescimento houver a melhoria da competitividade, tende a existir impactos relevantes na economia, “seja em termos de maior oferta de empregos, melhores salários, ampliação da massa salarial e da arrecadação de impostos, a melhor distribuição de renda e o aumento do bem-estar social” (SEBRAE, 2013b p. 7).

Longenecker, Moore e Petty (1997), ao comparar pequenos empreendimentos frente às grandes corporações apontam que a importância é relativa, pois uma pequena empresa pode representar apenas um pequeno setor de uma grande empresa, portanto, o coletivo dessas pequenas empresas pode superar esta grande empresa. O autor descreve que uma forma prática de vislumbrar essa teoria é por meio da mensuração comparativa do número de funcionários entre essas pequenas e grandes empresas conforme segue na Figura 5, que demonstra os setores de manufatura, mineradoras, serviços, comércio varejista e atacadista, construção e setores industriais, relativamente mais importantes que as grandes empresas conforme o critério adotado.

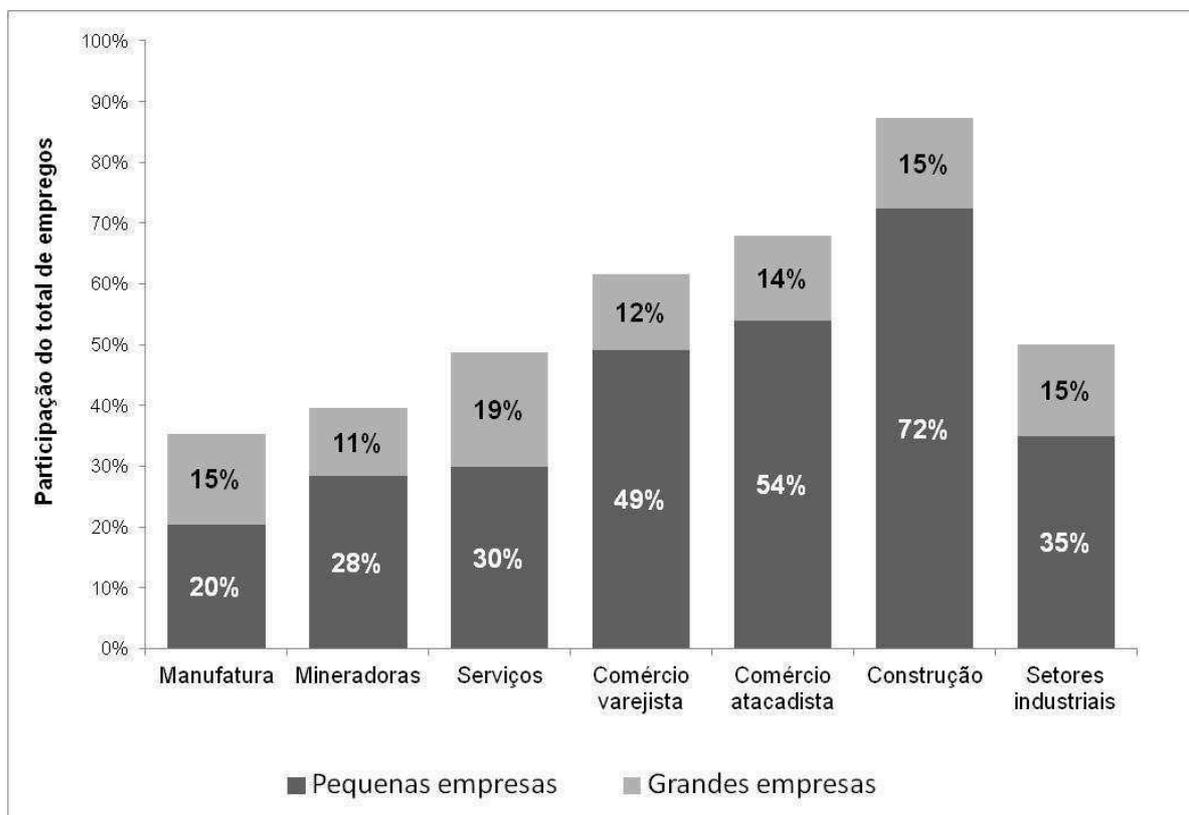


Figura 5 - Porcentagem de empregados em pequenas empresas nos EUA
 Fonte: Longenecker, Moore e Petty (1997, p.32), adaptado pelo Autor

Longenecker, Moore e Petty (1997) colocam que as pequenas empresas contribuem de forma particular com a economia e sociedade. Elas oferecem empregos, contribuem para a introdução de tecnologias, auxiliam as grandes empresas e servem ao mercado com flexibilidade. Chér (1991) converge com Longenecker, Moore e Petty (1997) e complementa que as pequenas empresas têm como características um bom desempenho em atividades especializadas e a operação em mercado de demanda flutuante.

De acordo com Junior, Cario e Fernandes (2011), é crescente a inserção de MPE no mercado internacional considerando sua participação nas cadeias globais de comercialização e distribuição. O autor coloca que os processos produtivos menos verticais, as fases econômicas e as características das MPE como a especialização produtiva, fluxo de conhecimento e a flexibilidade frente aos moldes de produção, favorecem a expansão dessas empresas no mercado global.

Outro aspecto que demonstra a relevância das MPE são as publicações científicas que abordam o tema. Borba, Hoeltgebaum e Silveira (2011) identificam

uma mudança no comportamento das publicações sobre empreendedorismo e conclui que após o ano de 1990 emergiu o foco em administração de pequenos negócios e inovação.

Grandes esforços têm sido despendidos em prol as MPE, por exemplo, no âmbito internacional, a carta europeia das pequenas empresas que preconiza linhas de ação para fomento das pequenas empresas (UNIÃO EUROPEIA, 2000) e no âmbito nacional, entre vários esforços do SEBRAE, destaca-se o mapa estratégico para 2022 cuja missão descrita é “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos Pequenos Negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional” (SEBRAE, 2013b, p.7).

O SEBRAE (2013b) aponta uma melhoria de dois pontos percentuais no índice de permanência das atividades das MPE com dois anos de idade. Embora não haja um estudo aprofundado sobre as causas, o SEBRAE (2013b) coloca algumas generalidades como responsável por esta melhora, como a melhoria no ambiente dos negócios, a exemplo de legislações favoráveis, e a evolução do comportamento dos empreendedores, principalmente por sua capacitação. Por outro lado, há diversos estudos que procuram explorar as causas do encerramento das atividades em MPE.

2.1.3 Causas do encerramento das atividades em MPE

Informações de instituições como o IBGE (2003), SEBRAE (2008, 2013b) e autores como Dornelas (2008), Rodrigues, Santos e Batista (2011), Santos e Veiga (2012) deixam evidente a importância das MPE, entretanto, há também uma característica negativa em relação aos empreendimentos. Trata-se da alta taxa de encerramento das atividades.

Chér (1991) discorre sobre esta característica e relaciona quatro causas predominantes:

- A inexperiência com o ramo de negócios: trata-se da falta de informações e conhecimentos para a direção do empreendimento, o que inclui a falta de competência administrativa e abrange também fatores cognitivos, como a

falta de capacidade em assumir riscos e a dificuldade em lidar com problemas por um tempo prolongado;

- O efeito sanduíche: a expressão é dada por Mattar (1988) apud Chér (1991), que enxerga com peculiaridade um fator externo que possa trazer sérios problemas. Trata-se de quando a pequena empresa só compra de um grande fornecedor e só vende para um outro grande cliente, criando assim uma cadeia de oligopólio e oligopsônio em que o pequeno empreendedor fica a mercê da regulamentação dos preços pelo cliente e fornecedor sem ter margem de manobra, chegando a sua falência caso não tenha alguma alternativa como a diversificação de produtos;
- O efeito avestruz: Chér (1991) descreve que representa a alegoria de que não vemos o que nós mesmos causamos de negativo no negócio. Em meados de 1960, em uma pesquisa sobre o fechamento de empresas foi constatada que as causas do fechamento das empresas eram respectivamente a concorrência, falta de capital de giro e desentendimento entre os sócios. No aprofundamento da pesquisa notou-se que o fator concorrência provém não somente de grandes empresas, mas também da concorrência desleal de outras pequenas empresas. O capital de giro era uma causa esperada de se relatar, porém a terceira causa não deveria ser relevante. O autor coloca que esse tipo de problema é comum em quaisquer tipos de empresas, entretanto, o que diferencia de uma grande corporação é a instituição de um sistema robusto de gestão. Outro fator que chamou a atenção na pesquisa foi a constatação do fato de geralmente os empreendedores não assumirem a real causa do fracasso tendendo a falácia em apontar como causa a falta de capital de giro.
- O espírito com que se entra no negócio: O autor sintetiza que pelas causas dispostas e outras mais, é relevante o espírito empreendedor. Na pesquisa referida anteriormente, foi identificado que os empreendedores mais preparados tiveram melhores resultados nos negócios.

Em relação ao Estado de São Paulo, de acordo com a Figura 6, o SEBRAE (2008), apresentou uma pesquisa que fora atualizada em 2010 que diz respeito

sobre a taxa de encerramento das atividades das empresas. A pesquisa tem como base a Junta Comercial do Estado de São Paulo, órgão responsável pelo registro de abertura e encerramento de empresa, e posterior entrevistas com empresários envolvidos.

27% das empresas fecham no primeiro ano, 38% encerram suas atividades até o segundo ano, 46% fecham antes do terceiro ano, e ainda 50% não concluem o quarto ano, 62% fecham até o quinto ano e 64% encerram suas atividades antes de completar seis anos de atividade (SEBRAE, 2008, p.19).

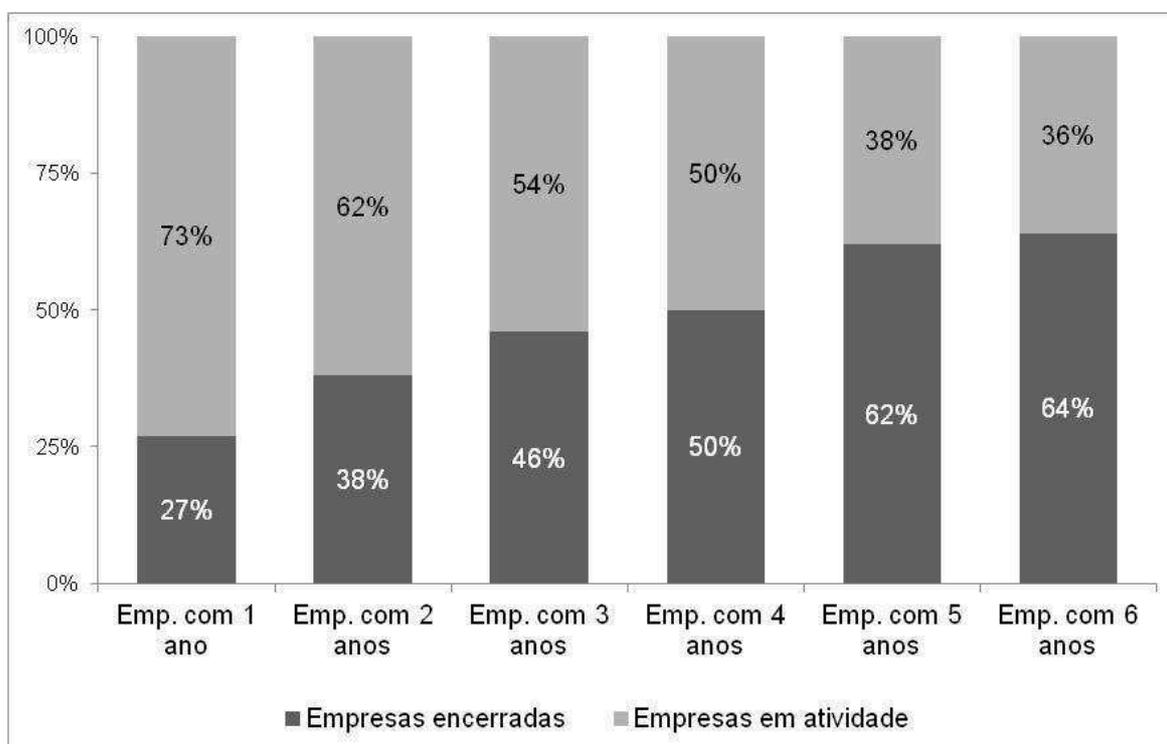


Figura 6 - Sobrevivência e encerramento acumulada das empresas do Estado de São Paulo
Fonte: SEBRAE (2008, p.20) adaptado pelo Autor

Conforme o SEBRAE (2008) e demonstrado na Figura 6, 64% das MPE morrem antes de atingir sete anos de existência. Ao considerar o comportamento empreendedor, constata-se que 81% das empresas que sobrevivem além de seis anos, planejam e monitoram cada etapa de seus processos.

O SEBRAE (2008) coloca os motivos que são apontados pelos empreendedores para a sustentabilidade das MPE. Os empreendedores de insucesso apontam em primeiro lugar, com 28% das respostas, a boa gestão após a abertura da empresa como fator preponderante para o sucesso, e segundo lugar, 25% apontam o bom planejamento antes da abertura. Dos empreendedores de

sucesso, 32% apontam que o bom planejamento antes da abertura é o maior fator de sucesso para a sobrevivência do negócio, seguido pelas necessidades de políticas governamentais de apoio às MPE (26%) e uma boa gestão após a abertura (19%).

Problemas de planejamento e administração são uma das principais alegações como causa do encerramento de empresas e o custo do fechamento de empresas para a sociedade “é expressivo sobre o ponto de vista da eliminação de postos de trabalho e perda financeira” (SEBRAE, 2008, p. 67). Ao considerar somente o estado de São Paulo, a Tabela 2 demonstra o quanto pode ser significativa a perda ocasionada pelo fechamento das MPE.

Tabela 2 - Estimativas do custo social do fechamento das empresas paulistas

Eliminação de	Custo em 2004	Custo em 2006
(A): Empresas	73 mil empresas	81 mil empresas
(B): Ocupações	281 mil ocupações	267 mil ocupações
(C): Poupança de pessoal (capital investido)	R\$ 1,7 bilhão	R\$ 2,2 bilhões
(D): Faturamento	R\$ 12,1 bilhões	R\$ 13,5 bilhões
(C + D): Perda financeira total	R\$ 13,8 bilhões	R\$ 15,7 bilhões

Fonte: SEBRAE (2008, p. 67), adaptado pelo Autor

Muitas são as razões que explicam esse alto índice de fechamento de pequenas empresas no Brasil: dificuldade de obtenção de crédito, perfil inadequado do empreendedor, altos tributos, economia flutuante, entre outros. Porém um fator que seguramente contribui, e muito para a taxa de mortalidade é a falta de vocação para inovação e identificação de oportunidades do negócio. Empreendedorismo e inovação andam de mãos dadas (SHANE, 2005, p.9).

Ao estudar os fatores determinantes da mortalidade de MPE na região metropolitana de Florianópolis, SC, Nascimento et al. (2013), apontam dez fatores que se destacam como responsáveis pela falência das empresas. São eles:

falta de capital de giro; falta de capacitação (nível de escolaridade); incompetência gerencial e má gestão; falta de planejamento estratégico; falta de conhecimento do mercado; não existência de políticas de preço, produtos, propaganda e distribuição; alta carga tributária; falta de mão de obra qualificada; acesso ao crédito; e falta de plano de negócios (NASCIMENTO et al., 2013, p. 275).

Ferreira et al. (2012), ao pesquisarem as causas de falências de MPE da cidade de São Paulo, SP, corroboram em alguns aspectos relacionados por Nascimento et al. (2013), como a falta de capacitação e a ausência do planejamento de negócios e sintetiza que o grupo de causas identificadas em sua pesquisa é de natureza estratégica e se apresentam de forma decisiva na motivação do encerramento das atividades das MPE. Grapeggia et al. (2011), ao estudarem o estado de Santa Catarina, apontam que os fracassos das MPE são decorrentes da falta de habilidade do empreendedor e por fatores associados à gestão, como deficiência em controles administrativos e a adequação de produtos e conhecimento do ambiente interno e externo. Bonacim, Cunha e Corrêa (2009), ao estudarem casos de uma cidade do interior do Estado de São Paulo, também identificaram causas como a falta de planejamento, deficiência e deficiência no aprendizado dos empreendedores. Nota-se que ambos os estudos, embora realizados em localidades e delimitações diferentes, possuem certa sintonia em suas constatações.

Se de um lado há o índice de fracasso das empresas, de outro lado, há o índice de sucesso. O SEBRAE (2013b) compara as empresas constituídas no ano de 2005 com as empresas constituídas no ano de 2007 e constata que houve uma evolução no sucesso dessas empresas, de 73,6% para 75,6%. Esta evolução sugere que fatores positivos explorados em outros estudos da entidade surtiram efeitos, como por exemplo, o relatório do SEBRAE (2008), aponta diversas variações positivas nos aspectos das empresas as quais seguem:

- Melhoria nos ambientes dos negócios como redução da taxa de juros, a ampliação da oferta de crédito para o consumo, inflação controlada, melhora do rendimento dos trabalhadores e leis que favorecem os pequenos empresários como a lei geral das MPE e a regulamentação do SIMPLES Nacional e Estadual;
- Melhoria no perfil dos empresários, pois houve um aumento da escolaridade; “empreendedores por oportunidade”, que vislumbram um novo negócio a partir de uma visão de negócio e não buscam um negócio próprio devido à necessidade ou sustento familiar; aumento na procura por auxílio nas entidades de apoio às empresas; aumento na procura dos

empresários por cursos e participação dos empresários em reuniões de entidades ou parcerias;

- Melhoria no perfil das empresas em que diminuiu a proporção de novas empresas no setor do comércio, setor de maior fechamento de empresas devido à elevada concorrência; ampliou-se a proporção de empresas “individuais”; aumentou a proporção de empresas que vendem aos governos federal, estadual e municipal;
- Melhoria no planejamento prévio. O levantamento realizado pelo SEBRAE demonstra que os empresários buscam mais informações sobre os principais itens do seu plano de negócio, entretanto, não houve melhoria na gestão empresarial, como no controle do fluxo de caixa e desenvolvimento de produtos com níveis de deficiência equivalentes às pesquisas anteriores;

O perfil do empreendedor também apresentou mudanças notáveis. Passou a contar com uma maior participação do público feminino na administração do negócio, houve uma expansão da faixa etária, passando a ter empresários mais jovens, entre outros aspectos apresentados na Tabela 3:

Tabela 3 - Perfil dos empresários de empresas constituídas em 2000 e em 2005

Perfil do empreendedor	Empresas constituídas em 2000	Empresas constituídas em 2005
Escolaridade	70% têm 2º grau ou mais	78% têm 2º grau ou mais
Empreendedores por oportunidade	60%	69%
Participou de cursos	35%	41%
Procurou o SEBRAE-SP	17%	21%
Participaram de reuniões, seminários ou ações com entidades	12%	17%
Ações com outras empresas	3%	13%

Fonte: SEBRAE (2008, p.30), adaptado pelo Autor

Apesar das melhorias no ambiente das MPE, percebe-se que ainda há muito por fazer para estabelecer a perenidade dessas empresas. O SEBRAE (2008) deixa

evidente que as empresas encerram suas atividades não por apenas uma causa, mas sim, devido a um conjunto de falhas ou problemas que, por não serem resolvidos no tempo apropriado, levam à paralisação de suas atividades.

Tendo tal levantamento, os fatores apontados como responsável pelo encerramento prematuro dos negócios foram os seguintes conjuntos:

- Ausência de um comportamento empreendedor;
- Ausência de um planejamento prévio adequado;
- Deficiências no processo de gestão empresarial;
- Insuficiência de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios;
- Dificuldades decorrentes da conjuntura econômica;
- Impacto dos problemas pessoais sobre o negócio.

Dessa forma, os aspectos da gestão empresarial e dos problemas pessoais são apontados como fatores importantes que interferem no desempenho desses empreendimentos. Eles não apresentaram evolução positiva durante o período analisado, e exigem maior atenção, no sentido de evitar que prejudiquem a sobrevivência dos pequenos negócios (SEBRAE, 2008).

Portanto, com o reconhecimento das principais causas que levam ao fechamento das MPE e com a evolução de fatores que favorecem o seu sucesso, conforme Ribeiro (2006), da mesma forma que há as causas de fechamento, também existe as ideias, ações e motivações que formam requisitos para a permanência das empresas no mercado. Dentre os requisitos, sobressai a maturidade da gestão, ou seja, condição de pleno desenvolvimento, habilidades gerenciais, posição definitiva, integração dos processos, cultura e administração, bem como as considerações sobre o que deve ser feito, como e quando. Young (2009), aponta que o sucesso do empreendimento é conceituado na capacidade de gerar novas configurações, derivando disso, a gestão e estratégia, que pode ser fator determinante do sucesso, entretanto, o insucesso, segundo Honig e Samuelsson (2012), pode ser importante, pois resulta em aprendizado ao empreendedor, basta traduzí-lo em prática de gestão, quiçá, por meio de estratégia.

2.1.4 Gestão e Estratégia nas MPE

De acordo com La Rovere (2001), para que haja sucesso, as MPE devem buscar a formação de redes de empresas bem como o desenvolvimento de atividades inovadoras. Neste quesito, o empreendedor tem que se apresentar como peça fundamental e ser o precursor nas tomadas de decisões e utilizações de forma mais eficiente possível, o que remete a um processo de gestão estruturado.

Longenecker, Moore e Petty (1997) complementam que a estratégia para a MPE consiste em um processo complexo e que necessita do compromisso do empreendedor no processo. Em um estudo de Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2008) é apresentado que o Planejamento Estratégico não foi suficiente para alavancar os resultados das MPE que optaram por sua utilização em comparação com MPE que não o utilizou, entretanto é constatado que os empreendedores julgam que o conhecimento da ferramenta é de suma importância. Os autores citam que um grande desafio para os empreendedores é o relacionamento entre a formalização e a vinculação com as práticas administrativas, pois esta relação foi pouco identificada.

Lima (2007) apud Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2008) aponta que é possível estabelecer uma conversa estratégica de forma a estimular os empreendedores a trabalhar com estratégia sem viés da rigidez da formalização. Nessa mesma linha, Quadros et al. (2012) colocam que o Planejamento Estratégico para as MPE deve ser objetivo e simples, pois por muitas vezes os empresários não possuem tempo e habilidade para trabalhar com métodos complexos de gestão.

Dessa forma, ao abordar o Planejamento Estratégico em MPE, afloram diversas discussões sobre a importância da ferramenta, seus resultados práticos e as críticas do paradigma. Terence (2002) coloca a importância deste método perante a importância das MPE pautado na prerrogativa de que elas compreendem um instrumento de promoção econômico-social.

O planejamento estratégico é uma das ferramentas administrativas que vem recebendo maior críticas nos últimos anos, críticas essas, em sua maioria relacionadas a alguns aspectos como rigidez do processo, dificuldade na implementação de estratégias, imprevisibilidade quanto ao futuro e ao fato de não representar um pensamento estratégico (TERENCE, 2002, p. 194)

A citação de Terence (2002) é reforçada por Boechat (2008) quando aborda a significatividade das pequenas empresas, apoiado pela representatividade numérica em torno de 97% do total de empresas. Com isso, o autor entende que estudos voltados à gestão desses negócios são justificados.

O Planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que apresenta muitos benefícios para a competitividade das empresas, contudo os micro e pequenos empresários praticamente a desconhecem. Diante do exposto, conclui-se que o planejamento estratégico apesar de ser uma das ferramentas administrativas mais importantes, ainda recebe um número elevado de críticas por parte de alguns autores, mais precisamente com relação a aspectos específicos, como rigidez do processo, dificuldade de implementação e certa imprevisibilidade quanto ao futuro (BOECHAT, 2008, p.98).

Rodrigues, Santos e Batista (2011) apontam que o Planejamento Estratégico é pouco utilizado nas MPE devido à elevada necessidade de especialização para a análise de informações e tomadas de decisões. Os autores corroboram com Dornelas (2008) e Santos e Veiga (2012) ao afirmar que é essencial que as MPE adotem em sua gestão o plano de negócios, e justificam tal afirmativa com a menção que a MPE pode não possuir recursos para se recuperar de erros que por ventura venham a ocorrer por falhas na gestão.

Inicialmente, o plano de negócios era somente um requisito para a busca de financiamento, portanto, o maior interessado não se configurava na MPE, mas sim na fonte de financiamento. Contudo, além de projetar resultados financeiros, o plano de negócios passou a ser uma ferramenta para o balizamento da empresa com o mercado, pois se trata de um direcionador de ações para que a empresa alcance seus objetivos (RODRIGUES; SANTOS; BATISTA, 2011).

Conforme o SEBRAE (2009), o plano de negócios é uma ferramenta que retrata o mercado, o produto e o empreendedor e assim, fornece subsídios e orientações para o empresário atuar de forma planejada sobre aspectos que englobam os concorrentes, fornecedores, clientes, pontos fortes e fracos do negócio, potencializando o êxito do início ou ampliação do negócio.

O SEBRAE do estado do Paraná (PR) propõe em seu site que o planejamento estratégico pode ser uma ferramenta para melhorar a empresa, e nesta proposta, apresenta sete etapas conforme segue na Figura 7.

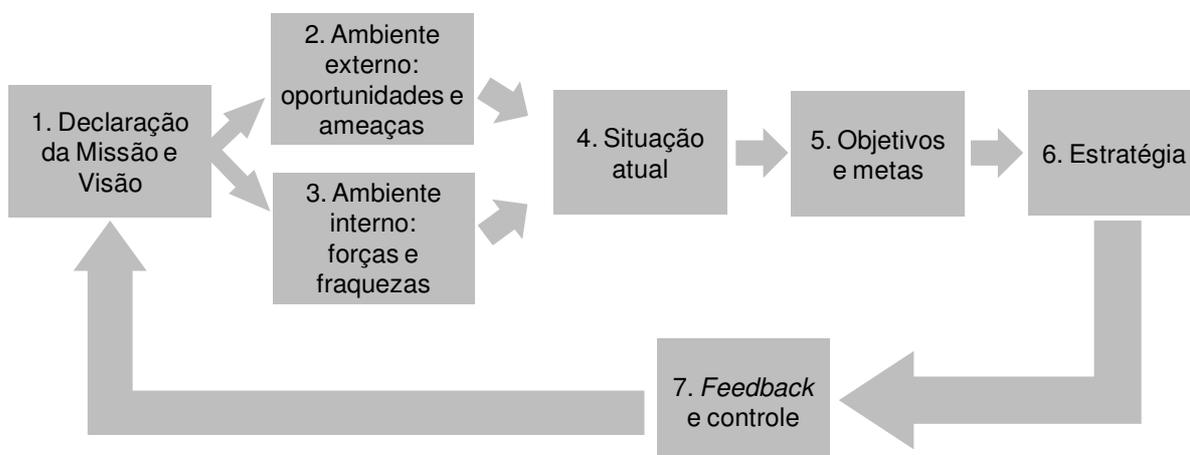


Figura 7 - As sete etapas do planejamento estratégico
 Fonte: SEBRAE-PR (2013), adaptado pelo Autor

Machado (2005) apoia Terence (2002) ao descrever que as teorias sobre planejamento estratégico foram direcionadas às grandes corporações, mas pressupõe que o planejamento estratégico é importante até mesmo na vida pessoal. O autor coloca que é necessário traduzir as técnicas do planejamento estratégico para os pequenos empreendedores, que em sua maioria, possuem mais arrojo e coragem do que conhecimento teórico. Dessa forma, Machado (2005) propõe o modelo descrito por Gilmore, o qual segue o roteiro da verificação da atual situação da empresa, identificação e diagnóstico dos problemas existentes, formulação de alternativas para solucionar os problemas, avaliação das alternativas propostas e definição da estratégia a ser utilizada.

Segundo Verreyne (2006), a aplicação da estratégia em MPE deve ser de forma simples, adaptável e participativa, tendo um maior foco na busca pelo melhor desempenho da empresa. O autor coloca que o processo da estratégia não precisa necessariamente ser formal, e, além disso, a racionalidade pura não deve ocorrer nas MPE, dessa forma, o autor reforça a utilização do conceito de estratégia emergente nas MPE.

Em um estudo sobre estratégias praticadas em MPE, Alves et al. (2013), constata que as estratégias desenvolvidas pelas empresas estudadas consistiram em estratégias emergentes e informais.

Conforme Verreyne (2006), tratando-se de MPE, o termo estratégia pode ser traduzido na forma de pensar sobre a amplitude e a complexidade das técnicas e os

problemas que o empreendimento pode considerar quando se organiza para a tomada de decisão.

Foss e Lyngsie (2011) descrevem que o empreendedor estratégico busca oportunidades e vantagens por meio do relacionamento do comportamento empreendedor com a estratégia. Tal exercício pode ser cognitivo ao considerar *insight* de estratégia tendo por objetivo a sustentabilidade do negócio.

De forma a operacionalizar a gestão nas empresas, Barreto e Costa (2010) colocam que os recursos humanos podem ser entendidos como um item de vantagem competitiva, partindo pelo pressuposto que são as pessoas que contribuem para o alcance dos objetivos, dessa forma, deve haver um alinhamento da gestão de recursos humanos com a estratégia da empresa. Esta definição condiz com Ribeiro (2008) que também propõe a administração de recursos humanos como forma de prever e prover os talentos necessários para as operações da empresa, dando assim, suporte competitivo ao negócio.

2.2 Planejamento Estratégico Tradicional

De acordo com Rigby e Bilodeau, (2009), mesmo em cenário de crise no qual as empresas buscam resultados de curto prazo, o Planejamento Estratégico situa-se como a segunda ferramenta de gestão mais utilizada entre os executivos, e de forma geral, também resulta em uma satisfação acima da média sobre seu uso.

Conforme Mintzberg et al. (2006), muito antes de sua conceituação e aplicação sistêmica na administração das empresas, os conceitos de estratégias já se faziam presentes nas manobras militares a fim de definir o melhor método e momento de aplicar os recursos, considerando as condições do terreno da batalha, os pontos fortes e fracos do inimigo e de si próprios. Estabelecer um posicionamento em conjunto com uma boa perspectiva, é um fator que os autores colocam como elemento de planejamento e estratégia a fim de organizar formas de alcançar resultados positivos em longo prazo. De acordo com Peng (2008), a transição dos conceitos militares de estratégia, conhecido como administração estratégica ou somente de estratégia provém de meados da década de 1960.

Silva, Terence e Escrivão Filho (2007) com base em autores conforme descritos no Quadro 1, resumem que o planejamento formal deve possuir pelo menos três anos, abordar fatores internos e externos relevantes para a tomada de decisão, contemplar os objetivos, estratégias e necessidades de recursos, bem como procedimentos de controle.

Quadro 1 – Principais características do planejamento estratégico formal

Características Principais	Autores
Plano escrito	Robinson e Pearce (1984); Rue e Ibrahim (1998)
Inclui objetivos, estratégias, necessidade de recursos e procedimentos de controle	Robinson e Pearce (1984)
Considera os fatores externos	
Realizado em um horizonte de tempo, no mínimo, de 3 anos	Robinson e Pearce (1984); Rue e Ibrahim (1998); Thune e House (1970)
Inclui um plano de prevenção e correção de diferenças entre desempenho atual e planejado.	Rue e Ibrahim (1998)
É dividido em quatro fases: plano financeiro, análise de capacidades, plano externamente orientado e gerenciamento estratégico.	Gluck, Kaufman e Walleck (1982)
Estabelece projeto e procedimentos para a realização dos objetivos	Thune e House (1970)
O planejador voltado para a realização da estratégia	Mintzberg (1973)
Apresenta análise sistemática para avaliação dos custos e benefícios e para as propostas de competição	
Representa integração completa entre as decisões e as estratégias	
É formal e envolve um procedimento sistemático explícito para obter o envolvimento e o comprometimento dos principais interessados (<i>stakeholders</i>) afetados pelo plano	Pearce et al. (1987)

Fonte: Silva, Terence e Escrivão Filho (2007, p.3), adaptado pelo Autor

Segundo Mintzberg (2004), há várias formas de planejamento estratégico, entretanto, as variações foram originadas dos modelos básicos da escola de *Desing*, modelo de Ansoff e Steiner.

A escola de *Desing* considera como premissas que a formação da estratégia trata de um processo controlado e consciente que conta com um estrategista de ofício no comando. Este modelo se embasa na simplicidade, colocando-se como um

ato de julgamento baseado em competências distintivas. As estratégias devem ser explícitas, articuladas e abrangentes considerando a avaliação de ambiente, valores da liderança e responsabilidade social (MINTZBERG, 2004).

Segundo Mintzberg (2004), o modelo de Ansoff consiste em uma metodologia complexa ao considerar as diversas etapas em um fluxo de decisões além da realização de análise de disparidade que avalia a situação atual, objetivos e propostas de ações e a análise de sinergia que considera o conceito de cooperação na execução da ação.

Por fim, o modelo de Steiner apresentado por Mintzberg (2004), demonstra o planejamento de longo prazo por meio da missão, objetivos, políticas e estratégias da empresa, programas de médio prazo que detalham as diretrizes do longo prazo e por último, o planejamento de curto prazo que apresentam metas e planos táticos. O modelo de Steiner leva em consideração a avaliação de ambiente, finalidade socioeconômica e valores da empresa e a implementação se dá pela revisão e avaliação de planos.

Para Maximiano (2004), o planejamento estratégico passa pelo entendimento da missão, que define quais produtos serão entregues ao mercado e posiciona a organização na sociedade. Com o direcionamento da missão é realizado a análise do ambiente externo por meio do entendimento das ameaças e oportunidades que o negócio oferece, assimilação das alterações tecnológicas que podem ocorrer, alterações políticas, econômicas e sociais, bem como a análise de pontos fortes e fracos do interior da organização. Com essas análises, é possível formular as estratégias para a manutenção da competitividade da empresa.

2.2.1 Gestão Empresarial e o Planejamento Estratégico

Para Latif et al. (2013), o planejamento estratégico não se separa da gestão. Segundo Fischmann e Almeida (2009) a administração empresarial possui o nível operacional, que cuida de operações como produção, compras e vendas; o nível administrativo que trata da integração e relações da empresa, como finanças e recursos humanos, e o nível estratégico, que orienta a organização em seu ambiente com o objetivo em obter uma organização eficaz, o que significa, conforme Oliveira

(2001), produzir alternativas criativas, maximizar recursos, obter resultados e aumentar o lucro.

Desta forma, tendo em vista que a gestão estratégica engloba a análise da organização no meio em que se insere, faz-se considerável a teoria de sistemas colocada por Bertalanffy (2008) que diz respeito às inter-relações dos elementos que compõem o ambiente, e assim, para conceber uma estratégia organizacional, deve-se analisar não somente a empresa, mas também suas interfaces. Esta análise, de acordo com Cavalcanti e Paula (2006) auxilia a escolher a melhor forma de agir entre as alternativas dispostas.

Silva (2007) descreve que as organizações sofrem pressões ambientais constantes para se tornarem mais homogêneas e observa que o mecanismo normativo está fortemente relacionado à dimensão moral da sociedade. O autor descreve que a estratégia é condicionada pela relação entre instituição, interpretação e ação dos atores sociais significativos em cada situação espaciotemporalmente delimitada. Silva, Santos e Castro (2012, p. 504), ao considerar a teoria contingencial, apontam “que organizações adaptam suas estruturas para se adequar às mudanças de fatores contextuais”.

Na gestão empresarial, esses conceitos foram aprimorados com os aspectos de gestão emergentes em cada época, ganharam forças nos estudos de Ansoff e Porter entre outros teóricos, tendo como marco as décadas de 1950 e 1960 com projeções para um longo prazo traduzidas em estimativas de lucros, embora que sem muito pensamento estratégico (ALDAY, 2000).

Mintzberg et al. (2006) conceituam o planejamento como forma de pensar e controlar o futuro. Os autores também definem planejamento como a forma de tomar decisões independentes e inter-relacionadas em um sistema complexo para obter os resultados esperados.

Para conceituar estratégia, Mintzberg et al. (2006) apresentam um conceito amplo e propõe cinco definições:

- Estratégia como plano: Aplica-se em várias áreas, como na teoria dos jogos, área militar ou na gestão de empresas. Trata-se de um plano de ação consciente e intencional para que a organização atue em seu mercado de forma a conquistar e manter a vantagem competitiva;

- Estratégia como pretexto: Esta definição é direcionada à tática de uma manobra para iludir a concorrência a inibi-la da execução de ações não desejadas, como por exemplo, o anúncio de expansão da produção, com a pretensão de evitar que a concorrência amplie suas unidades de produção, desta forma, não sendo realmente um plano de expansão da produção;
- Estratégia como padrão: Resume-se nas ações que são realizadas oriundas da consciência do comportamento da organização, podendo ser deliberadas ou emergentes (sem intenções). Neste contexto, Mintzberg et al. (2006) cita o veículo “T” de Henry Ford disponibilizado apenas na cor preta.
- Estratégia como posição: Trata-se da análise do ambiente interno e externo da organização a fim de identificar onde irá dispor de maior esforço e recursos para a aquisição e manutenção da vantagem competitiva;
- Estratégia como perspectiva: É a definição que visa o interior da organização, ou seja, para dentro da cabeça dos estrategistas, coletivamente. Esta visão envolve ideologias, valores, culturas e percepção interna da organização. A perspectiva é compartilhada, podendo passar a ser um padrão.

Mintzberg et al. (2006) apontam que os fatores elementares para uma estratégia consistem na clareza, no impacto motivacional, na consistência interna, na compatibilidade com o ambiente, na adequação dos recursos, no grau de risco, na combinação dos valores pessoais com os objetivos, no horizonte de tempo e funcionalidade.

Peng (2008) define estratégia como plano, ação e integração. O autor corrobora com Mintzberg (2006) na concepção do plano e complementa que a estratégia busca planos explícitos, formais e de longo prazo. Portanto, Peng (2008) resgata novamente Mintzberg (2006) para defender que haja a estratégia pretendida e a estratégia emergente, esta, “consequência de um fluxo de pequenas decisões práticas de baixo para cima” (PENG, 2008, p. 9). Conforme a Figura 8, Mintzberg (2004) coloca que a estratégia emergente é reconhecida na estratégia realizada, mas não nas pretensões iniciais que por sua vez resultam em diversas estratégias não realizadas.

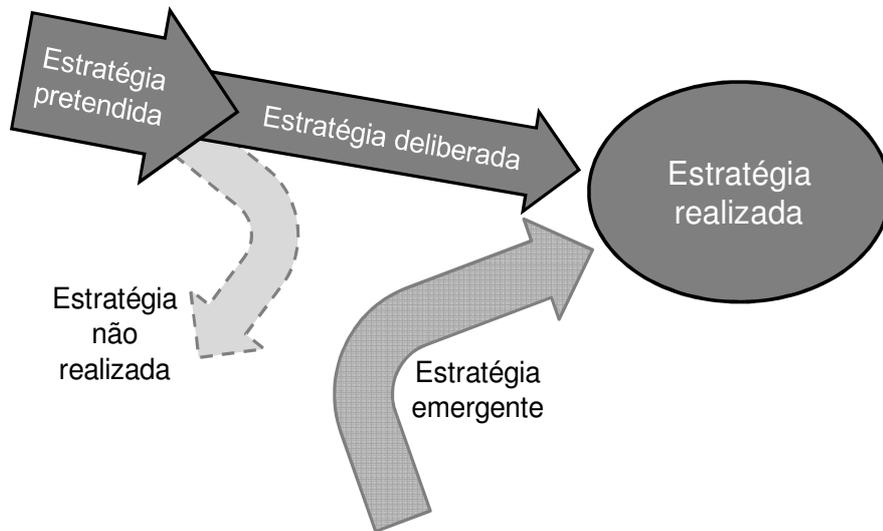


Figura 8 - Formas de estratégia
 Fonte: Mintzberg (2004), adaptado pelo Autor

Na análise das cinco forças competitivas sistematizadas por Porter (2004), Peng (2008) aponta importantes legados da teoria: os empreendimentos não são iguais do ponto de vista à lucratividade em potencial; o estrategista possui por função aferir lucros por meio da análise das oportunidades, ameaças e suas forças; estabelecer um posicionamento empresarial favorável buscando situar-se em posição menos desfavoráveis frente às turbulências. Porter (2004) descreve que em um ambiente de concorrência atuam cinco forças, entendidas por: ameaça de serviços ou produtos substitutos; poder de negociação com compradores; ameaça de novos entrantes; poder de negociação com fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes.

Para Porter (2004), a estratégia competitiva tem por finalidade desenvolver meios para atender a missão e metas da organização, ou seja, a estratégia é formada pelas políticas que são os meios estabelecidos para atingir os objetivos. Porter (2004) trata dos fatores internos como pontos fortes ou pontos fracos e os fatores externos como ameaças ou oportunidades, levando em consideração os valores pessoais dos implementadores e as expectativas da sociedade na qual a organização está inserida. Como as organizações estão inseridas em um ambiente em constante mutação, elas possuem a necessidade de se adaptarem constantemente ao ambiente, e assim, a estratégia se apresenta como forma de integração de convergência de suas metas com o ambiente onde está inserido.

Ao apresentar estratégia empresarial, Oliveira (2001) aponta grande utilidade na busca da adequação de recursos financeiros e operacionais a fim de minimizar problemas e maximizar oportunidades. Além disso, o autor descreve que a estratégia “além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, as estratégias, também tem fortes influências sobre os fatores internos da empresa” (OLIVEIRA, 2001, p.198).

Alday (2000) expõe que sistematizar a estratégia é uma atividade proveitosa para que as organizações de diversos portes e nichos definam os rumos que desejam. Dessa forma cita que:

Dentre as causas mais importantes do crescimento recente do Planejamento Estratégico, pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendente rapidez. Essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência (ALDAY, 2000, p.10).

Ansoff (1977) coloca que o estabelecimento de uma estratégia pode ser analisado quanto sua viabilidade, pois o mesmo apresenta vantagens e desvantagens. A não adoção de uma estratégia pode levar a empresa a economizar esforços e recursos em análises, ter uma amplitude maior para a busca de oportunidades e ter a flexibilidade em adiar um compromisso tendo maior proveito das informações para agir em uma nova oportunidade. Como desvantagem, a ausência de estratégia deixa a empresa sem regras e assim, desorientada para a busca de novas oportunidades, há um declínio na qualidade das decisões de projetos, institui a falta de padrões para julgar a viabilidade de uma oportunidade expondo a riscos de perda de investimentos pela aplicação ou não aplicação, a ausência de uma avaliação periódica e por fim, a empresa não terá uma ferramenta que oriente os administradores para assumir riscos em caso de surgir objetivos conflitantes.

Desta forma, de acordo com o tipo de empresa a necessidade e tipo de estratégia podem variar, como por exemplo, conforme demonstrado, no Quadro 2, a empresa produtora exige uma estratégia mais complexa e abrangente que os demais tipos de empresas.

Quadro 2 - Necessidades de estratégia de empresas diferentes

Tipos de Empresas \ Necessidade de estratégia	Conjunto de produtos e mercados	Vetor de crescimento	Sinergia	Vantagem competitiva	Objetivos
Empresa produtora	X	X	X	X	X
Empresa tipo <i>holding</i>	X			X	X
Empresa de investimento					X

Fonte: Ansoff (1977, p. 98), adaptado pelo Autor

Com isso, corroborando com Latif et al. (2013), percebe que o planejamento estratégico se relaciona diretamente com a gestão empresarial, pois conforme Alday (2000), a ferramenta propõe formas para as organizações enfrentarem as ameaças e aproveitarem as oportunidades de seu ambiente, sendo também, uma ferramenta para a tomada de decisões.

Segundo Kuzaqui, Lisboa e Gamboa (2005), se não houver a prática em decorrência do planejamento estratégico, as organizações podem ser direcionadas para resultados indesejados, ou seja, o planejamento estratégico consiste em uma forma de agir. Os autores citam a importância de um direcionador para a organização e descrevem como item elementar o estabelecimento da missão e visão empresarial, sendo esta declaração o elo entre o pensamento sistêmico, o ambiente em que a empresa está envolvida e assim, servida como base para o planejamento estratégico.

De acordo com Ansoff, Declerck e Hoyes (1981), a administração estratégica avalia e desenvolve potencial de mudanças futuras ao invés de resultados em curto prazo. Conforme experiência em empresas, o autor coloca a dificuldade da transferência da teoria para a prática do planejamento estratégico, chegando a ser considerado como uma burocracia inútil. Desta forma, Ansoff, Declerck e Hoyes (1981) ressaltam a necessidade de clareza dos indivíduos e habilidades para gerir conflitos nos processos de análise e de tomadas de decisões o que envolve aspectos de poder e motivação do grupo.

Bordum (2010) expõe na Figura 9 a hierarquia conceitual da gestão estratégica. O autor descreve os elementos que compõe a gestão estratégica, e destaca que a visão e missão como os pilares da longevidade do planejamento

estratégico. A visão, missão, estratégias, táticas, operações e ações, formam a hierarquia conceitual da gestão estratégica, colocando o planejamento estratégico como um direcionador de desenvolvimento de longo prazo. Sua operacionalização se dá por meio do controle dos recursos organizacionais embasado por um propósito, e assim, supostamente obtêm a eficiência e competitividade.

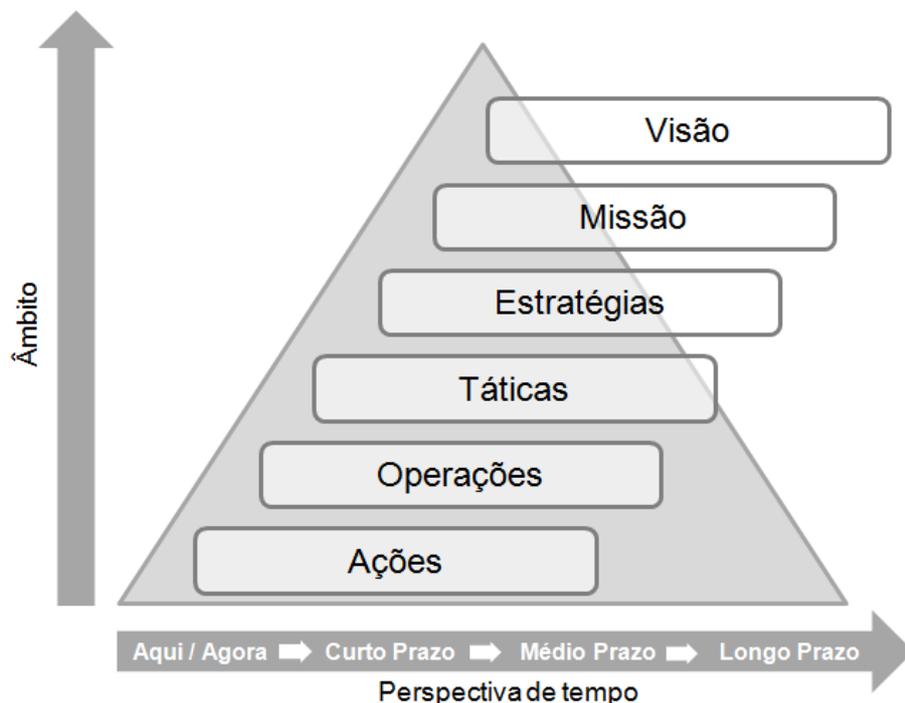


Figura 9 – Hierarquia conceitual da gestão estratégica
 Fonte: Bordum (2010), adaptado pelo Autor

Bordum (2010) também enfatiza a importância do equilíbrio estratégico, isto é, estabelecer um processo de racional, pois em ambiente de intensa mudança, a aplicação do planejamento estratégico pode se perder da prática e se separar da gestão. Esta colocação pode ser reforçada por Honig e Samuelsson (2012) ao indicar que em relação ao planejamento, as atividades de gestão foram mais determinantes para o sucesso de empresas emergentes.

Para operacionalizar o planejamento estratégico, diversos autores, como Snelling (2013), Longenecker et al. (2012), Panagiotou e van Wijnen (2005), Bordum (2010) e Lu (2010), colocam a análise de *SWOT* – *Strength, Weakness, Opportunity and Threat*, ou seja, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, como uma importante ferramenta. Para Longenecker et al. (2012), o *SWOT*

demonstra uma visão simplificada da situação estratégica de determinada organização, pois remete uma rápida visão das condições atuais.

A análise de *SWOT* foi criada em 1950 como ferramenta para auxiliar o planejamento estratégico e desde então, proliferou-se e tem sido amplamente utilizada, no entanto, junto com a evolução e críticas do planejamento estratégico, assim como o aprimoramento dos conceitos de gestão e o aumento de interfaces e complexidade organizacional, a análise de *SWOT* também passou por releituras (LU, 2010; PANAGIOTOU, 2003).

Para Panagiotou e van Wijnen (2005), a análise de *SWOT*, primeiramente se empenha com a análise do ambiente interno e externo de uma organização com o objetivo de identificar os pontos fortes internos, a fim de tirar partido das suas oportunidades e evitar as possíveis ameaças, sem negligenciar as suas fraquezas.

De acordo com Lu (2010) e Panagiotou (2003), a análise de *SWOT* consiste em uma ferramenta simples, porém, imprecisa. Com o surgimento de problemas de natureza aberta e métodos não estruturados emergiram também diversas tentativas de complemento da análise de *SWOT*, como por exemplo, a realização de planejamento subjacente, análise de valor, raridade, similaridade e organização, e análise de levantamento, categorização, investigação e avaliação. Dessa forma, Panagiotou e Wijnem (2005) propõem um complemento à análise de *SWOT*, denominado de *TELESCOPIC OBSERVATIONS*, que apesar de formar um termo, cada letra representa um aspecto de análise em dois grupos, cuja tradução pode ser entendida por:

- *TELESCOPIC*: Tecnologia Avançada; Considerações Econômicas, Legislações e Regulamentos Requeridos; Questões Ecológicas e Ambientais; Tendências Sociais; Competitividade; Cultura Organizacional; Portfólio de Análises; Questões Institucionais e Eficiência em Custo.
- *OBSERVATIONS*: Competências e Capacidades Organizacionais; Clientes; Fornecedores; *E-commerce*; Cadeia de Valor; Alianças e Parcerias; Gestão da Qualidade Total; Fatores Chave de Sucesso; Estrutura Organizacional; Novos Entrantes e Produtos e serviços substitutos.

Dessa forma, a análise de *SWOT* é aplicada em cada aspecto de acordo com a Figura 10.

	T	E	L	E	S	C	O	P	I	C	O	B	S	E	R	V	A	T	I	O	N	S	
S																							
W																							
O																							
T																							

Figura 10 – Matriz *SWOT TELESCOPIC OBSERVATION*
 Fonte: Panagiotou e Wijnem (2005), adaptado pelo Autor

Trata-se de um filtro de informações que busca coerência entre sua origem e necessidade. Para obter a análise deve-se realizar, respectivamente, uma análise situacional, avaliar esta análise, formular estratégias de curto, médio e longo prazo e por fim, monitorar e controlar a implantação. Dessa forma, a análise pode ser mais ou menos extensa de acordo com a complexidade do negócio. Assim, busca-se consolidar um método sistemático à simples análise de *SWOT* e ao planejamento estratégico, portanto, é recomendado que a análise *SWOT TELESCOPIC OBSERVATION* seja a última etapa do processo de planejamento devido a necessidade de considerar as informação gerada nas fontes diversas (PANAGIOTOU, 2003; PANAGIOTOU, van WIJNEN, 2005)

2.2.2 Limitações e Fragilidades do Planejamento Estratégico

Kuazaqui, Lisboa e Gamboa (2005), afirmam que o planejamento estratégico exige de pragmatismo e de flexibilidade para gerenciar as mudanças da empresa e de seu meio ambiente. No Brasil, há de se considerar os aspectos culturais do “jeitinho brasileiro” e de fatores oriundos da história como inconstância de políticas econômicas que por muitas vezes levam ao sentimento de que tudo se acerta a curto prazo. Outra questão apresentada por Kuazaqui, Lisboa e Gamboa (2005), são as situações problemas, aquelas em que deve ser realizado um diagnóstico para que a empresa se situe e identifique seus pontos fortes e fracos, e assim estabelecer ações a curto, médio e longo prazo.

Coral, Rossetto e Selig (2003), mencionam que o processo de Planejamento Estratégico apresenta fragilidades na complexidade das análises, inadequação do

plano à empresa e falhas administrativas na implementação, sendo isso uma problemática da forma de seu direcionamento nas empresas. Por outro lado, os autores também apontam que o planejamento estratégico consiste na

[...] principal ferramenta de análise integrada de todo o negócio e de priorização de ações de investimentos. Se bem aplicado, pode auxiliar as empresas no seu processo de crescimento e conquista de novos mercados a médio e longo prazo (CORAL; ROSSETTO; SELIG, 2003, p.4).

Mintzberg (2004) aponta diversas particularidades que podem levar o processo do Planejamento Estratégico a não obter êxito, como por exemplo, considerar determinada predição como única e verdadeira sem ter a consciência da necessidade de revisão do processo de planejamento a cada vez que o ambiente se altera, ou em buscar prever as mudanças do ambiente sendo que tal previsão é imprecisa, e também ao se apegar na visão macro desligando-se do micro, bem como separar os estrategistas dos agentes que executam as ações.

Segundo Pereira e Agapito (2007), o Planejamento Estratégico gera críticas por estar antes das ações e com isso não valorizar a participação de outras pessoas e o processo criativo, dessa forma, Pereira e Agapito (2007, p. 67) atentam para o fato que “sua prática pode limitar o escopo da descoberta, a amplitude do envolvimento e a intensidade do esforço intelectual despendido, tornando a estratégia um ritual metódico e fácil”. Honig e Samuelsson (2012) critica o planejamento estratégico por não considerar aspectos políticos na estratégia.

Honig e Samuelsson (2012) apontam que o planejamento estratégico mais previsível é passível de falha e cita diversas barreiras que bloqueiam o êxito da ferramenta. Na concepção do planejamento, as barreiras relacionadas foram: utilização de procedimentos iguais para situações diferentes; ignorar a cultura local; limitações, por exemplo, prazos; cerimonial e formalidade; e, discussão limitada. Na fase de implantação do planejamento, as barreiras identificadas foram: a falta de prestação de contas, ou seja, acompanhamento do progresso e revisão do plano; a falta de compromisso com a gestão; instruções inadequadas aos empregados; falta de poder de influência; e, por fim, não considerar a cultura como suporte para a tomada de decisões, limitando-a em considerar nos levantamentos de riscos, e assim, por consequência, obtendo estratégias genéricas, longe do microambiente.

Bordum (2010) coloca que mesmo que o planejamento estratégico tenha uma base racional, isto é, meios e objetivos fins, ou busque a solução de problemas, certamente haverá problemas internos, inconsistências e dinâmicas incontrolláveis, dessa forma, o autor questiona diversos aspectos do método, a saber:

- Como é assegurada a validade da análise e interpretação do ambiente?
- Como se dá a consistência dos objetivos de longo, médio e curto prazo?
- São usadas ações para motivar, monitorar e avaliar a implantação do plano?
- Todos os envolvidos tem consciência do propósito ou visão da organização?

Dessa forma Bordum (2010) aponta que o planejamento estratégico é genérico e não fornece todas as soluções analíticas para os problemas reais do dia a dia.

2.3 Planejamento Estratégico Situacional – PES

2.3.1 Origem do PES

Conforme Matus (1997), o PES é um método de planejamento específico para a gestão pública, ou seja, não se trata de uma ferramenta adaptada para tal objetivo, pois ao perceber que o Planejamento Estratégico não atendia a gestão de governo, o PES foi projetado especificamente para este fim.

A criação deste método tem como mentor e entusiasta o economista chileno Carlos Matus. Segundo Fortis, (2010 p.20), Carlos Matus foi em sua via um “grande pensador latino americano contemporâneo no campo das políticas públicas”. Conforme a *Fundación Desarrollo de Ciencias y Métodos de Gobierno - CIGOB* (2013), Carlos Matus graduou-se em Administração de Empresas pela Universidade do Chile e especializou-se em Administração e Planejamento Estratégico na Universidade de Harvard. Na década de 1950, atuou como assessor do ministro das finanças do Chile e como professor na Universidade do Chile.

Nos anos 60, Matus passa a atuar como professor de economia política para a Organização das Nações Unidas - ONU por meio da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe - CEPAL no Instituto Latino Americano e do Caribe de

Planejamento Econômico e Social - ILPES, realizando também missões para prestar assessoria de planejamento a países da América Latina, chegando a ser nos anos 70 o diretor de serviços de consultoria do ILPES quando liderou trabalhos para o desenvolvimento de planos operacionais anuais para países da América Central e América do Sul. Neste período, entre outros cargos no governo do presidente Allende, atuou como Ministro da Economia e Presidente do Banco Central do Chile.

Com a ditadura chilena, Carlos Matus foi preso político e neste período começou a escrever seus primeiros capítulos sobre planejamento. Exilado na Venezuela em 1975, continuou a trabalhar na esfera política e econômica, contribuindo com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD. Em 1988 Carlos Matus criou a fundação Altadir para o desenvolvimento do planejamento estratégico e técnicas de gestão (CIGOB, 2013).

Considerando a experiência na área política-econômica e em planejamento, e em consequência de discussões sobre o formalismo, neutralidade e efetividade do planejamento, nos anos 60 enquanto membro da CEPAL, Matus concebe o PES como um método próprio com base em sua formação e experiência na área de planejamento (MATUS, 1972, apud BELCHIOR, 1999).

Rieg e Araujo (2002) apontam que o PES possui influência dos conceitos do planejamento estratégico empresarial ou tradicional e que também foi provido pela crítica deste método. Conforme Gonçalves (2005), o PES é pautado na democracia e na descentralização, tendo como resultado a criação coletiva. De acordo com Matus em relação à importância do planejamento, é obtido que:

Planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente com método: explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens: propor-se a objetivos. É projetar-se para o futuro, porque as ações de hoje terão sido eficazes, ou ineficazes, dependendo do que pode acontecer amanhã ou do que não pode acontecer (MATUS apud HUERTAS, 1996, p.12).

2.3.2 Conceitos e distinções do PES

Conforme Galetar (2013), o PES rejeita o determinismo, como prazos rígidos e agendas, o método opta por cálculos estratégicos, desconfia das previsões e atua em um jogo interativo em constante mudança. O PES considera que planejamento é

estabelecido pela ação política. Considera também que o planejamento não situa no futuro, pois isso está em constante construção. O autor considera que o PES atua por problema e de forma geral, pode ser instituído em problemas que derivam projetos, e que por sua vez, requer uma gestão operacional. Pontes (2013, p. 179) ao considerar a gestão pública, descreve que o planejamento estratégico deve ter por objetivo principal “estabelecer metas de continuidade dos programas e projetos de longo prazo [...] percebendo novas perspectivas [...]”.

Em uma experiência prática de aplicação do PES, Kleba, Krauser e Vendruscolo (2011), descrevem que o exercício do método permitiu desenvolver competência de comunicação, liderança, tomada de decisão, administração, gerenciamento e capacidade de argumento.

Uma primeira distinção entre o PES e o Planejamento Estratégico denominado Tradicional pode ser afirmada na medida em que o PES se concretiza na ação, o que implica em sua concepção, execução, controle e revisão conforme as consequências. Dessa forma surge uma relevante distinção do planejamento estratégico tradicional que consiste no tratamento de recomendações.

No Quadro 3, Matus (1997) caracteriza e indica as principais diferenças entre o PES e o planejamento estratégico tradicional que geralmente é aplicado nas organizações, principalmente no setor privado:

Quadro 3 – Diferenças entre o Planejamento Estratégico Tradicional e o PES

Planejamento Estratégico Tradicional	Planejamento Estratégico Situacional
1 – Determinista (predições certas)	1 – Indeterminista (previsões incertas)
2 – Objetivista (diagnóstico)	2 – Subjetivista (apreciação situacional)
3 – Predições únicas	3 – Várias apostas em cenários
4 – Plano por setores	4 – Plano por problemas
5 – Certeza	5 – Incerteza e surpresas
6 – Cálculo técnico	6 – Cálculo tecnopolítico
7 – Os sujeitos são agentes	7 – Os sujeitos são atores
8 – Sistema fechado (metas únicas)	8 – Sistema aberto (várias possibilidades)
9 – Teoria do controle de um sistema	9 – Teoria de participação de um jogo

Fonte: Matus (1997, p. 8), adaptado pelo Autor

Epistemologicamente, conforme o Quadro 4, Matus (1997) compara e diferencia por meio de postulados os tipos de planejamento a fim de esclarecer os limites e potencialidades de cada método. Neste aspecto, o autor destaca que o PES contrapõe aos princípios do planejamento estratégico tradicional, a começar pelo objetivo de sua aplicação no setor público.

Quadro 4 - Postulados do Planejamento Estratégico e do PES

Postu-lado	Planejamento Estratégico Tradicional	Planejamento Estratégico Situacional
1	O planejamento supõe um sujeito que planeja um objeto. O sujeito e o objeto planejado são independentes e o primeiro pode controlar o segundo. Planejador e realidade são itens distintos	O sujeito que planeja está compreendido no objeto planejado, ou seja, o planejador faz parte da realidade que planeja. O objeto planejado compreende em outros sujeitos que também planejam. Dessa forma, o planejador não controla o planejado.
2	Diagnóstico da realidade pelo sujeito que planeja para ter conhecimento da mesma. Busca-se no diagnóstico uma única verdade objetiva.	Há vários atores com capacidade de planejamento levando a várias explicações da realidade, sendo impossível o diagnóstico único. Há explicação situacional de cada sujeito a partir da posição que ocupa no sistema.
3	Busca pelas leis de funcionamento do ambiente (processos repetitivos) A relação do homem como uma associação estável entre condutas resultantes e variáveis associadas e condicionadoras de tais condutas rotineiras.	Não é possível (nem suficiente) prever as ações humanas. É necessário cálculo interativo ou julgamento estratégico sobre os relacionamentos com os atores, pois as relações iniciativa-resposta se misturam com as relações de causa-efeito.
4	A certeza domina o sistema social. O autor que planeja não compartilha a realidade com outros atores, dessa forma, tende o planejamento se restringir somente ao aspecto econômico. O planejamento pode ser identificado com o cálculo normativo de concepção de um "deve ser" que opõe-se ao "tende-ser", revelado pelo diagnóstico. O objeto planejado não contém atores sociais capazes de produzir ações estratégicas, mas agentes econômicos sujeitos a comportamentos previsíveis.	Se o ator que planeja compartilha a realidade com os outros atores que também planejam, o planejamento deve abranger o problema de vencer ou evitar a resistência dos outros no próprio plano. A abrangência do planejamento não consta no "deve ser", mas sim "no pode ser" e "na vontade de fazer". O foco vai além do fator econômico, abrangendo a conjuntura que engloba os atores sociais e agentes não econômicos.
5	Se a concepção do planejamento consiste no "deve ser", passa a referir a um preceito econômico-social correto, que exclui a incerteza e eventos probabilistas mal definidos. Os problemas quase estruturados não existem.	Se o planejamento de um ator realiza-se em um meio ativamente resistente e completo com outros atores, o normativo é somente um momento do estratégico e do operacional e, portanto, tudo está carregado de forte incerteza mal definida, em que muitas das vezes é impossível enumerar todas as possibilidades e atribuir probabilidades. Somos obrigados a tratar com problemas quase-estruturados.
6	O plano refere-se a um conjunto de objetivos particulares e no papel tem final fechado, porque a situação final é conhecida, assim como os meios para alcançá-la. Dada a certeza dos efeitos causais, tudo se reduz a realizar o plano para alcançar os objetivos. A racionalidade técnica deve impor-se para encontrar a solução ótima dos problemas	Existem vários planos em competição ou conflito e o final está em aberto a outras possibilidades que não podemos imaginar. As soluções ótimas (ideais) devem dar lugar às soluções satisfatórias que reconhecem a continuidade dos problemas sociais no tempo.

Fonte: Matus (1997, p. 17), adaptado pelo Autor

Outra distinção que pode ser atribuída ao PES perante o planejamento estratégico tradicional remete ao modelo de planejamento e sua aplicação. Matus (1997) atribui que o PES é um método para um sistema de incerteza dura (sistema complexo) e aponta o planejamento estratégico tradicional como instrumento determinista puro e estocástico, de acordo com os conceitos do Quadro 5.

Quadro 5 - Modelos e características de planejamento

Modelo	Características	Eventos de Planejamento	Exemplo
<p>Determinista puro:</p> <p>Posso prever com precisão; Problema bem estruturado.</p>	<p>Um só passado e futuro; Segue as leis naturais; A predição exata é possível.</p>	<p>Cálculo científico baseado na predição; Um só plano, pois não há variáveis; Não há incertezas e nem surpresas; O outro não existe; A qualidade do plano depende do nível científico do planejador.</p>	<p>O movimento de um astro em órbita bem determinada</p>
<p>Estocástico:</p> <p>Posso prever com probabilidades; Problema bem estruturado.</p>	<p>Segue leis probabilísticas (possibilidade de predição probabilística); As possibilidades são enumeradas e suas probabilidades são conhecidas.</p>	<p>Calculo científico probabilista; Vários planos, tanto quanto as possibilidades oferecidas pelo futuro; Incerteza bem definida; É possível o cálculo de risco; O outro não existe como ator criativo; A qualidade do plano (α) depende do nível científico do planejador.</p>	<p>As leis de Gregório Mendel sobre a hereditariedade</p>
<p>Incerteza quantitativa:</p> <p>Posso prever possibilidades qualitativas; Problema bem estruturado.</p>	<p>Podem enumerar todas as possibilidades, mas é impossível precisar todas as probabilidades objetivas de cada possibilidade; A previsão qualitativa é possível.</p>	<p>Cálculo científico sobre as possibilidades e apostas sobre as probabilidades; Vários planos, tantos quantos forem as possibilidades oferecidas pelo futuro; Não há critério de descarte se as possibilidades forem muitas; O cálculo de risco é impossível O outro não existe como ator criativo explícito; A qualidade do plano depende da aposta se as possibilidades forem muitas.</p>	<p>Em um jogo de dados (6 lados) posso conhecer as possibilidades do resultado em ser um determinado número de 1 a 6 mas não uma probabilidade objetiva.</p>
<p>Incerteza dura:</p> <p>Sei que não posso conhecer o futuro, mas posso planejar; Problema quase estruturado.</p>	<p>Posso enumerar somente algumas possibilidades, nunca todas; Não posso estabelecer probabilidades objetivas; Capacidade de predição nula para maioria das variáveis; Capacidade de previsão precária; Não há certeza na árvore de possibilidades;</p>	<p>Cálculos científicos parciais e aposta global; Vários planos, não há critérios objetivos de enumeração e descarte de possibilidades; A incerteza sobre as variáveis críticas é quantitativa e qualitativa; O cálculo de risco é impossível; O outro existe de modo explícito e como ator criativo gerador de incerteza e surpresas; Depende da capacidade de governo combinada com arte e ciência.</p>	<p>Mutações genéticas</p>

Fonte: Matus (1997, p 11), adaptado pelo Autor

Segundo Barroso e Rebelo (2011), uma característica que também difere o PES do planejamento estratégico tradicional é que:

o plano estratégico não está fechado em si e sim influenciado por vários fatores fora de seu controle o que leva à necessidade de uma vinculação à atividade de monitoramento do desenvolvimento do plano para que o mesmo, caso necessário, se adapte à situação atual em que se encontra [...] (BARROSO; REBELO, 2011, p. 3).

O PES considera que todos os atores inclusos em uma situação possuem capacidade de planejamento. O método dispõe de procedimentos para lidar com surpresas e reconhece a escassez de recursos, quer sejam, políticos, econômicos, cognitivo ou organizacional (MATUS, 1997).

De acordo com Huertas (1996), o PES consiste na composição de quatro momentos: a apreciação situacional por meio da explicação da realidade; apostas em cenários na concepção do plano; análise estratégica para viabilizar o plano; e, cálculo, ação e correção para atuar no cotidiano. Os quatro momentos do PES podem ser resumidos em questões básicas que também o diferencia do planejamento estratégico tradicional, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 - Comparativo entre o PES e o Planejamento Estratégico Tradicional

Questão	Planejamento Estratégico Tradicional	Planejamento Estratégico Situacional
Como explicar a realidade?	Diagnóstico	Apreciação situacional
Como conceber o plano?	Cálculo paramétrico	Apostas
Como tornar viável o plano necessário?	Consulta política	Análise estratégica
Como agir a cada dia de forma planejada?	Execução do plano	Cálculo ação e correção

Fonte: Hurertas (1996, p.99), adaptado pelo Autor

2.3.3 Aplicação do PES

Conforme a primeira questão do Quadro 6, para explicar a realidade, Matus (1996a) descreve que esta etapa se dá por meio de diagnóstico ou na explicação

situacional. Para tanto, analisa o sistema social de forma a considerar na medida do possível todas as dimensões da ação humana, considerando os atores e suas percepções do problema, pois o problema de um ator pode ser a oportunidade de outro, daí a importância da explicação da realidade e assim, obter o que move os atores a terem planos distintos ou de desconhecimento dos outros autores.

Na concepção do plano, o autor destaca o tratamento e o surgimento da ação. Para Matus (1996a), o resultado do plano depende de circunstâncias em que não há previsão e nem controle, dessa forma, é necessária a instituição de vários planos para atuar em diversas circunstâncias.

Em entrevista para o jornalista Franco Huertas, Carlos Matus afirma que o plano não depende somente das definições de quem planeja, pois interage em um meio que sofre interferências e passa a depender também de circunstâncias externas que o planejador não controla e não pode prever (HUERTAS, 1996).

Após a concepção do plano, deve-se despender esforços para sua implementação, e nessa fase entra a estratégia. No método PES (Huertas, 1996), conclui-se que quem interage com o plano, ou seja, os atores, não consegue conhecer toda a realidade, assim é possível distinguir ação de decisão, pois o ator relaciona os caminhos dentro de sua realidade visando o objetivo e somente quando escolhe um caminho transforma a decisão em ação, enquanto o planejamento tradicional considera a transformação direta de decisões em ações, assim decisões e ações são iguais.

No método PES, o planejador considera as possíveis decisões e busca construir a viabilidade da ação articulando seus aspectos técnicos e políticos. Nisso consiste o papel da estratégia. Birchall, Zambalde e Bernejo (2011) apontam que neste processo é essencial a participação de todos os atores sociais, e como nem todas as estratégias são passíveis de serem executadas, também é necessário a viabilidade estratégica.

É na estratégia que o ator busca informações para pensar nas decisões e viabilizar ações adequadas para aquilo que predomina sobre as possibilidades de ser. Como é impossível prever as ações dos outros atores, a estratégia surge como forma de buscar as melhores alternativas dentro do jogo, e assim redirecionar

constantemente os objetivos e os caminhos da organização (MOTTA, 1997 apud FIGUEIREDO FILHO; MULLER, 2002).

Dessa forma, Matus (1996a) coloca que a ação tem significado ambíguo entre um ator e outro caso não esteja no contexto situacional, havendo dessa forma variações conforme as situações interpretadas por cada indivíduo. “Trata-se da ação intencional ou reflexiva, por meio da qual o ator da ação espera alcançar conscientemente determinados resultados. E o fundamento dessa ação é um juízo complexo que foge às predições” (MATUS, 1996a, p.158).

Matus (1996b) dispõe que o plano requer ações de impacto em direção aos objetivos. Neste contexto a adoção de ações táticas viáveis são essenciais para que o plano pressuposto possa ser uma realidade possível.

Por fim, o último momento do PES trata do monitoramento das ações, ou seja, controlar e corrigir as ações se necessário. Matus, (1996a) propõe um sistema de monitoramento por meio de balanços, sendo: o balanço da gestão pública que consiste em contabilizar os resultados (positivos ou negativos) oriundos das decisões tomadas; o balanço macroeconômico - considera custos e benefícios, além das “[...] consequências políticas do manejo macroeconômico e dos resultados econômicos alcançados nas condições políticas vigentes [...]” (MATUS, 1996a, p. 31). Neste contexto se insere a eficácia macroeconômica; e por fim, o balanço de intercâmbio de problemas específicos que trata do saldo dos efeitos políticos oriundos da forma de ação frente aos problemas. Para este balanço, o autor descreve a visualização de placares dos problemas. Para analisar os balanços, Matus (1996a) recorre aos conceitos de Marx Weber e transcreve a necessidade da eficácia formal ou técnica e a eficácia material ou política, considerando que ambas são inter-relacionadas e produzem impactos mútuos de uma à outra e assim, produzem efeito no balanço global.

Conforme Migliato (2004), o planejamento estratégico situacional concentra as ações para uma realidade em constante alteração. Neste sentido, o plano constitui-se em uma aposta. Pode-se planejar e não prever o futuro, porque a realidade está cheia de surpresas que impedem a predição. Pode-se prever com algumas variáveis, mas os planos de contingência são indispensáveis para enfrentar as surpresas. Segundo Rivera (2011), trata-se de uma aposta argumentativa.

Conforme o autor, diante de problemas não estruturados o plano constrói sua aceitabilidade social e confiabilidade nos conceitos de processos argumentativos que se aproxima de um modelo de discussão crítica de natureza dialética.

A Figura 11 demonstra os quatro momentos do PES e suas inter-relações.

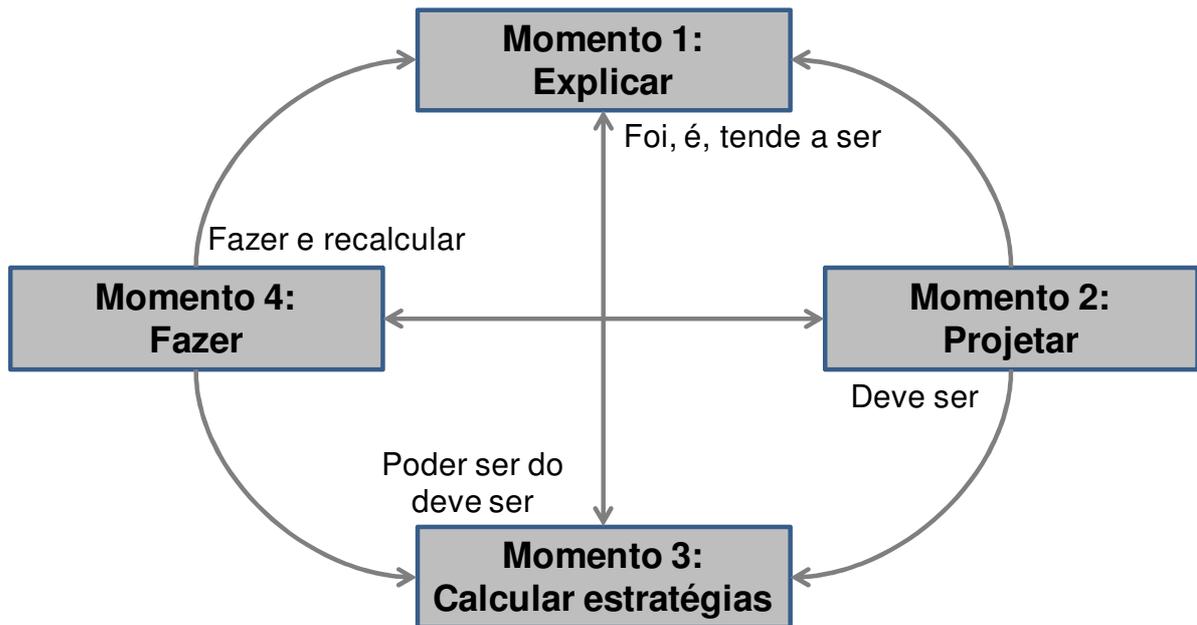


Figura 11 - Os quatro momentos do PES
 Fonte: Matus (1997, p. 42), adaptado pelo Autor

De acordo com Matus (2006), considerando o jogo social, o ator escolhe o plano, mas não pode escolher as circunstâncias em que este será aplicado (favoráveis ou desfavoráveis).

O PES coloca que o plano é de suma importância, sendo que em sua falta emerge a improvisação. Portanto, são inerentes ao cotidiano as “imprecisões, surpresas, rejeições e apoio de outros atores” (MATUS, 2006, p. 115), e este conjunto de variáveis justificam o entendimento da realidade pela perspectiva de quem planeja. Assim, o plano possui duas faces, uma para resolver os problemas e outra para buscar o apoio dos demais atores, entendendo que os resultados B não dependem somente do plano de ação estabelecido. Dessa forma, conforme apresentado na Figura 12, o jogador não controla todas as variáveis relevantes para a consecução do seu objetivo.

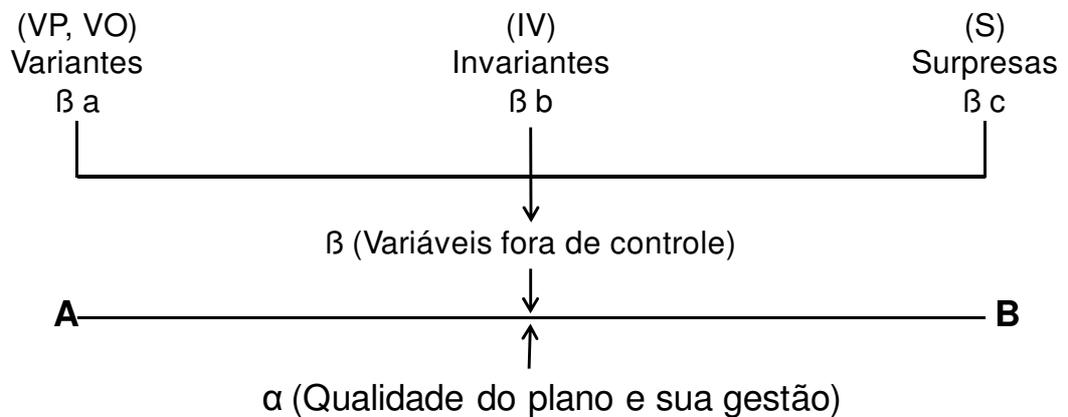


Figura 12 – O jogo social
 Fonte: Matus (2006, p. 129), adaptado pelo Autor

Conforme Matus (2006) e demonstrado na Figura 12, as variáveis que interferem no plano são:

- Invariantes (IV): São as variáveis que o jogador detém a capacidade de prever, entretanto, não as controlam;
- Variantes do jogo (VP, VO): São variáveis que o jogador não consegue prever e não as controlam;
- Surpresas (S): São de baixa probabilidade, mas com impacto positivo ou negativo sobre o objetivo.

Dessa forma, as variáveis β são formadas por eventos (a, b, c) de significativa probabilidade de ocorrência no próprio jogo, que não controlamos e nem conhecemos sua lei de causalidade (VP), variantes de outros jogos (VO), invariantes (IV) e as surpresas (S). Isso traduz que $\beta = (VP, VO, IV, S)$ impacta as ações e com isso, não há como prever resultados precisos, mas sim previsões atreladas às circunstâncias de β .

Para solucionar o problema apresentado, o autor propõe a aplicação da técnica de cenários e técnicas de absorção de incertezas sobre as Variantes (VP, VO) e Invariantes (IV) e em relação às Surpresas (S), o estabelecimento de planos de contingência. Quanto à qualidade do plano (α), Matus (2006) sugere direção estratégica, análise de vulnerabilidade e confiabilidade do plano e pré e pós-avaliação das operações.

Vale ressaltar que o método não possui como intenção considerar todos os cenários, incertezas e surpresas possíveis, reforçando assim o conceito de aposta e correções na implantação, pois,

Um plano não deve cobrir o universo teórico de possibilidades que o futuro oferece e, por razões práticas, explora apenas algumas. As demais permanecem na nebulosidade do futuro. O plano fecha um espaço de possibilidades que a realidade mantém abertas. Embora isso seja, a nosso ver, totalizante, satisfatório e pouco vulnerável, sempre será incompleto, pois refere-se apenas a uma interpretação das muitas outras interpretações possíveis que o futuro encerra. Esse é um argumento claro e definitivo para compreender o plano como uma obra aberta para a permanente e incessante necessidade de ajuste a surpresas e alterações, que permanecem não reveladas e potenciais no momento de sua revelação (MATUS, 2006, p. 132).

Matus (2006) preconiza que B , β e α , formatam um sistema inter-relacionado denominado de triângulo de governo, representado na Figura 13.

“A baixa capacidade de governo afeta a governabilidade, a qualidade da proposta e a gestão do governo. As exigências do projeto de governo põem em prova a capacidade de governo e a governabilidade do sistema” (MATUS, 2006, p. 130), que por sua vez limita o projeto de governo e cobra a capacidade de governo. Em resumo, “deve haver um equilíbrio dinâmico entre B , β e α ” (MATUS, 2006, p. 130).

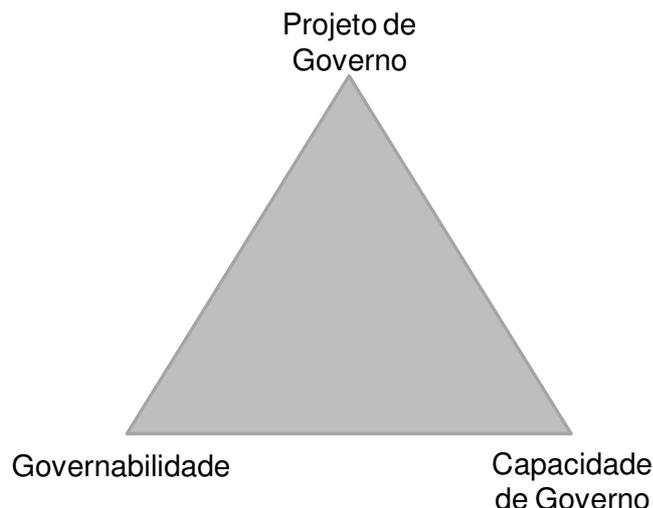


Figura 13 - Triângulo de governo
Fonte: Matus (1996a, p. 51), adaptado pelo Autor

De acordo com Matus (1996a, p.51), o projeto de governo faz referência às propostas “dos projetos de ação que um ator propõe-se a realizar para alcançar seus

objetivos”. A governabilidade trata das variáveis, aquelas que o ator controla e as que não controla, sendo que quanto maior o controle, maior é a autonomia de ação bem como a governabilidade. Já a capacidade de governo refere-se aos métodos e habilidades do ator e sua equipe para conduzir as ações em direção aos objetivos. “Em síntese, o programa de governo corresponde ao conjunto de propostas de ação, a governabilidade do sistema refere-se à possibilidade de ação e a capacidade de governo à realização e controle das ações” (BELCHIOR, 1999, p. 35).

Segundo Toni (2004, p.8), “análise de problemas, a identificação de cenários, a visualização de outros atores sociais, a ênfase na análise estratégica” são elementos que distingue o PES dos outros métodos de planejamento. Matus (2005) aponta que o PES provém da necessidade de preencher um vazio científico na política em busca de sanar o acúmulo de problemas oriundos da prática de métodos ultrapassados. Mesmo com o fato do PES ser criado para a gestão pública, existem algumas explorações do método em organizações privadas, dentre elas há estudos que relatam benefícios do método, como Rieg e Araújo Filho (2002) ao relatar a utilização do método em uma instituição de ensino e Migliato (2004) ao explorar o uso do método em pequenas empresas. Trata-se de um método que abdica o determinismo e cálculos preditivos e baseia-se em apreciação situacional com apostas em cenários, análise estratégica, e por fim, cálculo, ação e correção, sendo dessa forma uma ferramenta flexível podendo ser aplicado para a obtenção de resultados de curto e longo prazo (HUERTAS, 1996).

3 MÉTODO

Para argumentar sobre a questão da pesquisa: De que forma os componentes do Planejamento Estratégico Situacional - PES contribuem para a gestão de Micro e Pequenas Empresas na cidade de Itapeva, SP? Procurou-se adotar métodos e metodologias adequadas aos objetivos propostos. Segundo Richardson (1999, p.22), “o método científico é o caminho da ciência para chegar a um objetivo. A metodologia são as regras estabelecidas para o método científico [...]”

3.1 Tipo de pesquisa

O delineamento da pesquisa é definido como estudo de caso comparativo. Conforme Martins (2006), o estudo de caso trata de relações em que o fator humano se faz presente. Busca entender a situação e sua complexidade em uma realidade diante da exaustão de um objeto delimitado. Segundo Marconi e Lakatos (2010), o método comparativo consiste no estudo das semelhanças e diferenças de um determinado grupo, que neste caso, consiste na análise das unidades de caso e na busca em esclarecer os fenômenos por meio das análises das divergências e similaridades da gestão das MPE com as teorias abordadas obtendo-se os elementos constantes, abstratos e gerais.

Considerando os apontamentos de Richardson (1999), a abordagem do estudo é considerada como quantitativa e qualitativa, pois levanta as opiniões e atitudes de pessoas envolvidas na gestão de Pequenas Empresas e analisa as interações dos aspectos identificados tendo por base o referencial teórico a fim de compreender o processo estratégico dessas empresas.

De acordo com Vergara (2000), os aspectos da pesquisa são classificados conforme os fins e meios:

- Quanto aos fins, segundo a definição de Marconi e Lakatos (2010), o presente trabalho é entendido como exploratório-descritivo combinado, pois se trata de um estudo de caso comparativo com objetivo exploratório que visa uma análise empírica e teórica.

- Quanto aos meios, são adotados os procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Conforme Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica se deu por intermédio de fontes secundárias oriundas de documentos emitidos pelo SEBRAE além da bibliografia em relação ao tema de estudo. A pesquisa de campo se deu pela busca das possíveis formas de contribuições dos momentos do PES na gestão das MPE, por meio dos instrumentos definidos para serem utilizados na amostra delimitada.

3.2 Área de realização

A proposta de buscar resposta sobre a existência da contribuição do PES nas MPE, remete ao questionamento de como é o comportamento dessas empresas nas ações que se referem ao Planejamento Estratégico e como são direcionadas as táticas para gestão das empresas. Em busca de resposta para tal questão, a opção adotada para este trabalho foi a de delimitar a pesquisa em MPE que representem os setores da Indústria, Serviços e Comércio. Para tanto, foi considerada a descrição do SEBRAE (2011) que define o porte das empresas de acordo com o número de pessoas ocupadas (Tabela 1), dessa forma, sendo considerados para a indústria os empreendimentos que possuem até 99 pessoas ocupadas, e no setor de serviços ou comércio as empresas que empregam até 49 pessoas.

O motivo dessa pesquisa englobar os setores da indústria, comércio e serviços se dá pela abrangência do planejamento estratégico, pois como observado por Oliveira (2001, p. 64) “toda e qualquer empresa tem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas”, além da relação da empresa com seu ambiente na procura de maximizar resultados.

O segundo motivo consiste na representatividade desses setores para as MPE na cidade de Itapeva, SP, que representa a delimitação geográfica do estudo. De acordo com o SEBRAE (2013), em Itapeva, a indústria representa 7% das MPE, o comércio 47% e o setor de serviços 25%, sendo que tais percentuais representam respectivamente a terceira colocação de cada setor em comparação com os 21 municípios da região atendida pelo Escritório Regional do SEBRAE do Sudoeste Paulista.

Por fim, o principal motivo desta seleção incide sobre a busca de respostas para atender ao objetivo de forma a identificar um padrão geral nas MPE, procurando obter o máximo de abrangência conceitual na área delimitada.

3.3 População e amostra

Segundo a Associação Comercial Industrial e Agropecuária de Itapeva (2013), constam em seus cadastros 12 empresas do setor da Indústria, 245 do setor de serviços e 357 do setor do comércio. Dentro desta população para o estudo de caso, foram selecionadas três empresas que representam a amostra e correspondem as áreas empresariais compreendidas pela indústria, comércio e serviços. Dessa forma, considerando três setores empresariais distintos, a indústria, serviços e comércio, o estudo busca a abrangência compatível com a aplicação do planejamento estratégico e envolve um universo que representa 79% das empresas de Itapeva, SP, de acordo com o SEBRAE (2013). Dentro desta limitação, foram abordadas duas pessoas: o proprietário, para buscar as características idealizadas para o empreendimento, sejam elas, formais ou não; e um funcionário que atue no apoio ao proprietário nas funções administrativas e que participem do processo decisório, a fim de obter as características instituídas na empresa, sejam elas, formais ou informais. Dessa forma, a amostra contempla três empresas e seis pessoas empresas.

Considerando a colocação de Vergara (2000, p.50), que “a população é o conjunto de elementos [...] que possuem as características que serão objetos de estudo” e que a amostra consiste na população escolhida por algum critério de representatividade, na abordagem deste estudo, o critério de seleção da amostra foram os seguintes:

- Tempo de fundação acima de cinco anos. Este motivo está ligado ao fato que nesta idade as empresas já passaram por um período crítico de encerramento de suas atividades. Segundo o SEBRAE (2010), 58% das empresas são fechadas em até cinco anos. Nesta fase, de acordo com o SEBRAE (2008) o aumento do encerramento de suas atividades cai significativamente, pois a média de crescimento do fechamento até os

cinco anos são de sete pontos percentuais ao ano, e no sexto ano, passam a serem dois pontos percentuais. Este fato sugere que as empresas fizeram o uso de estratégias e táticas com êxito em sua gestão;

- Visibilidade local e regional. Trata-se de empresas reconhecidas na cidade e região. Esta afirmativa se dá pela carteira de clientes e plena divulgação em diversos meio de mídia, como televisão, rádio, jornais, internet entre outros;
- Atual situação estratégica vivida pelas empresas no ano de 2013. Este item contribui fortemente com o objetivo da pesquisa, pois buscou pesquisar empresas que passam por um momento em que a estratégia faz-se essencial no processo de gestão. Trata-se de empresas que buscam a manutenção de sua sobrevivência, crescimento e sustentabilidade por meio de incorporação, reestruturação da gestão, segmentação e ampliação de seus produtos ou processos;
- A acessibilidade e disponibilidade dos empreendedores. Neste ponto também incide a importância do empreendedor e de pessoas que o apoiam no processo decisório, pois conforme Longenecker, Moore e Petty (1997) e Drucker (2003), no estágio das MPE são essas pessoas que se ocupam com as funções administrativas.

Para atender o conjunto de critérios apresentados, a definição da amostra não seguiu critérios probabilísticos devido aos contextos supracitados, e dessa forma, a amostra é classificada como não probabilística e de caráter intencional ou de seleção racional. Silva e Menezes (2005, p. 32) apontam que a amostra intencional requer a escolha de “casos para a amostra que representem o bom julgamento da população [...]”, neste caso, justificado pelos critérios da seleção da amostra.

3.4 Instrumentos

A pesquisa contou com dois instrumentos de coleta de dados. Conforme o parecer favorável do Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade de Taubaté, número 269.491, foi aplicado questionário e entrevista.

De acordo com Richardson (1999), o questionário expõe as características e mensura variáveis de um grupo. A utilização deste instrumento tem por objetivo elucidar as características das empresas pesquisadas em relação às suas ações ligadas aos conceitos do planejamento estratégico. Conforme o Apêndice A, o questionário foi fundamentado nos referenciais teóricos sobre o planejamento estratégico, como Ansoff et al. (1981), Porter (2004), Mintzberg (2004), Mintzberg et al. (2006), Peng (2008), e Oliveira (2001), e em referências sobre o PES conforme Huertas (1996) e Matus (1996, 1996b, 1997 e 2006). Com isso, os instrumentos foram elaborados para buscar conhecer a empresa do respectivo respondente e as práticas e considerações de seus gestores. Além disso, com o intuito de facilitar a aplicação e permitir uma livre resposta para questões específicas, o questionário foi composto por perguntas fechadas e abertas.

A escolha da aplicação da entrevista se alicerça nos conceitos de Richardson (1999) o qual aponta que este instrumento permite que o entrevistado responda livremente as questões de acordo com seu julgamento dos aspectos mais relevantes sem a interferência do pesquisador na realidade.

3.5 Procedimento para coleta de dados

De acordo com o planejamento da pesquisa, os procedimentos utilizados consistem primeiramente em um questionário com perguntas abertas e fechadas, de formas dicotômicas, múltiplas e de forma hierarquizadas (Apêndice A) por meio do contato direto entre respondente e pesquisador. Este procedimento possibilitou a prática dos preceitos de Richardson (1999) ao considerar que a interação do respondente com o pesquisador elimina as dúvidas e assegura a resposta de todas as questões, assim, obtendo uma maior eficácia com o método.

Após a aplicação do questionário, de posse de um conhecimento prévio sobre a respectiva empresa, foi realizada uma entrevista não estruturada com base nas respostas do questionário e uma entrevista guiada conforme o Apêndice B para obter um aprofundamento nas informações coletadas além da busca de mais aspectos da gestão das MPE. Segundo Richardson (1999) uma forma de proceder com a entrevista se dá pela conversação guiada por um roteiro, e dessa forma,

buscou-se por meio dos entrevistados identificar os comportamentos, ações, motivações e métodos provenientes da gestão das MPE. As entrevistas também foram aplicadas por meio do contato direto entre pesquisador e respondentes.

Para o sucesso da aplicação dos instrumentos, fez-se necessário a realização de contatos prévios com as MPE objeto de pesquisa a fim de programar a execução do trabalho visando não gerar transtornos à empresa e entrevistados e garantir uma boa coleta de dados providos da disponibilidade da atenção dos empreendedores.

Também foram explorados materiais bibliográficos em bibliotecas de instituições acadêmicas e em instituições que possuam relação com o tema da pesquisa, como por exemplo, a Fundação do Desenvolvimento Administrativo – FUNDAP e o SEBRAE, além da busca por referências em livrarias diversas e em bases digitais de dados acadêmicos.

3.6 Procedimento para análise de dados

Os dados obtidos nas empresas foram comparados com os referenciais teóricos a fim de identificar a utilização prática dos conceitos de Planejamento Estratégico em suas gestões, de tal modo a permitir identificar se há aspectos entre os métodos de Planejamento Estratégico Tradicional e Situacional que se enquadram com melhor eficiência na gestão dessas empresas.

Conforme preconizado por Marconi e Lakatos (2010), a análise passa por três níveis: primeiro pela interpretação dos dados com o objetivo de verificar as relações do objeto estudado para conhecer os fatos; em seguida passa pela explicação, que consiste no esclarecimento das variáveis e por fim, a especificação que aponta como, onde e quando se dá a legitimidade das variáveis. Para tanto, os dados coletados foram transcritos em planilhas eletrônicas do Microsoft Excel e dessa forma foi possível tabular os dados, realizar cálculos e plotar gráficos que por sua vez, permitem a interpretação por meio do relacionamento da realidade social com o referencial teórico.

Para a conclusão das análises, de forma a mensurar a contribuição do PES na gestão das MPE, foi concebida uma ferramenta para demonstrar a graduação dos momentos do PES considerando a importância, participação e utilidade nas

MPE. Trata-se de uma simples planificação tridimensional que relaciona os resultados obtidos por meio das respostas dos questionários aplicados nas dimensões de importância, participação e utilidade de cada momento do PES.

3.6.1 Análise estratégica tridimensional

A fim de mensurar as contribuições do PES para a gestão das MPE pesquisadas, foi desenvolvida uma forma tridimensional para abordar os quatro momentos do PES, demonstrando assim, a graduação desses conceitos nas empresas quanto à participação, utilidade na gestão e a importância para o negócio.

A graduação dos momentos do PES se dá pela **Análise Estratégica Tridimensional** conforme representado na Figura 14:

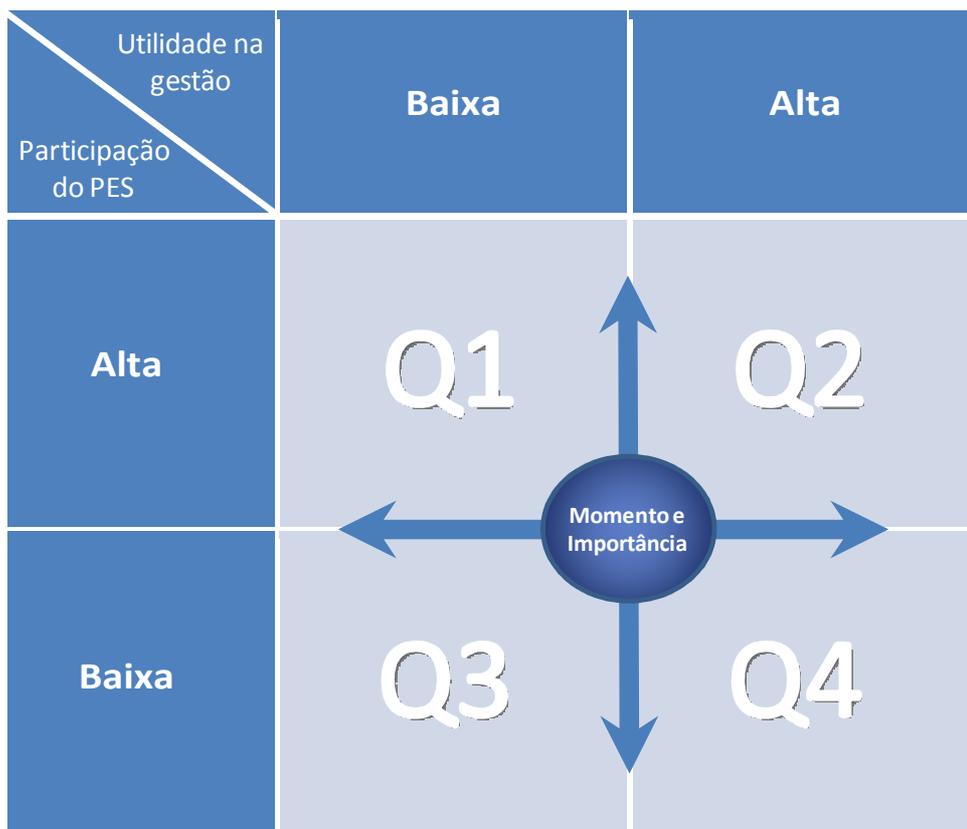


Figura 14 - Análise estratégica tridimensional
Fonte: Elaborado pelo Autor

A Análise Estratégica Tridimensional é composta por quatro quadrantes, a saber:

- Quadrante um (Q1): Representa uma área de alta participação do PES e baixa utilidade na gestão;
- Quadrante dois (Q2): Representa uma área de alta participação do PES e alta utilidade na gestão;
- Quadrante três (Q3): Representa uma área de baixa participação do PES e baixa utilidade na gestão;
- Quadrante quatro (Q4): Representa uma área de baixa participação do PES e alta utilidade na gestão;

Dessa forma, o posicionamento dos momentos do PES, representado pela esfera, demonstra a participação e utilidade na gestão.

A utilidade na gestão busca demonstrar o quanto um determinado momento do PES é útil para a gestão da MPE, ou seja, que tem serventia e vantagens no uso. Um posicionamento situado nos quadrantes Q1 ou Q3 aponta que o momento foi considerado de baixa utilidade na gestão da empresa, no entanto, se a esfera estiver nos quadrantes Q2 ou Q4, significa que o momento reflete uma alta utilidade na gestão. No plano horizontal quanto mais à direita estiver a esfera do momento, maior é a utilidade. O posicionamento da utilidade na gestão (eixo horizontal) foi resultante da média das graduações que os empreendedores atribuíram para cada momento do PES.

A participação do PES na gestão (eixo vertical) tem por finalidade expressar o quanto o PES, por meio de seus distintos momentos, está presente na gestão das empresas pesquisadas em comparação com todos os itens abordados em relação a planejamento e estratégia. Os quadrantes superiores (Q1 e Q2) representam uma alta participação do PES, pois a utilização dos conceitos é preponderante em relação aos conceitos do planejamento estratégico tradicional, enquanto os quadrantes inferiores (Q3 e Q4) figura uma baixa participação do PES na gestão pelo motivo da prevalência da utilização dos conceitos do planejamento estratégico tradicional. Os posicionamentos da utilização foram obtidos por meio da proporção de utilização dos conceitos do PES de acordo com o cálculo expresso pela Figura 15, considerando as respostas dos questionários aplicados junto aos gestores das empresas.

$$\textit{Participação do PES (\%)} = \frac{\textit{RPES}}{\textit{RPE}} \times 100$$

Onde:

RPES: Representa a quantidade de questões e alternativas **respondidas** que são referentes aos conceitos do **PES**;

RPE: Representa a quantidade total de questões e alternativas **respondidas** referentes aos métodos de **Planejamento Estratégicos (PES e Planejamento Estratégico Tradicional)**.

Figura 15 – Expressão para o cálculo da participação do PES

Fonte: Elaborado pelo Autor

A terceira dimensão levantada trata da importância de cada momento para a gestão. Em outras palavras, busca graduar o grau de relevância dos momentos para a MPE. Esta importância é representada pelo respectivo diâmetro da esfera que representa o momento, isto é, quanto maior a esfera, maior é a importância que ela representa. As dimensões do diâmetro das esferas revelam de forma não proporcional a maior, menor e importância intermediária que foram obtidas pela média atribuída pelos empreendedores para cada momento do PES, tendo assim, o conceito de alta, média e baixa importância.

O desenvolvimento da **Análise Estratégica Tridimensional** não possui a pretensão de apontar uma forma ideal de gestão ou recomendar uma graduação específica dos momentos do PES para que a gestão estratégica nas MPE tenha êxito. A intenção desta ferramenta consiste em obter dois tipos de resultados:

- **Demonstrar a forma de contribuição do PES na gestão estratégica das MPE:** Este estudo levanta a hipótese de que o PES pode apresentar contribuições práticas na gestão das MPE. A confirmação da hipótese pode apresentar resultados positivos ao considerar que o método tradicional de planejamento estratégico direciona-se às grandes corporações (MACHADO, 2005; TERENCE, 2002), que há um desconhecimento pelos pequenos empresários (BOECHAT, 2008) e que o método tradicional não se faz suficiente para a obtenção de resultados positivos nas MPE (OLIVEIRA, TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2008);

- **Demonstrar um diagnóstico da prática da gestão estratégica nas MPE:**
De posse de um diagnóstico estruturado, pode ser possível que gestores e demais profissionais que atuem na gestão empresarial sejam munidos de informação para:
 - a) Determinar ajustes institucionais com base em informações que consideram conceitos que estão presentes ou ausentes na gestão, traduzidos na **dimensão de participação**;
 - b) Apoiar a adequação da utilização dos métodos de gestão por meio da identificação do grau de **utilidade** e em comparação com a **importância** que tal método representa ao negócio.

4 RESULTADO E DISCUSSÕES

Conforme a delimitação e a amostra do presente estudo, este capítulo apresenta as unidades de caso de forma a demonstrar suas características e especificidades. Posteriormente, são demonstradas as constatações e discussões dos resultados com base nos referenciais teóricos considerando os aspectos do planejamento estratégico, e por fim, exhibe a participação dos elementos do PES na gestão das empresas pesquisadas.

4.1 Apresentação das unidades de caso

Este tópico explana as três unidades de caso do estudo demonstrando os perfis, características, perfil dos empreendedores de descrição individual de cada empresa.

4.1.1 Perfil das unidades de caso

A Tabela 4 apresenta as unidades de caso com a demonstração do número e forma de atuação das pessoas ocupadas, estimativa de faturamento e tempo de vida do negócio.

Tabela 4 - Perfil das unidades de caso

Características	Empresa A: Indústria	Empresa B: Comércio	Empresa C: Serviços
Número de pessoas ocupadas (empregados e o proprietário)	10	43	27
Número de pessoas que atuam na função operacional	10	34	20
Número de pessoas que atuam em função administrativa	2	9	7
Número de pessoas que apoiam o proprietário na gestão do negócio (processo decisório)	1	1	1
Estimativa de faturamento em 2013	De R\$ 150.000,00 a 200.000,00	Acima de R\$ 3.000.000,00	De R\$ 1.500.000,00 a 3.000.000,00
Tempo de existência (em anos)	6	24	12

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 7 sugere que as empresas pesquisadas convergem com Drucker (2003), pois trata-se de estruturas diferentes com características distintas.

Mediante o faturamento previsto para o ano de 2013, conforme Santos e Veiga (2012), ao considerar o regime tributário Simples Nacional, a Empresa A se enquadra como microempresa, pois possui a estimativa de um faturamento anual abaixo de R\$ 360 mil. Como a Empresa B previu um faturamento anual acima de R\$ 3,6 milhões, o empreendimento não se enquadra como beneficiário do regime Simples Nacional, ao contrário, a Empresa C se classifica como pequena empresa, pois apresentou uma previsão de faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 3.6 milhões. Vale ressaltar que o critério utilizado neste estudo considera o porte das empresas conforme a definição dada pelo número de pessoas ocupadas, e assim, conforme o SEBRAE e DIEESE (2011) a Empresa A é classificada como uma Microempresa por ser da Indústria e ter menos de 19 pessoas ocupadas, e as Empresas B e C são Pequenas Empresas por serem dos setores do Comércio e Serviços e terem um número entre 10 e 49 pessoas ocupadas em suas atividades.

Por meio da forma de atuação das pessoas ocupadas, em função administrativa ou operacional, é possível constatar as características descritas por Longenecker, Moore e Petty (1997) e Drucker (2003), pois a Empresa A não possui pessoas exclusivas para tratar da função administrativa, ficando a cargo do proprietário desenvolver tais funções com o apoio de funcionários. As Empresas B e C possuem funcionários que atuam exclusivamente em funções administrativas, entretanto, os proprietários atuam ativamente nos processos da empresa, seja no âmbito administrativo ou operacional.

Em relação ao tempo de existência, a Empresa A é a mais jovem com seis anos de fundação, seguida pela Empresa C com 12 anos e a Empresa B com 24 anos de idade. Esses dados demonstram que as empresas venceram um período crítico que consiste desde sua fundação até o quinto ano, pois conforme o SEBRAE (2008) e SEBRAE (2010), neste período manifesta a maior taxa de encerramento das atividades das MPE. Para o êxito nos negócios, os empreendimentos adotaram diversas estratégias e táticas, como a observação do ambiente e inserção de ações em momentos oportunos, a preparação e profissionalização da função administrativa, diversificação e segmentação de produtos, identificação e satisfação

das necessidades dos clientes e implantação de ferramentas como procedimentos operacionais, fluxo de caixa, planilha de plano de ação, pós-venda e diferenciação de produtos, com isso, superaram desafios externos como períodos de alta inflação, crises financeiras e surgimento de concorrentes e problemas internos, como o insucesso da expansão da empresa em áreas desconhecidas ou a concentração da carteira de clientes e a baixa qualidade dos produtos.

4.1.2 Características da gestão nas unidades de caso

O Quadro 7 aponta os principais aspectos de gestão identificados pelo autor nas unidades de caso que se relacionam com os processos estratégicos de acordo com Porter (2004), Mintzberg (2004), Mintzberg et al. (2006), Peng (2008), Oliveira (2001) Huertas (1996) e Matus (1996,1996b,1997 e 2006), levando em consideração a estrutura e métodos de gestão, aspectos de planejamento e as principais ferramentas utilizadas pelas unidades de caso.

Quadro 7 - Aspectos da gestão nas unidades de caso

Aspectos	Empresa A: Indústria	Empresa B: Comércio	Empresa C: Serviços
Possui estrutura gerencial	Não	Sim	Sim
Possui métodos de gestão estruturada	Não	Sim	Sim
Possui sistemática de planejamento estratégico estruturado	Não	Não	Não
Possui ações estratégicas formais	Não	Sim	Não
Possui ações estratégicas informais	Sim	Sim	Sim
Possui planejamento formal de longo prazo e médio prazo	Não	Não	Não
Possui planejamento formal de curto prazo	Não	Sim	Sim
Possui planejamento informal de longo prazo e médio prazo	Não	Sim	Sim
Possui planejamento informal de curto prazo	Sim	Sim	Sim
Possui visão de longo prazo	Sim	Sim	Sim
Principais ferramentas de gestão	Fluxo de caixa, controle de estoque, propaganda	Fluxo de caixa, agenda, planos de ação, indicadores de desempenho, <i>Budget</i>	Fluxo de caixa, procedimentos, PDCA, planos de ação e <i>pipeline</i> de vendas

Fonte: Dados da pesquisa

As Empresas B e C possuem uma estrutura gerencial com pessoas dedicadas aos aspectos de gestão, como por exemplo, gestão financeira ou gestão de recursos humanos. Os empreendedores descrevem que implantação da estrutura gerencial foi possível com o crescimento da empresa. Tal estrutura resultou na implantação de métodos sistêmicos de gestão conforme relacionados nas principais ferramentas de gestão, e assim fornecem o suporte que o empreendimento necessita para sua sobrevivência e competitividade.

A Empresa A vislumbra a importância da estrutura gerencial e de métodos de gestão, portanto, conforme Drucker (2003), há casos em que a MPE não dispõe de uma estrutura para a gestão, seja por falta de capital ou falta de capacitação e dessa forma a empresa não possui um processo de gestão estruturado, exigindo assim um esforço extra do proprietário nas funções gerenciais e a priorização por ferramentas simples, práticas e fundamentais para a gestão.

Quanto aos aspectos de planejamento, não foi evidenciada uma sistemática de planejamento estratégico plenamente estruturado nas empresas, porém foram identificadas diversas práticas com mais ou menos intensidade de acordo com a adequação às finalidades de uso, como o estudo para a segmentação de mercado, alteração do leiaute de produção e a criação de franquias, porém, não existe certeza de quando e como implantar as estratégias.

Embora a Empresa B, do segmento comércio, faça o uso de estudos estratégicos, como o *Budget*, geralmente as estratégias implementadas são ações que não foram pretendidas anteriormente, o que conforme Mintzberg (2004) consiste em estratégias emergentes. Tal fator também implica na concepção de um planejamento de longo prazo, pois o que predomina é uma visão de longo prazo com projeção de ações informais que eventualmente se concretizam em decorrência de circunstâncias favoráveis do ambiente interno e externo. Em concordância com esta constatação, há uma prioridade por um planejamento de curto prazo com uma alta frequência de alterações e ajustes.

Um fator relevante evidenciado trata da percepção da necessidade de um planejamento pelos empreendedores, pois tal necessidade foi percebida com clareza na proporção em que se desenvolve a maturidade em gestão. Esta constatação condiz com Ribeiro (2006, p.150) na afirmação que “quanto mais

desenvolvida for a maturidade em gestão, maior a possibilidade da continuidade da empresa”.

4.1.3 Perfil dos empreendedores

A Tabela 5 evidencia o perfil dos empreendedores que foram abordados, ou seja, o proprietário e um funcionário que o apoia na gestão do empreendimento.

Tabela 5 - Perfil dos empreendedores pesquisados

Características	Unidade de Medida	Respondentes	
		Proprietário	Funcionário
Idade	Entre 20 e 30 anos	0	1
	Entre 30 e 40 anos	1	1
	Entre 40 e 50 anos	2	1
Sexo	Feminino	0	1
	Masculino	3	2
Estado Civil	Casado	2	3
	Solteiro	1	0
Possui ensino superior	Sim	3	2
	Não	0	1
Possui capacitação em gestão	Sim	1	1
	Não	2	2
Tempo de experiência na gestão empresarial	De 1 a 3 anos	0	1
	De 3 a 6 anos	1	0
	De 6 a 10 anos	0	1
	Mais que 10 anos	2	1
Possui experiência com empreendimento que não deu certo	Sim	2	2
	Não	1	1

Fonte: Dados da pesquisa

Os perfis dos gestores demonstram que maioria são homens (83%), metade possui idade na faixa etária entre 40 e 50 anos e predominam os casados (83%). Tratando da formação, cinco gestores possuem ensino superior, sendo que três gestores, os da Empresa C e uma funcionária da empresa A, possuem graduação em Administração. Quanto às outras duas graduações, uma é relacionada à área Médica, que possui relação à especificidade técnica do empreendimento e a outra é na área de Direito, campo em que o empreendedor buscou atuar em alguns anos passados. Metade dos gestores buscou capacitação auxiliar para a administração do empreendimento, seja pela realização de Pós-graduação *Latu Sensu* ou por meio de cursos oferecidos pelo SEBRAE local. O aprimoramento dos estudos ocorreu após a abertura dos empreendimentos.

Em relação à experiência em gestão, apenas um dos gestores possui menos de três anos atuando na administração de pequenos empreendimentos e maioria deles (67%) já vivenciaram a experiência do insucesso em outros empreendimentos, por outro lado, essa má experiência acumulou aprendizados traduzidos em resultados positivos na gestão atual.

4.1.4 Unidade de caso Empresa A, indústria

De origem familiar, a Empresa A foi fundada em 1997. Situa-se no parque industrial de Itapeva, SP e de acordo com o SEBRAE e DIEESE (2011) caracteriza-se como uma Micro Empresa, tendo a Indústria como principal atividade.

Recentemente, a Empresa A passou por uma situação estratégica de incorporação de outra Microempresa. Esta estratégia aumentou o portfólio de produtos, pois anteriormente, fabricava apenas blocos de concreto e atualmente possui uma carteira de produtos mais ampla, conforme descrito no Quadro 8. Outro aspecto que também se alterou foi o processo de gestão da empresa, pois o proprietário passou a ter uma maior atuação na gestão do negócio, resultando na busca por ferramentas para aprimorar a gestão financeira, organização das ações de *marketing* e houve um processo inovador para o desenvolvimento e melhoria da qualidade dos produtos.

O Quadro 8 demonstra as características atuais da Empresa A:

Quadro 8 - Características da Empresa A

Tipo de atividade industrial	Fabricação de artefatos de cimento para o uso na construção em geral.
Produtos fabricados	Blocos de concreto, lajotas, pisos intertravados, palanques para cerca de alambrado, prisma para sinalização viária, marcos para georeferenciamento, calcamentos, outras pelas em concreto.
Atividades complementares	Comércio dos produtos e pavimentações de calçadas com Paver.
Número de pessoas ocupadas	10 pessoas.
Responsáveis pela gestão da empresa	2 pessoas.
Clientes	- Atacado: Casas de materiais para construção; Varejo: Clientes de Itapeva e região; - Agrega cerca de 10% dos clientes em potencial; Situa entre a 2ª e 3ª empresa do setor na cidade e região.

Fonte: Dados da pesquisa

A estrutura da Empresa A é alinhada com os conceitos de Drucker (2003), pois se trata de uma Micro Empresa na qual o proprietário atua como dirigente e acumula as atividades operacionais na maior parte do tempo. Para apoiá-lo nas atividades de gestão, o proprietário conta com mais um funcionário que também divide seu tempo com as atividades operacionais, dessa forma, a administração da empresa é realizada pelo proprietário com o apoio de um funcionário.

O proprietário possui formação acadêmica de nível técnico em Mecatrônica e de nível superior em Direito e a empresa é a sua única atividade profissional.

No nível operacional, além da atuação ativa do proprietário em todos os processos, a empresa possui seis empregados para a fabricação dos artefatos de cimento. Para a instalação de pavimentos (tipo Paver), a empresa conta com o trabalho temporário de três pessoas. No processo de relacionamento com os clientes, que envolve as operações de vendas e entregas dos produtos, além do proprietário, a empresa conta com mais dois funcionários.

Dessa forma, sem contar com o proprietário, a empresa emprega nove funcionários diretos. A área da empresa é compreendida em 2.500 m², onde conta com uma área de estocagem dos produtos fabricados, uma área coberta para a fabricação dos produtos e abrigo dos equipamentos como betoneiras, mesas vibratórias e moldes para os produtos (formas), tendo dessa forma a capacidade de produzir em média 22.000 mil blocos de concretos e 350 m² de pavimentos tipo Paver por mês, que se configuram em seus principais produtos. A Figura 16 demonstra a atual estrutura organizacional da empresa:

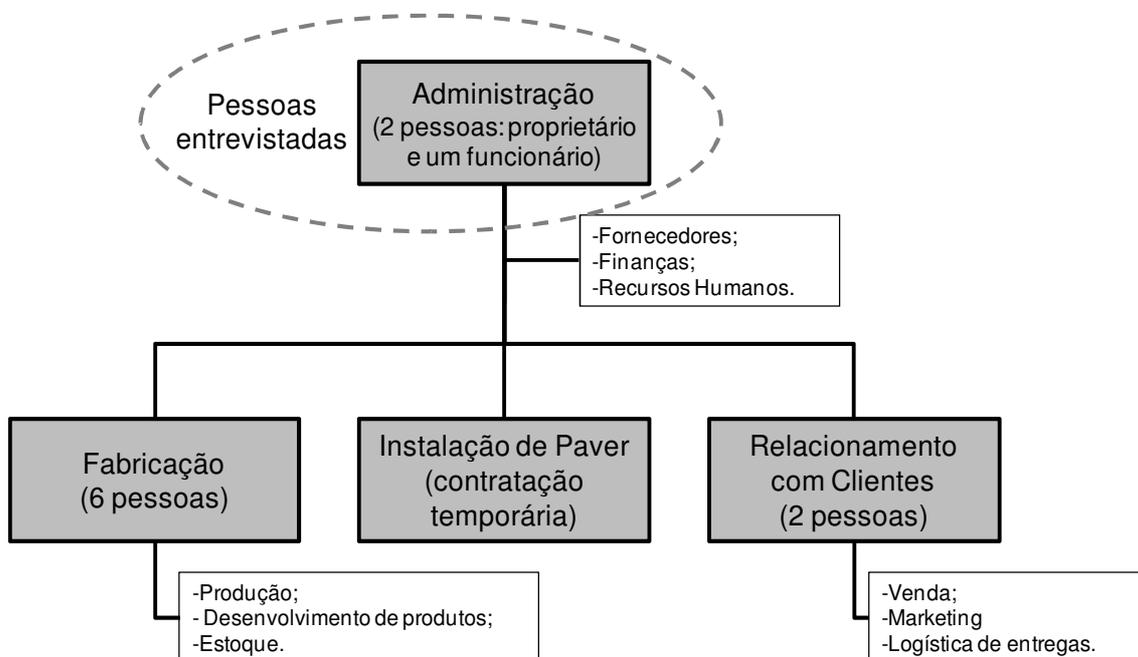


Figura 16 - Organograma da Empresa A
Fonte: Dados da pesquisa

4.1.5 Unidade de caso Empresa B, comércio

A Empresa B foi fundada em 1989 com o intuito de comercializar produtos para serrarias da região. Atualmente, situa-se na área central de Itapeva e conforme o SEBRAE e DIEESE (2011) caracteriza-se como uma Pequena Empresa com principal atividade no comércio.

Atualmente a Empresa B passa por uma situação estratégica que se iniciou no ano de 2012 com a implantação de um software para a obtenção de informações gerenciais. Em 2013, a empresa procurou melhorar sua forma de gestão e buscou

um desenho de planejamento estratégico com base nas informações extraídas deste sistema. A empresa ainda não possui um Planejamento Estratégico plenamente estruturado, porém, há diversas ações implementadas e em andamento, como por exemplo, formalização das ações que se pretende realizar, análise do ambiente interno e externo, segmentação de produtos em pontos de vendas específicos, alteração da localização do ponto de venda e reestruturação administrativa.

Atualmente, a empresa comercializa mais de 20 mil produtos. O Quadro 9 apresenta demais características da empresa:

Quadro 9 - Características da Empresa B

Tipo de comércio	Comércio varejista de ferragens e ferramentas.
Produtos vendidos	Abrasivos, ferragens, produtos destinados à manutenção, reparo e operação, produtos para jardinagens, gases Industriais, máquinas e equipamentos.
Atividades complementares	Locação de equipamentos (andaimos, britadeiras, etc).
Número de pessoas ocupadas	43 pessoas.
Responsáveis pela direção da empresa	2 pessoas.
Clientes	- Pessoas físicas de Itapeva e região; Empresas de Itapeva e região. - Agrega cerca de 60% dos clientes em potencial; É a empresa líder na cidade e região.

Fonte: Dados da pesquisa

A estrutura da Empresa B converge com conceitos de Drucker (2003), pois existe um nível de gestão entre chefe e trabalhadores.

A administração da empresa é comandada pelo proprietário que possui formação acadêmica de nível superior em Administração e com o auxílio de um gerente que comanda as operações financeiras, vendas, administrativo, expedição, compras e informática. As atividades profissionais do proprietário consistem na gestão desta e outras pequenas empresas originadas pela expansão do negócio.

Na parte administrativa, a empresa conta com cinco funcionários que atuam nas atividades de análise de crédito, cobrança, análises financeiras e caixa. Dois

funcionários atuam na administração e exercem as atividades de recursos humanos, *marketing* e apoio administrativo. Por fim, outros dois funcionários dão apoio de informática e ocupam-se na função de compra.

Na operação, o estabelecimento possui 23 empregados para a execução de vendas, função que compreende as atividades de vendas por telefone, vendas externas, vendas internas e promotores técnicos. Na expedição, operam nove funcionários para o controle de estoque e entrega de materiais na loja e no endereço do cliente. Com essa estrutura, sem contar com o proprietário, a empresa emprega diretamente 42 funcionários.

A figura 17 demonstra a estrutura organizacional da Empresa B:

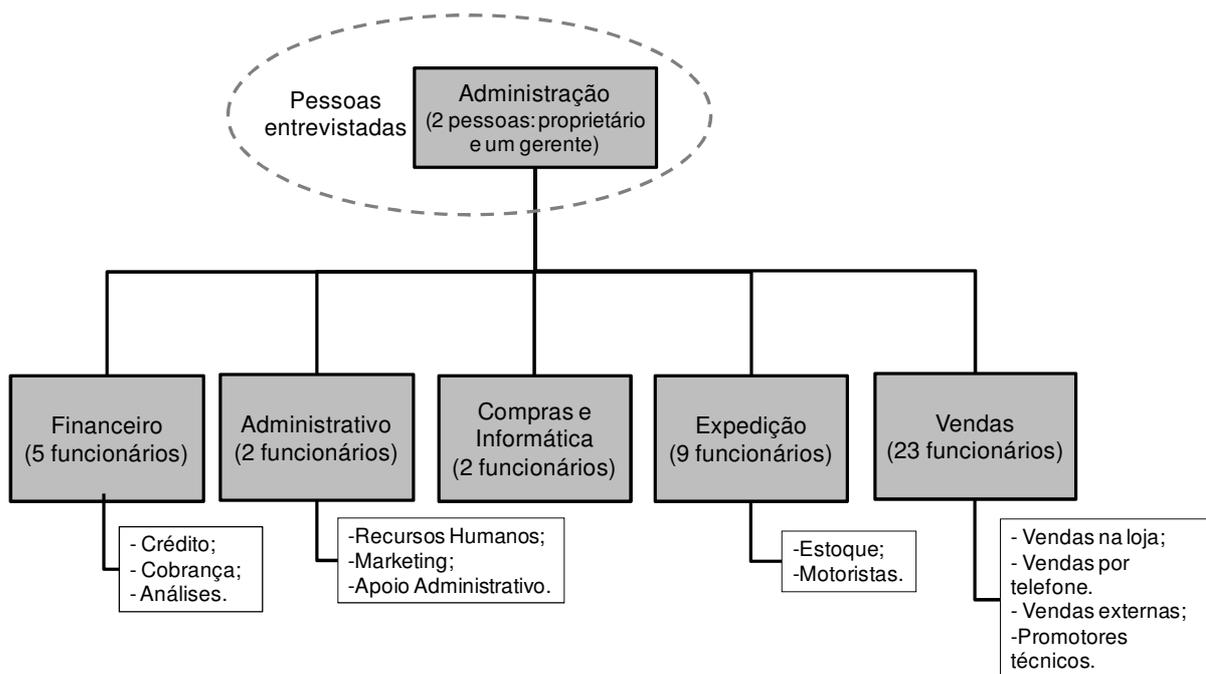


Figura 17 – Organograma da Empresa B
Fonte: Dados da pesquisa

4.1.6 Unidade de caso Empresa C, serviços

A Empresa C foi fundada em 2001. Situa-se na região central de Itapeva e de acordo com o SEBRAE e DIEESE (2011) caracteriza-se como uma Pequena Empresa, tendo a prestação de serviços como sua atividade de negócio.

Atualmente a empresa passa por uma situação estratégica de reorganização administrativa em busca de uma melhor estrutura para diversificar e lançar novos produtos, dentre eles, a reformulação dos Planos de Saúde vendidos e a inovação para o lançamento de novos serviços.

O Quadro 10 demonstra algumas particularidades da Empresa C:

Quadro 10 – Características da Empresa C

Tipo de atividade	Consultoria em engenharia e medicina ocupacional e clínica médica.
Serviços prestados	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de controle médico de saúde ocupacional; - Programa de conservação auditiva; - Programa de prevenção respiratório; - Laudo ergonômico; - Segurança e saúde no trabalho na agricultura; - Segurança e saúde no trabalho em estabelecimento de saúde; - Perfil profissiográfico previdenciário; - Formação de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes; - Programa de prevenção de riscos ambientais; - Laudo de insalubridade; - Laudo de periculosidade; - Programa de Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção; - Mapa de riscos; - Treinamentos; - Planos de saúde; - Clínica médica multiespecializada.
Atividades complementares	Não possui
Número de pessoas ocupadas	27 pessoas
Responsáveis pela direção da empresa	2 pessoas
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Pessoas físicas de Itapeva e região; Empresas de Itapeva e região. - Agrega cerca de 75% dos clientes em potencial; É a empresa líder na cidade e região.

Fonte: Dados da pesquisa

A estrutura da Empresa C também converge com os conceitos de Drucker (2003), pois se configura em uma Pequena Empresa na qual o proprietário se faz

como dirigente e acumula as atividades operacionais, além de existir um nível de gestão entre chefe e trabalhadores.

Conforme a estrutura apresentada na Figura 18, a administração da empresa é realizada pelo proprietário, que possui formação acadêmica de nível superior em Medicina e também conta com um gerente que o apoia nas funções administrativas e operacionais. As atividades profissionais do proprietário consistem nos trabalhos desenvolvidos nesta empresa e na gestão de outras pequenas empresas de outros nichos, além do trabalho em outras instituições.

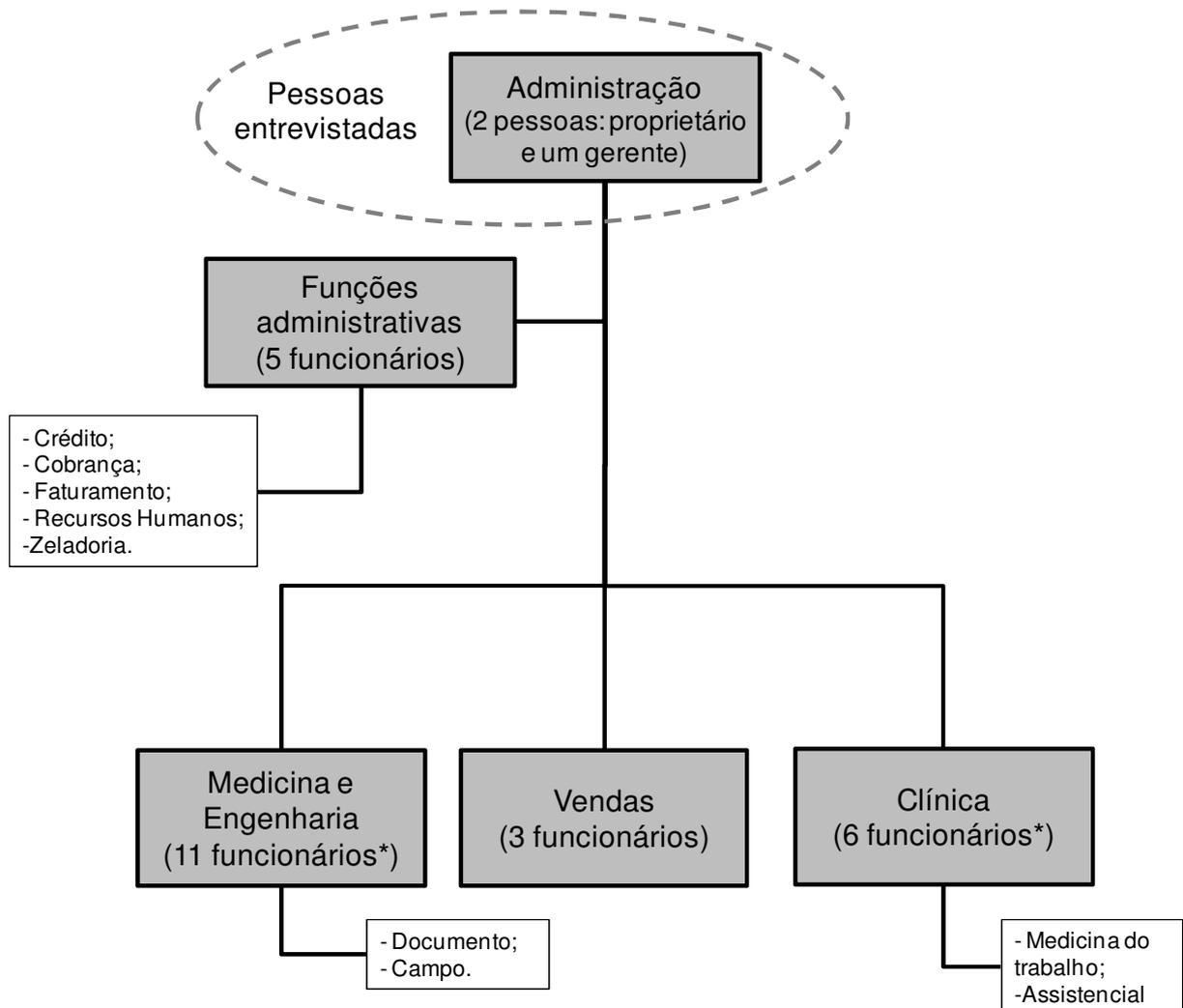


Figura 18 - Organograma da Empresa C
Fonte: Dados da pesquisa

Para as funções administrativas, o empreendimento possui cinco funcionários que trabalham nas atividades de análise de crédito, cobranças, faturamento, recursos humanos e zeladoria.

No nível operacional, além da atuação ativa do proprietário, a empresa dispõe 11 funcionários na área de medicina e engenharia que atuam junto aos clientes e na realização de documentos. Na área de vendas, o estabelecimento possui três empregados que realizam pré-venda, venda e pós-venda e na clínica a empresa conta com seis funcionários na recepção e atendimento de clientes.

Dessa forma, sem contar com o proprietário, a empresa emprega 26 funcionários diretos. Atualmente a empresa possui uma carteira de 900 clientes o que representam 15 mil vidas distribuídas em 15 municípios no entorno de Itapeva, SP.

4.2 Constatações e discussões dos resultados das unidades de caso

De forma a organizar os resultados e discussões, o Quadro 11 exhibe a síntese dos aspectos dos modelos básicos de planejamento estratégico, do PES, e de propostas de planejamento estratégico para as MPE, assim como as generalidades das unidades de caso em relação às iniciativas de planejamento e estratégia.

Para a obtenção dos modelos básicos de planejamento estratégico, foram assimiladas no decorrer do referencial teórico as constatações de Mintzberg (2004) sobre os modelos que originaram diversas outras formas de planejamento. A síntese do PES foi auferida pelo conjunto de referências empregadas no diagnóstico teórico, dentre elas, Huertas (2006) e Matus (1996, 1996b, 1997 e 2006). Em relação às propostas de planejamento estratégico para as MPE, em conformidade com as referências utilizadas, foram adotados os modelos propostos pelo SEBRAE-PR (2013) e Machado 2005.

Com base na comparação dos modelos e propostas dos autores, foi possível extrair as generalidades dos aspectos das premissas, planejamento, formação e implementação de estratégia que foram utilizadas nas empresas do estudo de caso.

Assim, o desenvolvimento dos resultados e discussões foi alicerçado nos aspectos das premissas, planejamento, estratégia e implantação.

Quadro 11 – Síntese dos aspectos dos modelos e propostas de planejamento estratégico e as generalidades das unidades de caso

Aspectos	Modelos Básicos de Planejamento Estratégico ¹			PES ²	Propostas de Planejamento Estratégico em MPE		Generalidades das unidades de caso ⁵
	Design	Ansoff	Steiner	Matus	Gilmore ³	SEBRAE ⁴	
Premissas	<ul style="list-style-type: none"> - Processo controlado e consciente; - Estrategista como autor; - Estratégia deve ser respectivamente única, desenvolvida, simples, formulada e implementada 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo executado pela equipe de planejadores, controlado, consciente, formal e decomposto em etapas; - Consiste em posições genéricas a ser detalhadas em objetivos, orçamentos e planos operacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Considera a finalidade socioeconômica da organização e valores do empreendedor; - Avaliação de oportunidades e problemas externos e internos e pontos fortes e fracos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de incerteza dura; - Previsões incertas, subjetivo, aposta em cenários, plano por problemas, incerteza e surpresas, sujeito são atores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar a situação atual da empresa/ registrar a atual estratégia; - Identificar problemas existentes; - Diagnosticar os elementos centrais dos problemas; - Formular alternativas de solução; 	<ul style="list-style-type: none"> - Declaração da missão e visão; - Análise das ameaças e oportunidades no ambiente e das forças e fraquezas da organização; - Avaliação da situação atual; - Definir objetivos e metas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Visão de longo prazo - Avaliação não estruturada do ambiente interno e externo; - Planos por problemas e por oportunidades
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação das ameaças, oportunidades no ambiente e identificação dos fatores chave de sucesso; - Avaliação das forças e fraquezas da organização e detalhamento das competências distintas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de objetivos; - Análise de disparidade - Avaliação de sinergia (forças e fraquezas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Missão da empresa; - Objetivos de longo prazo; - Políticas estratégicas; - Programas de médio prazo; - Planos de curto prazo. - Testes de viabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apreciação Situacional; - Apostas/projeção; - Análise estratégica. 			
Estratégia e implantação	<ul style="list-style-type: none"> - Criação da estratégia, avaliação, escolha e implantação. - Valores da liderança e responsabilidades de social são inerentes à estratégia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Propostas de ações; - Teste de redução da disparidade; - Escopo de produto/mercado, crescimento, sinergia e vantagem competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação dos planos; - Revisão e avaliação dos planos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cálculo ação e correção 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar alternativas propostas; - Decisão e implementação da melhor alternativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de planos para o atendimento das metas; - <i>Feedback</i> e controle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias emergentes - Ação e correção

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de: 1: Mintzberg (2004); 2: Huertas (2006), Matus (1996, 1996b, 1997 e 2006); 3: Machado (2005); 4: SEBRAE-PR (2013); 5: Dados da pesquisa

4.2.1 Premissas e planejamento

Esta seção tem por finalidade expor as questões referentes às premissas e planejamento. Para Oliveira (2001), princípios como organização dos objetivos, abrangência, eficiência, eficácia e efetividade, são essenciais para alcançar os resultados esperados.

Ao considerar as premissas dos modelos de planejamento estratégico relacionados por Mintzberg (2004), entendidos pelos modelos de *Desing*, Ansoff e Steiner e o PES, o estudo revela que as práticas das empresas pesquisadas não se enquadram completamente em algum dos modelos abordados, porém há diversos esforços e ações que são relacionados nos tópicos a seguir que buscam planejamento e estratégia para manter a sobrevivência e competitividade dessas organizações.

De forma geral, na medida em que os empreendedores passaram a aprimorar a gestão, seja pelo aprendizado em capacitação ou experiência acumulada, as questões de planejamento e estratégia passaram a ter mais clareza quanto sua utilidade e aplicabilidade, pois existe uma visão de longo prazo que no decorrer da maturidade das empresas, vai se ajustando e tornando real o que era apenas perspectivas. Para tanto, nesta trajetória as empresas se aprimoram utilizando com mais frequência os preceitos teóricos ajustados às necessidades de gestão do negócio.

Dessa forma, é possível denotar que tais empresas julgam ser ideal um conjunto de premissas que considera parte de alguns dos modelos levantados, como a simplicidade do *Desing*, avaliação de oportunidades, problemas externos e internos e pontos fracos e fortes de Steiner, e conforme o PES coexiste o fator da subjetividade, planejamento por problema, ambiente incerto e com surpresas onde o sujeito é o ator que planeja. Estes fatores formam uma linha geral de procedência dos planos e estratégias.

Nas questões de planejamento, o estudo buscou entender a utilização e aplicação da missão, visão e valores, objetivos, a análise da situação atual da empresa, a análise do ambiente interno e externo, características e concepção do

planejamento e em seguida, a forma de planejamento voltado aos principais fatores de gestão utilizados, o planejamento financeiro, *marketing* e recursos humanos.

4.2.1.1 Missão, visão, valores e objetivos

De acordo com Fischmann e Almeida (2009), a missão está relacionada com o que se quer fazer e no que se pode ter sucesso na empresa. A pesquisa apresentou que dois empreendimentos possuem missão e valores estabelecidos. Dentre eles, três gestores descrevem que a missão e valores servem como guia para as estratégias e um gestor descreve que tal formalização representa pouco resultado prático devido haver muitas estratégias que não derivam dessas diretrizes em consequência das diversas mutações do ambiente, o que conforme Mintzberg (2004) denomina-se estratégias emergentes.

Os benefícios da missão e valores que foram relatados tratam da implantação de uma postura de identidade da empresa para reger as ações, como por exemplo, expansão nacional, diversificação dos produtos ou a postura de atendimento ao cliente.

Os empreendedores descrevem que o estabelecimento da missão e visão só foi possível com a evolução e amadurecimento da empresa. Os empreendedores pesquisados (Empresas B e C) relatam que no início do empreendimento seria impossível a implantação, pois seria mera burocracia e que com o tempo foi percebido que a missão em conjunto com ferramentas de gestão poderia ajudar a gestão. Este fator pode ser vislumbrado na Empresa A (Indústria) que está revisando a forma de gerir o estabelecimento e os gestores enxergam a visão e missão como itens que podem trazer resultados, como por exemplo, expor aos funcionários a postura da empresa e criar uma identidade do negócio para consolidar a empresa no mercado, mas ainda veem outras ações prioritárias por fazer na gestão, tendo neste momento como melhor prática a gestão de planos de ações por problema, como por exemplo, a adoção de diversas melhorias no processo de fabricação e na qualidade do produto.

Contudo, podem-se constatar, segundo as entrevistas, que a missão e visão e valores foram oriundas do estágio de maturação da empresa e que nem todas as

estratégias são oriundas da missão e valores, conforme constatado nas Empresas B (Comércio) e C (Serviços).

Mintzberg (2004) decompôs o planejamento estratégico em estágios. Em primeiro lugar, o autor descreve a definição dos objetivos, em seguida, versa sobre as avaliações internas e externas do ambiente e por fim trata dos estágios de avaliação e operacionalização da estratégia. Dessa forma, em relação aos objetivos, as Empresas B (Comércio) e C (Serviços) possuem sistemáticas estabelecidas e desdobramentos por metas, porém, esses objetivos e metas não possuem relação direta com programas estratégicos provenientes da missão, mas trata de metas operacionais de curto prazo essenciais à sobrevivência do negócio, como por exemplo, a meta de visitas a clientes em um dos empreendimentos. Por outro lado, todas as unidades de caso possuem planos formais ou informais para a implementação de estratégias emergentes em curto prazo e planos informais que aspiram as visões de longo prazo que oportunamente se transforma em plano de ações exequíveis em curto prazo.

4.2.1.2 Análise da situação atual da empresa

Para analisar a situação atual da empresa, a pesquisa aponta que a maioria dos empreendedores (67%) entende que a melhor forma é por meio de apreciação situacional, pois consideram as diversas perspectivas que não se resume a um diagnóstico, porém o diagnóstico pode ser suprimento para a análise situacional (HUERTAS, 1996). Assim, para explicar a realidade, o ator “parte de seu campo de ação e por exigência da necessidade de agir neste campo” (MATUS, 1997, p.45). Como a realidade varia de acordo com as perspectivas das pessoas que interagem no ambiente, a análise situacional “permite compreender a assimetria das explicações em um jogo, conceito teórico da maior importância da análise estratégica” (HUERTAS, 1996, p.32).

O estudo revelou que a análise da situação atual da empresa não é necessariamente formal, porém, de forma conceitual, está alinhado com Panagiotou e van Wijnen (2005), pois consiste em uma base para derivar análises e formular linhas de ações.

Somente a Empresa B (Comércio) considera o diagnóstico como melhor forma de análise. Esta empresa detêm ferramentas, como exemplo, software específico que gera informações gerenciais sistematizadas e com isso busca-se aprimorar seus métodos para a tomada de decisão, entretanto, o tino do proprietário sobressai na tomada de decisões. Nas empresas pesquisadas, a análise da situação atual da empresa se dá de forma dinâmica e engloba as perspectivas interna e externa que os empreendedores e seus apoiadores possuem. Neste processo, a memória do empreendedor se faz presente como um grande repositório de informações.

4.2.1.3 Análise da do ambiente interno e externo

Os empreendedores entendem que há utilidade na análise do ambiente interno e externo. Como apresentado na Figura 19, entre os empreendimentos pesquisados, 67% faz o uso desta análise, porém de forma não estruturada e 33% não utiliza, porém possui a visão de utilidade na gestão do negócio.

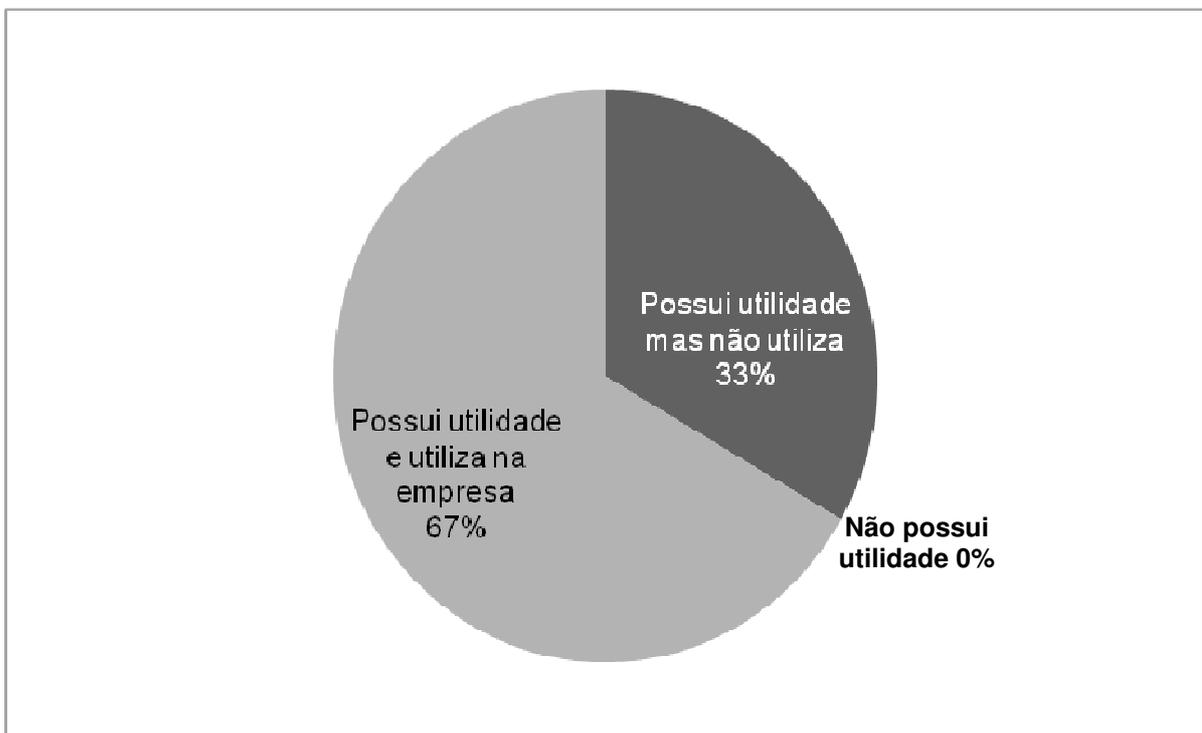


Figura 19 - Utilidade da análise do ambiente interno e externo
Fonte: Dados da pesquisa

Nos empreendimentos que possuem a análise, são os proprietários que a realiza e constantemente estão atentos a quaisquer alterações no interior e exterior da empresa. Com isso, demandam estratégias para a empresa, por exemplo, a alteração da matriz de treinamentos dos funcionários e a criação de promoção relâmpago. A causa que diferencia os empreendimentos que utilizam a análise do ambiente interno e externo daquele que não utiliza, consiste no fato de que os primeiros têm a consciência do dinamismo da análise e formalizam os planos para a resolução de problemas para alcançar oportunidades identificadas, como o plano para abrir uma nova loja segmentando os produtos, tendo por base critérios empíricos focados em um objetivo estruturado. O terceiro empreendimento atua de forma preponderante demandando ações para a resolução de problemas, por exemplo, a ação adição de aditivo no processo de fabricação para a melhoria da qualidade do produto, que se baseia em um problema, e neste caso, visa a eliminar falha na qualidade do produto. A razão da não utilização da análise de ambiente interno e externo se deu pela dificuldade em operacionalizar os conceitos, pois o empreendedor enxerga este processo como útil, porém, nas tentativas de uso, não obteve resultados práticos.

Considerando os preceitos de Mintzberg (2004), é inerente na análise ambiental a imprecisão e também se faz presente o aspecto preditivo, o que são atenuantes da prática formal da ferramenta. Conforme Lu (2010) e Panagiotou (2003), uma forma simples de operacionalizar a análise de ambiente pode ser com a ferramenta *SWOT*, o que não foi evidenciado de forma estruturada nas unidades de caso estudadas, entretanto, pode ser que seja preciso adaptações do método à prática para obter eficácia. Por outro lado, ambos os empreendedores conciliam com Peng (2008) ao concordar que após a análise do ambiente a empresa possui condições de traçar sua estratégia pretendida.

4.2.1.4 Características do planejamento

Em relação aos planos de ação, de acordo com a Figura 20 foi possível identificar as características ao considerar os aspectos de formalização e priorização entre planejamento de curto e longo prazo.

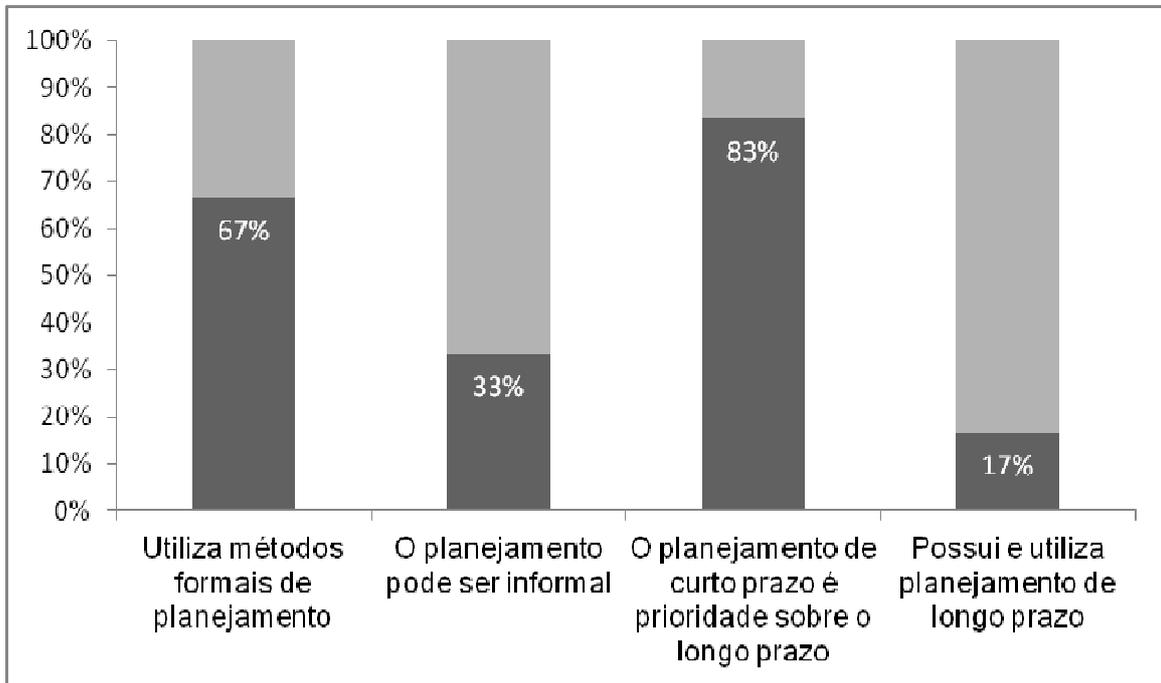


Figura 20 - Características do planejamento segundo os gestores dos empreendimentos
 Fonte: Dados da pesquisa

Dos gestores pesquisados, 67% utilizam métodos formais de planejamento, ou seja, o registro de ações operacionais. Segundo esses gestores, em consonância com Peng (2008), os planos contribuem para as empresas atenderem seus objetivos. Para 33% dos gestores, o planejamento pode ser informal, visando uma maior praticidade, o que significa uma aversão à burocracia e flexibilidade a partir de que o empreendedor é o detentor do plano e do gatilho que dispara a ação. Os empreendedores consentem com Peng (2008) na busca por um planejamento mais acessível, como a busca por ações rápidas e flexíveis, que se dão por estratégias emergentes (MINTZBERG, 2004).

Esses preceitos também convergem com a característica sobre a prioridade do planejamento de longo prazo sobre o curto prazo, pois 83% dos gestores consideram o planejamento de curto prazo prioritário e apenas 17% considera o um planejamento de longo prazo pautado em uma visão do futuro. Esta relação de utilização e prioridade entre planejamento de longo e curto prazo e a formalização do plano, submete a afirmação de Mintzberg et al. (2006) que as técnicas de planejamento formal condicionam os gestores à olhar para frente, desdobrar metas e a coordenar recursos.

Portanto, a prioridade do planejamento de curto prazo consiste no grande volume de alterações do ambiente da empresa em curtos espaços de tempo quais forcem essas empresas a serem ágeis e precisas nas tomadas de decisões (SILVA, 2007), e a se adaptarem ao meio (SILVA, SANTOS e CASTRO, 2012). Vale ressaltar também que as variações ambientais possuem relevância peculiar nas MPE, pois os impactos podem ser mais abrangentes e imprevisíveis, como um exemplo relatado na entrevista, o surgimento de um concorrente, pode impactar não somente na divisão dos clientes, mas também em comprometer a empresa por retirar dela um empregado de grande valor.

4.2.1.5 Forma de concepção do plano

Para a concepção do plano, a Figura 21 deixa evidente a preferência do planejamento por possibilidades entre os gestores (83%), uma das características do PES segundo Huertas (1996) ao considerar o modelo de incerteza dura.

Como o instrumento de pesquisa propôs questões de múltipla escolha, houve caso de seleção das duas formas de concepção do plano pelo mesmo gestor.

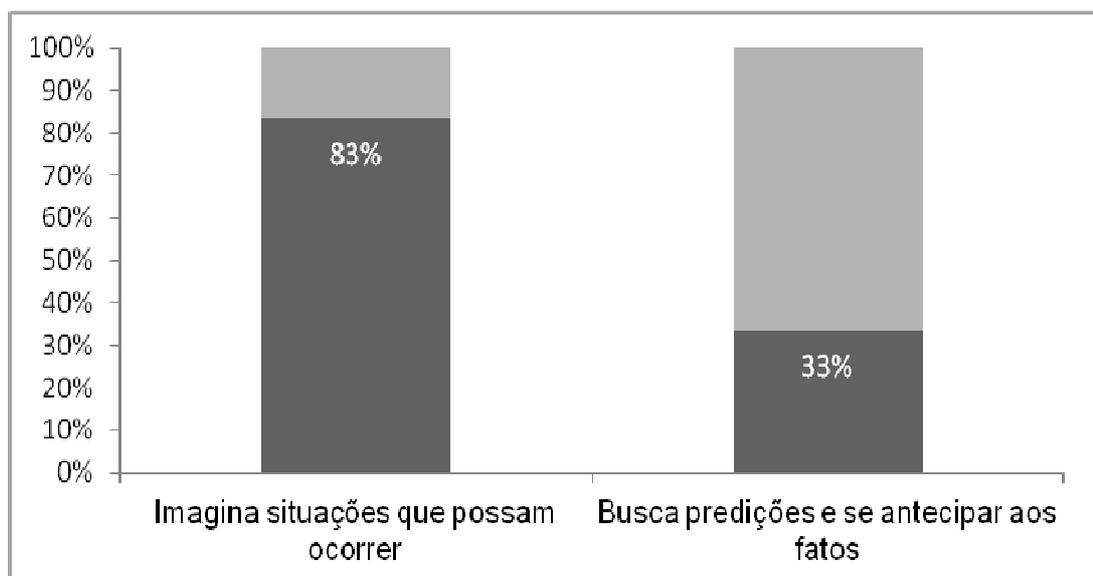


Figura 21 - Características da concepção do plano segundo os gestores dos empreendimentos
Fonte: Dados da pesquisa

Este modelo representa o cotidiano em que não posso prever todas as possibilidades futuras, mas posso planejar com cenários não estruturados. Assim,

conciliando com Matus (1996a), atuar neste ambiente requer a realização de cálculos incertos que exigem a atuação de planejamento em várias frentes ou cenários, dando a possibilidade de revisar, até mesmo refazer, abandonar e traçar outros planos, dessa forma, o plano pode ser uma aposta.

Por outro lado, 33% dos gestores consideram que a melhor forma de concepção do plano se dá por meio de fatos e dados que traduzam a predição do futuro. Uma vez tido o futuro conhecido, posso dispor de ações para melhorá-lo ou até mudá-lo. Porém, para atenuar a imprecisão da predição, deve-se considerar como complementar ao método, a uma análise situacional (HUERTAS, 1996) e as alterações do ambiente (MINTZBERG, 2004).

Os entrevistados declaram que a necessitam de ferramentas de gestão para conceber o planejamento e apontam o cálculo como uma forma de realização, mas de difícil prática com resultados positivos. Estratégias como a ampliação da empresa, fusão, lançamento de novos produtos ou serviços e até mesmo a concepção do negócio provém de uma aposta, que conforme Matus (1996a) o plano não é um cálculo científico e pode falhar, pois é composto de asserções, suposições e apostas, restando saber “quais dessas asserções, suposições e apostas são críticas para atingir os resultados do plano?” (MATUS, 1996a, p. 272). Também são evidentes as ações implantadas que obtiveram diversos cálculos, como a alteração da localização do empreendimento e a implantação de sistemas informatizados, porém, por outro lado, ao considerar o PES, trata-se de situações que havia um nível maior de asserções. De forma geral, os planos se originaram em apostas e não necessariamente tiveram cálculos paramétricos.

4.2.1.6 Planejamento financeiro

Os empreendedores não utilizam de um plano financeiro. Isso se dá pelas emergências de estratégias e o redirecionamento de recursos, sendo que apenas um empreendimento o tem como premissa absoluta, entretanto, na presença de uma oportunidade de melhoria dos serviços, buscou recursos por meio de financiamento para a aquisição de um novo equipamento, item que não estava no planejamento.

Metade dos gestores entende que a gestão financeira ocorre conforme o planejado e a outra metade entende que é por demanda.

O planejamento é oriundo de diretrizes como a gestão do caixa, pagamentos de compromissos como salários e impostos e diretrizes dinâmicas entendidas por demandas, como investimentos, gestão de prazos com clientes e fornecedores que variam de acordo a situação, como o estabelecimento de uma forma de crédito diferenciada, queima de estoque ou lançamento de novos produtos.

O plano sobre demanda não possui diretrizes, mas é analisado mediante o surgimento de oportunidades como a aquisição de um novo equipamento para a linha de produção. A Empresa B (Comércio) realiza a cada ano o orçamento para o ano seguinte e possui uma análise sistêmica de resultados de forma a subsidiar decisões. As demais empresas contabilizam os resultados, porém as análises como insumo para decisões são por demanda e informais.

Foi possível constatar no estudo que o grau adequado das projeções financeiras e a utilização de ferramentas essenciais como balanço patrimonial, demonstrativo de resultados, fluxo de caixa, histórico financeiro, ponto de equilíbrio e demonstrativo de custos e despesas (RODRIGUES et al., 2011) bem como a interface do planejamento de financeiro com outros, por exemplo, o de *marketing* (MACHADO, 2005), possuem intensidade que varia no mesmo sentido da idade das empresas.

4.2.1.7 Planejamento de *marketing*

Ficou evidenciado que todos os gestores utilizam ferramentas de marketing, como redes sociais, sites, jornais, informativos, *outdoor*, rádio, rede de relacionamentos e gestão da carteira de clientes.

Rodrigues et al (2011), descrevem que o planejamento de *marketing* deve conter a análise dos produtos, preço, praça, promoção, distribuição e vendas. Nos empreendimentos pesquisados foi possível identificar essas variáveis de forma eventual conforme as demandas, como por exemplo, a estruturação de liquidações, lançamento e melhoria de novos produtos e a alteração dos locais físicos das empresas.

Conforme a Figura 22 os empreendedores veem as ferramentas de *marketing* como essencial, portanto, a forma de aplicação varia conforme a visão do gestor.

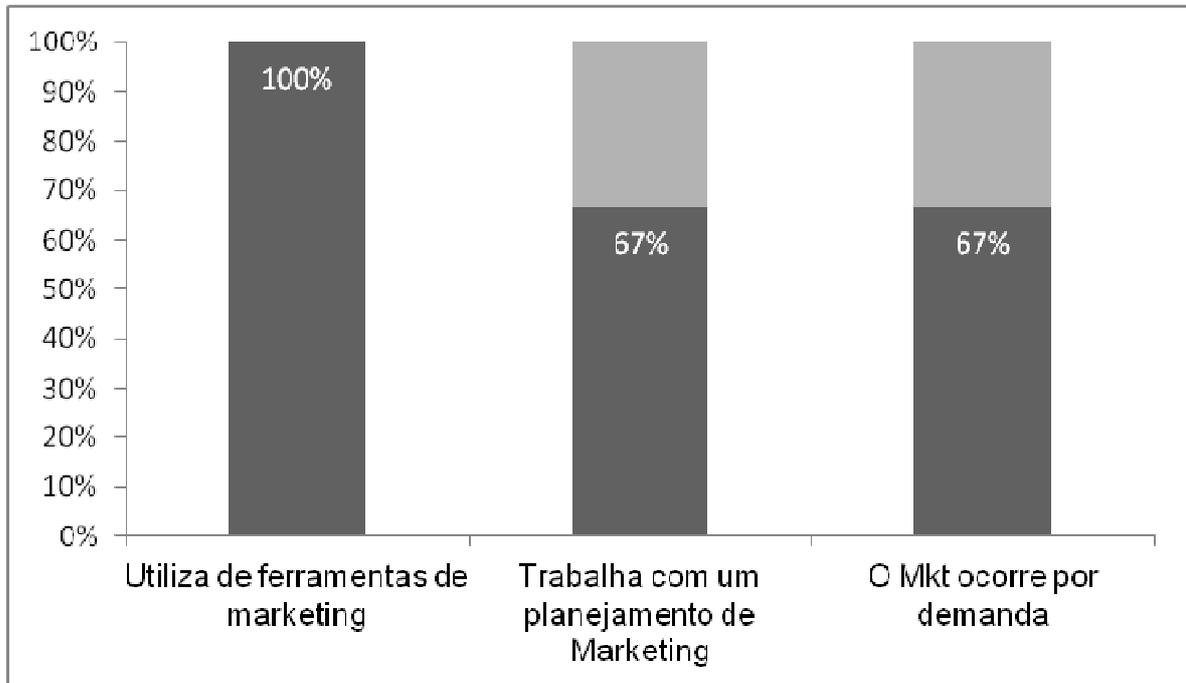


Figura 22 - Prática do planejamento de *marketing* segundo os gestores dos empreendimentos
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme Rodrigues e Rodrigues (2012), para se aprofundar no mercado consumidor e assim manter o negócio, os empreendimentos pesquisados aplicam ações específicas para produtos e serviços a fim de agregar valor aos negócios. À vista disso, o *Marketing* também é utilizado de forma planejada e por demanda. A forma planejada (67%) provém de ações de rotina como visitas aos clientes, multimídia de divulgação e gestão sobre a carteira de clientes, já o *marketing* demandado (67%) provém de ações que variam conforme o ambiente, como uma promoção relâmpago, benefícios extras aos clientes ou um preço diferenciado em um determinado produto. As questões relacionadas a *marketing* possuem um grande empenho dos gestores e permeiam por outros processos, como o incentivo a vendedores a fim de obter um melhor atendimento aos clientes, melhoria do produto com base em percepções dos clientes e a alteração da composição do *mix* de serviços prestados.

4.2.1.8 Planejamento de recursos humanos

As questões de recursos humanos foram vistas por meio das formas de contratação e a preparação da mão de obra para o negócio.

Na contratação de mão de obra, fica evidenciado que o planejamento é dinâmico de acordo com os processos em congruência com a obtenção de resultados positivos, como a escolha pelo melhor perfil e maior experiência visando atenuar entropia dos processos.

A Figura 23 apresenta a percepção dos empreendedores entrevistados em relação à contratação de mão de obra. A pesquisa constatou que na contratação a prioridade consiste em contratar pessoas que tenham perfil convergente com os processos e com a identidade da empresa (83%).

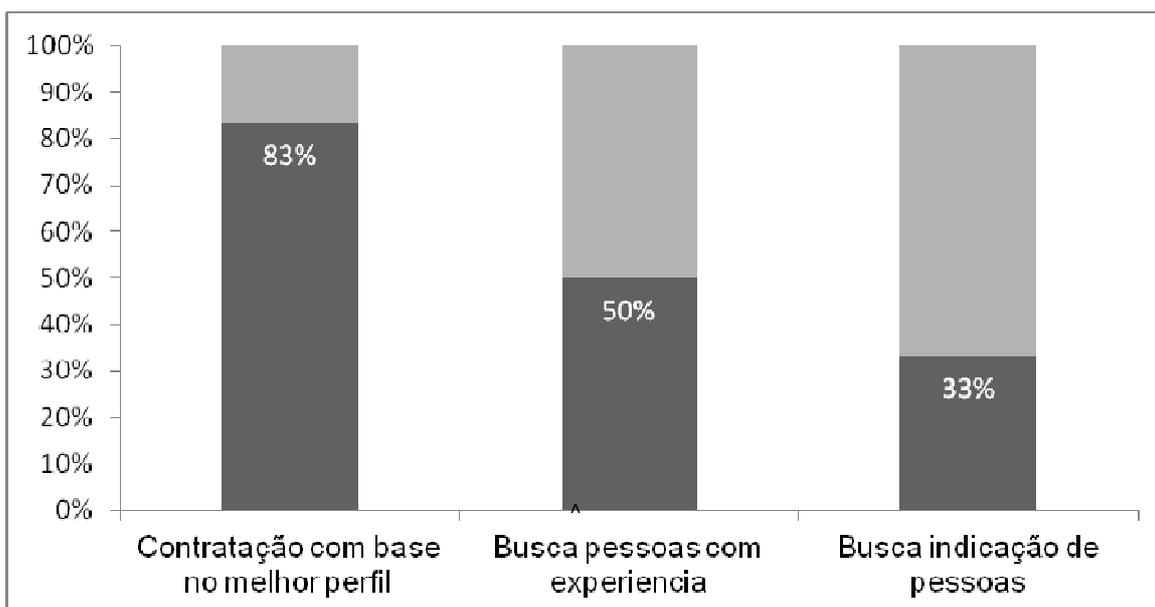


Figura 23 – Características da contratação da mão de obra segundo os gestores dos empreendimentos

Fonte: Dados da pesquisa

Esta questão é reforçada por um dos empreendedores pesquisados que busca estabelecer uma visão formal no negócio, pois ele menciona que a visão pode ajudar na identidade da empresa, uma vez entendida e praticada pelos funcionários. Em segundo plano (50%), os empreendedores buscam pessoas com experiência nas atividades que vão desenvolver, com o objetivo de evitar possíveis problemas no

processo. Em terceiro lugar (33%), buscam pessoas por meio de indicação, principalmente para desenvolver atividades que requerem habilidades específicas.

A Figura 24 exhibe que após a contratação, para capacitar a força de trabalho, os empreendedores enxergam em primeiro lugar, como alternativa (50%), realizar todos os treinamentos durante a integração do funcionário na empresa, em segundo lugar (33%), aplicar os treinamentos necessários para evitar situações problemas, e por fim, a aplicação de treinamentos conforme definida na matriz de capacitação (17%).

A análise das formas de treinamentos remete que o planejamento de recursos humanos procura disponibilizar a força de trabalho o mais breve possível para as atividades, não havendo a prática de uma sistemática estruturada de treinamentos, pois somente um gestor enxergou esta prática de forma prioritária, entretanto as execuções dos treinamentos ocorrem de acordo com a priorização de estratégias de forma global.

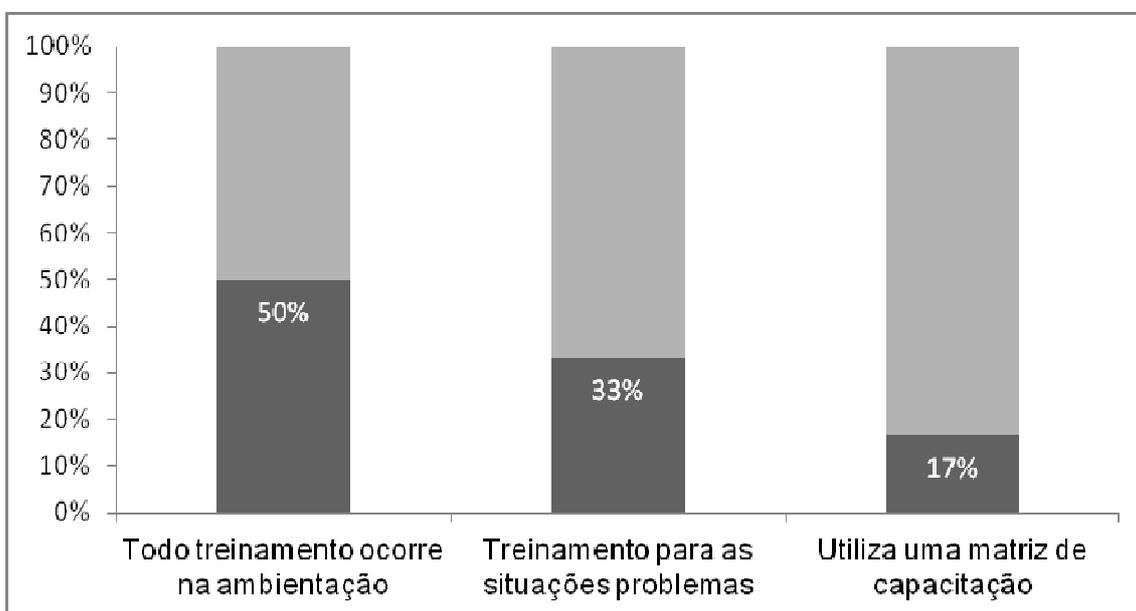


Figura 24 – Características dos treinamentos da mão de obra segundo os gestores dos empreendimentos

Fonte: Dados da pesquisa

Nas empresas pesquisadas, de forma a confirmar a afirmação de Ribeiro (2008), foi possível constatar que o planejamento em recursos humanos pode dar suporte aos gestores em decisões sobre investimentos entre outros objetivos,

podendo otimizar custos, aumentar o nível de criatividade, precisão operacional, fidelização de clientes e maximização de aproveitamento das oportunidades. Busca-se a aptidão específica e direcionada dos empregados para a produção de resultados no mais breve possível. Nisso, percebe um grande ganho para a organização, pois no processo de aprendizagem, os empregados fornecem informações importantes para a estratégia, como a identificação de problemas que atenuam a produtividade e a busca por novos clientes. Por outro lado, há um risco neste processo quando a informação é utilizada de forma indevida, pois pode retirar a vantagem competitiva da organização e levar a um concorrente, ou o próprio empregado vir a ser um concorrente, conforme constatado.

4.2.2 Estratégia e implementação

Este tópico buscou identificar as formas que os empreendimentos operacionalizam a estratégia. De acordo com Mintzberg (2004), trata-se do estágio final do planejamento estratégico.

4.2.2.1 Formas de implementar a estratégia

Conforme demonstrado na Figura 25, de acordo com os respondentes da pesquisa, em primeiro lugar (83%), se destaca a interação com os meios para a implantação da estratégia. Exemplos dessa prática foram relatados como a sondagem aos concorrentes, diálogos com funcionários, percepção do meio político e alinhamento e construção de parcerias. Segundo Huertas (1996), é importante a interação com o ambiente onde está situado, pois o resultado final, ou seja, o que foi implementado, sofre interferências externas e depende dessas circunstâncias.

Em segundo lugar, 50% dos gestores elencam que necessitam de estratégias para viabilizar o plano e assim, conforme Huertas (1996), de forma a contrariar os métodos tradicionais, uma decisão não pode ser simplesmente transformada em ações, pois de acordo com Matus (1996a) necessita sempre de cálculo, ação de correções para contornar as variações advindas das interferências externas. Em concordância com os preceitos teóricos, os entrevistados colocam que nem sempre

o que se pretende realizar é viável para o momento, dessa forma, deve-se ter o momento certo para colocar em prática o plano, como constatado, o desejo de alteração do *layout* de produção, que impacta em custos, ou a visão de incorporação de um sistema inovador para a prestação de serviços, que precisa de uma estrutura ampla.

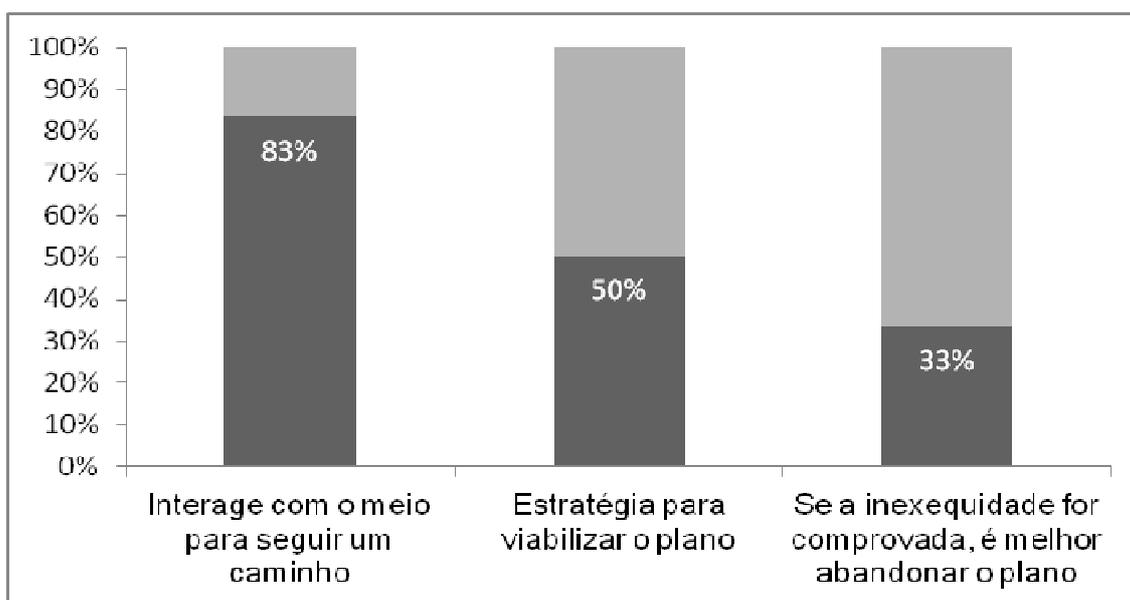


Figura 25 - Formas de implementar a estratégia
Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa demonstrou, segundo os gestores, que a estratégia está na interação com o meio e no detalhamento de como realizar as ações, pois independentemente de ser ou não formalizada, pode variar mediante o que Matus (2006) considera como situações variantes, invariantes e surpresas.

Dos gestores pesquisados, 33% consideraram que se o plano for comprovado que é inexecutável, a melhor opção é abandoná-lo. Esta consideração foi pautada em situações de insucessos anteriores que se houvesse a previsão do insucesso, esforços não seriam despendidos. Conceitualmente, tal posição remete à utilização de diagnósticos e desponta a afirmativa de Mintzberg et al (2006, p. 313) que “o diagnóstico é uma tarefa fundamental, mas altamente restrita”, pois o método é eficaz desde que todo o cenário em que foi obtido permaneça igual. Outra característica constatada que também remete ao autor é que se evita programas padronizados onde a solução se dá por meio de um processo aberto e criativo, isso

também é pautado em Matus (2006), que descreve a prevalência do cálculo interativo ao determinístico.

4.2.2.2 Prioridade para a implantação

Apesar de as empresas B (Comércio) e C (Serviços) terem planejamento formal de ações no curto prazo, e a empresa B ter ações estratégicas formais, não significa que a prioridade da execução das ações seja definida pelos planos. A Figura 26 demonstra que a prioridade se dá pelo surgimento de oportunidades e surpresas do dia a dia, havendo um predomínio (67%) de prioridades regidas pelas surpresas. A causa indicada pelos gestores pesquisados para tal constatação aponta para a ideia de primeiramente sobreviver para depois expandir.

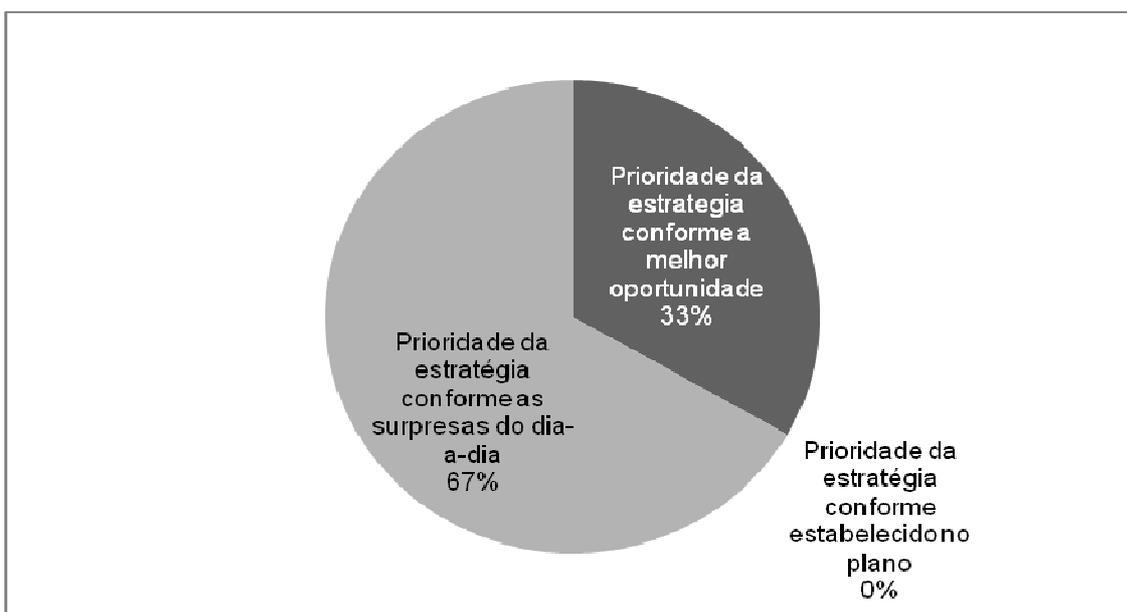


Figura 26 - Priorização da estratégia
Fonte: Dados da pesquisa

Tal comportamento é descrito por Mintzberg (2004) como estratégias emergentes, pois tratam de ações não expressas nos planos. Matus (2006) ao descrever os conceitos de variantes, surpresas e invariantes que atuam sobre o plano, discorre que um plano versa sobre um plano de ação e um plano de demandas e denúncias. “No primeiro, o governante assume a responsabilidade de atacar os problemas. No segundo, reclama a cooperação de outros atores ou

denuncia a sua oposição” (MATUS, 2006, p. 128), assim, os empreendedores pesquisados convergem que nem tudo o que desejam pode ser implementado e com isso, devem estar atento aos momentos oportunos para a implantação da estratégia, ou seja, a prioridade está no momento certo de realizar as ações.

Ao se aprofundar no aspecto de priorização e implantação, a pesquisa demonstrou que na hora da implementação, muitas vezes, caso haja plano pré-estabelecido, pode ser que este não seja mais válido perante alterações do ambiente que apresentem provável ineficiência do resultado, novas oportunidades não identificadas ou não viabilizadas anteriormente ou a geração de problemas. Deste modo, considerando as colocações de Foss e Lyngsie (2011), tal comportamento em busca de vantagens e oportunidades, caracteriza a conduta do empreendedor estratégico.

4.2.3 Participação do PES na gestão das MPE

A partir da aplicação dos questionários, foi possível constatar o grau de participação dos elementos do método PES na gestão das MPE pesquisadas. Para um melhor detalhamento, a Tabela 6 demonstra a participação do PES, utilidade na gestão e importância por unidade de caso. Os valores e conceitos exposto na Tabela 6, foram obtidos de acordo com a **Análise Estratégica Tridimensional** (item 3.6.1).

Tabela 6 – Participação do PES, utilidade na gestão e importância

Empresa pesquisada	Empresa A: Indústria			Empresa B: Comércio			Empresa C: Serviços			Consolidado		
	P	U	I	P	U	I	P	U	I	P	U	I
Momento 1	50%	90%	90% (A)	25%	60%	90% (M)	100%	60%	80% (M)	56%	70%	87% (M)
Momento 2	50%	80%	80% (M)	25%	80%	100% (A)	71%	80%	70% (B)	47%	80%	83% (B)
Momento 3	100%	80%	70% (B)	50%	50%	90% (M)	100%	80%	100% (A)	80%	70%	87% (M)
Momento 4	73%	70%	80% (M)	43%	40%	100% (A)	56%	70%	100% (A)	56%	60%	93% (A)

Legenda: **Atributos:** P: Participação; U: Utilidade na gestão; I: Importância.

Conceito de importância: A: Alta importância; M: Média importância; B: Baixa importância.

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.3.1 Participação do PES na gestão da Empresa A, indústria

Na Empresa A, em relação à participação do PES, conforme os dados da Tabela 6, sobressai a participação dos Momentos 3 e 4 (100% e 73%). Isso se deu pela ênfase atual em implantar ações para atingir objetivos de curto prazo. Como os objetivos em sua maioria se baseiam em problemas, a empresa busca meios de tornar viável o plano perante a situação atual. Os resultados dos Momentos 1 e 2, ambos com 50%, se dá falta de sistematização dos conceitos de análise ambiental. O empreendedor busca encontrar formas de implementar a análise, porém possui dificuldades que podem ser explicadas pela alta demanda operacional que carrega.

Em relação à utilidade, percebe uma alta graduação no Momento 1, (90%), que se dá pela busca do empreendedor em melhorar os aspectos de gestão a fim de estruturar ações em busca de identificar e priorizar de forma sistêmica as oportunidades, ou seja, explicação da realidade para promover ações que resultem em eficácia para o negócio. Por outro lado, o Momento 4 apresentou a menor graduação de utilidade, pois o proprietário não formaliza as ações a serem tomadas devido não possuir estrutura suficiente para sistematizar esta etapa de forma que agregue valor prático. Os momentos 2 e 3, ambos com 80%, é resultante da concepção e aplicação das ações emergentes em curto prazo.

Os dados referentes à importância reforçam as constatações obtidas em relação à participação do PES e em relação à utilidade. O Momento 1, com maior peso (90%), se dá pelo motivo de que há muito pouca prática desses conceitos no empreendimento, entretanto o proprietário julga necessário e busca formas de melhorar neste aspecto de gestão. O Momento 3, com menor peso (70%), se dá porque o proprietário não reconhece que mesmo com a prática da implantação de ações emergentes em curto prazo, de forma informal e até inconsciente, possa existir a viabilização do plano.

4.2.3.2 Participação do PES na gestão da Empresa B, comércio

A Empresa B apresenta uma menor participação do PES em relação às demais. Os Momentos 1 e 2 são os menos graduados, ambos com 25%. Isso é

devido à empresa possuir um *software* que fornece informações gerenciais e assim, busca embasar a realidade e seus planos em cálculos. A participação do Momento 3 e 4, com respectivos 50% e 43% se dá pelo perfil da empresa em esperar o melhor momento para executar suas estratégias. Este perfil é regido pela experiência do proprietário adquirida em mais de 20 anos de gestão de MPE, em que assimilou no insucesso de outros negócios a ser conservador e paciente para aplicar as estratégias.

A utilidade dos momentos na gestão possui sintonia com a participação do PES, pois os resultados dos Momento 1, 3 e 4, com resultados respectivos de 60%, 50% e 40% se associa com a utilização de dados paramétricos fornecidos pelo *software* implantado na empresa, entretanto, existe a compreensão que os dados gerenciais para serem válidos, necessitam de uma visão holística. O Momento 4 obteve a menor graduação, 40%, devido a prevalência da decisão do proprietário frente as novas prioridades do dia a dia, e assim, nem sempre o que está planejado é executado. O Momento 2, com a maior graduação de participação, 80%, apoia-se na busca de ter um plano que seja o mais próximo possível da prática.

Em relação aos resultados de importância, as graduações dadas foram as mais altas em relação aos demais. Os respectivos resultados dos Momentos 1, 2, 3 e 4 de 90%, 100%, 90% e 100%, provém do elevado grau de maturidade que a empresa adquiriu no passar de seus 24 anos, pois atualmente, os aspectos de gestão são considerados e praticados com prioridade. Os maiores resultados nos Momentos 2 e 4, referem-se ao perfil do empreendedor em considerar que a implantação de ações eficazes é o que mais importa na gestão estratégica, e que para isso, necessita-se de planos de ação consistentes.

4.2.3.3 Participação do PES na gestão da Empresa C, serviços

Na Empresa C, foram obtidas as maiores a participações do PES. Trata-se de um empreendimento versátil que busca a implantação de novos serviços no mercado e sempre renovar seus processos. Esta versatilidade e a busca por inovação motivou a participação de 100% dos conceitos do PES nos Momentos 1 e 3, pois além do da busca pelo entendimento da realidade para demandar ações, há

também o anseio por implementar as ações, que podem-se apresentar inviáveis em um primeiro momento, porém, com ações de articulação dos atores do cenário, pode ser viabilizada em um segundo momento. O resultado de 71% no Momento 2 é devido a empresa se embasar em dados estatísticos a tomada decisão, porém esses dados possuem mais intensidade nas decisões do nível operacional, como a medição de desempenho do que em momentos estratégicos, como a decisão de lançar um novo serviço. O Momento 4, com menor graduação (56%), a exemplo do empreendimento B (comércio), também se deu pela prevalência da decisão do proprietário frente as novas prioridades do dia a dia, prejudicando assim, a execução do previsto.

Os resultados referentes à utilidade, também são justificados pelo perfil do empreendimento. Os Momentos 2 e 3, ambos com 80% e o Momento 4 com 70% é devido a busca por identificar e implantar ações para a expansão da empresa e aumentar a competitividade. A menor graduação no Momento 1 com 60%, está atrelada à busca da empresa em aprimorar seus controles de gestão para embasar a tomada de decisão em dados estatísticos.

As graduações de importância, a exemplo da Empresa B (comercio) também tiveram influência da maturidade. Com 12 anos no mercado, a empresa acumula aprendizados empíricos que levam a valoração dos aspectos de gestão. As maiores graduações foram obtidas nos Momentos 3 e 4 pela busca em implementar as ações, e os Momentos 1 e 2, com respectivos 80% e 70% provém da falta de aderência dos planos previstos, seja nas ações ou prazos, com a prática efetivada.

4.2.3.4 Planificação da participação do PES

Conforme a metodologia descrita no item 3.6.1 – **Análise Estratégica Tridimensional**, a Figura 27 planifica os resultados consolidados das unidades de caso pesquisadas. Trata-se do diagnóstico das práticas de gestão e das percepções dos empreendedores, mensuradas nas dimensões de participação do PES, utilidade e importância na gestão das MPE, traduzidas de uma forma gráfica, obtendo assim uma plotagem que representa um diagnóstico global.

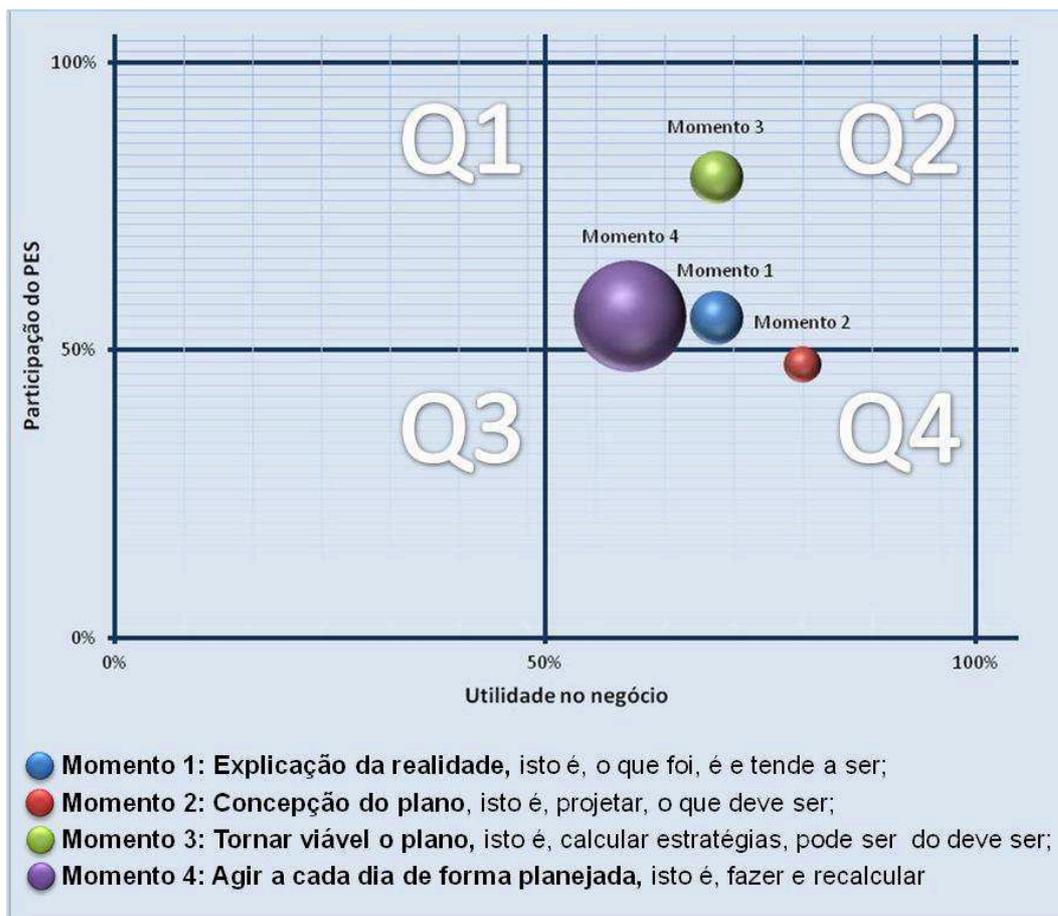


Figura 27 – Planificação da análise estratégica tridimensional
 Fonte: Elaborado pelo Autor

A plotagem dos dados apresentada na Figura 27 representa a consolidação do resultado das três empresas estudadas e expõe o grau de utilização do PES e a forma que os gestores consideram os aspectos da metodologia na gestão. De forma geral, os Momentos do PES foram considerados com alta utilidade na gestão e alta participação, com exceção do Momento 2 que foi considerado com baixa participação do PES, situado na extremidade entre os quadrantes quatro e dois. Em relação à importância, a maior importância foi atribuída ao Momento 4 e a menor ao Momento 2, ficando assim, os Momentos 1 e 3 com importâncias intermediárias.

4.2.3.5 Participação do PES, Momento 1, Explicação da realidade

Com uma escala de participação na gestão de 56%, o conceito do PES para a explicação da realidade por apreciação situacional sobressai no gerenciamento das

empresas pesquisadas, sendo o terceiro aspecto do PES mais utilizado na gestão. Na graduação da utilidade, este aspecto alcançou uma pontuação de 70% posicionando-o junto com o momento 3, como o segundo momento mais útil. Em relação à importância, o primeiro momento foi considerado como uma importância média em relação aos demais. De acordo com Fischmann e Almeida (2009), é essencial para a sustentabilidade de uma empresa ela ter condições mínimas para cumprir seus objetivos, esta avaliação se dá pela análise ambiental da empresa e é necessário englobar e relacionar itens com abrangência significativa, com isso, para explicar a realidade, o PES considera a análise situacional como elemento crucial. Este elemento foi constatado nas MPE pesquisadas e trata da possibilidade de considerar as diversas alternativas para projetar o caminho mais viável.

4.2.3.6 Participação do PES, Momento 2, Concepção do plano

Este momento apresentou a menor participação na gestão com 47%, situando no Quadrante 4, dessa forma, considerado de baixa participação na gestão. No entanto, se posicionou na margem entre os Quadrante 4 e 2, demonstrando que embora seja em menor intensidade que os demais momentos, existe uma participação na gestão. Em relação à utilidade, trata-se do momento que foi considerado mais útil com 80%, porém com menos importância.

As características deste momento se dão pela busca de precisão dos planos por meio de cálculos paramétricos. Os empreendedores temem pela incerteza e acreditam que os cálculos paramétricos reduzem as chances de fracasso, por se embasar em fatos e dados. Conforme Huertas (1996) esta posição contraria o PES, que neste caso buscaria a aposta, mas podendo ser embasada por cálculos. A baixa importância se dá pelo insucesso em obter precisão nos cálculos. Por mais que haja cálculos, sempre haverá margens de erro que variam de acordo com as alterações do ambiente, o que condiz com os conceitos de Mintzberg (2004) e Matus (1997). Na prática, conforme a pesquisa, quando há previsões e elas falham, é realizada de forma involuntária e instantânea novos cálculos, correção e novas ações que antes não estavam previstas. Este procedimento reflete o Momento 4 do PES e supõe que

houve como antecedente análise estratégica (Momento 3) e anteriormente, haviam a premeditação de outros cenários (Momento 2).

4.2.3.7 Participação do PES, Momento 3, Tornar viável o plano

Trata-se do momento que demonstrou maior participação na gestão das empresas pesquisadas com 80%. Este momento foi considerado ter utilidade alta, com graduação de 70% e importância intermediária. Tal fator pode ser pelo fato de que as demais metodologias de planejamento estratégico não preveem esta etapa (HERTAS, 1996). Convergindo com o PES, uma vez sabendo qual resultado que se espera, deve-se dispor de estratégia para viabilizar o plano para alcançar os resultados, o que depende de análise estratégica para isso.

4.2.3.8 Participação do PES, Momento 4, Agir a cada dia de forma planejada

Esta etapa foi considerada de alta participação do PES com 56%. Em relação à utilidade, embora seja a menor entre os demais momentos, com 60%, também foi considerada alta. Das três dimensões estudadas, a importância sobressai em relação aos demais momentos.

Tais atributos provêm das constantes alterações do ambiente e que conforme Huertas (1996), o planejamento somente termina na ação, necessitando sempre de cálculos, correções e ações. Os empreendedores colocam que não adianta ter um grande esforço em etapas preliminares se não houver uma concretização em ações que agreguem valor. Em relação a menor utilidade em comparação com os demais Momentos, a causa pode ser atribuída ao não reconhecimento das ações emergentes como ações planejadas. Como tais ações não estavam previamente premeditadas, não significa que sua rápida concepção não levou em consideração a avaliação de meios estratégicos, conforme preconiza Mintzberg (2004) e Matus (2007).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As distinções entre os empreendimentos estudados não se resumem em seus setores de atividades. É relevante as diferenças de idade, que de forma coincidente dobram ao comparar um empreendimento e outro. No mesmo sentido, também há grandes diferenças entre o faturamento, a estrutura organizacional e nas peculiaridades de gestão. Como fator em comum, as empresas estudadas possuem uma gestão que se faz responsável pelo sucesso da organização. As empresas estudadas são empreendimentos que além de buscar sua sobrevivência, buscam o crescimento e empreendedorismo, contrariando os conceitos de Hunter (2012) e Hust e Pugsley (2011), pois correm riscos para aumentar a carteira de clientes, lucro e reconhecimento.

No decorrer da pesquisa, pode-se constatar que a gestão dessas empresas variou e evoluiu com o passar do tempo. Os empreendedores buscaram aprender e aprimorar as habilidades de gestão, a estrutura organizacional se alterou e os métodos de gestão se aperfeiçoaram no sentido de deixar de serem burocracias inúteis para itens de grande valor na competitividade do negócio. Isso permitiu que as empresas passassem por momentos de crises, sejam por problemas internos ou dificuldades do ambiente, como período de alta inflação ou outras crises de mercado.

Foi constatada que a evolução das empresas variou conforme o perfil do empreendedor, pois em todos os casos houve a adaptação de conceitos teóricos à prática de acordo com a maturidade de gestão, o que conforme Ribeiro (2006) consiste em um elementar requisito para a permanência das MPE no mercado.

Os Resultados e Discussões no Capítulo 4 foram agrupados em duas etapas da gestão estratégica, isto é, as premissas e planejamento na primeira etapa, e a formulação da estratégia e implantação na segunda, seguindo esta mesma lógica, as Tabelas 7 e 8 demonstram e sintetizam os itens pesquisados e detalhados no Capítulo 4 com base nos referenciais teóricos e as características identificadas nas empresas. Deste modo, a Tabela 7 expõe essas características segundo a visão dos entrevistados e a Tabela 8 expressa os aspectos identificados de forma geral nos empreendimentos conforme as práticas de gestão.

Tabela 7 - Visão dos gestores pesquisados em relação às premissas, planejamento, estratégia e implementação

Etapa	Item pesquisado conforme referencial teórico	Características identificadas no estudo	Nº de respondentes
Premissa e planejamento	Missão, visão, valores e objetivos	Serve como guia para as estratégias	3
		Representa pouco resultado prático	1
		Podem trazer resultados positivos à gestão	2
	Análise do ambiente interno e externo	Utiliza de forma não estruturada, adaptado à prática	4
		Possui dificuldade na análise	2
	Característica do planejamento	O planejamento contribui para o atendimento dos objetivos da empresa	4
		O plano de ação deve ser prático, flexível e não burocrático	2
		O planejamento deve possuir visão de longo prazo	1
		O planejamento é originado por previsões ou predições	2
		O planejamento é originado por apostas	5
	Planejamento Financeiro	Ocorre conforme planejado	3
		Ocorre por demanda	3
	Planejamento de <i>marketing</i>	Ocorre conforme planejado	2
		Ocorre por demanda	2
		Ocorre conforme planejado e também por demanda	2
Estratégia e implementação	Formas de implementar a estratégia	A implantação se dá com a interação com os meios	5
		Necessita estratégia para viabilizar a implantação	3
	Prioridade para a implantação	O momento certo de aplicar as ações define a prioridade	6

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8 - Práticas dos empreendimentos pesquisados em relação às premissas, planejamento, estratégia e implementação

Etapa	Item pesquisado conforme referencial teórico	Características identificadas no estudo	Nº de empreendimento
Premissa e planejamento	Missão, visão, valores e objetivos	Possui missão, visão, valores e objetivos estabelecidos	2
		Desdobra objetivos e metas de curto prazo, não necessariamente atrelado às estratégias	2
		Não desdobra objetivos e metas	1
		Possui visão de longo prazo	3
	Forma de Analisar a situação da empresa	Utiliza diagnóstico / dados estatísticos	2
		Utiliza análise situacional informal	1
	Análise interna e externa	Realiza de forma não estruturada e obter vantagem competitiva	2
		Não utiliza e não traz resultados práticos	1
	Característica do planejamento	Registro de ações operacionais	2
		Predomina as ações emergentes	3
		Prioridade no curto prazo	3
	Planejamento financeiro	Varia e evolui conforme a maturidade	3
		Varia conforme os problemas e oportunidades	3
	Planejamento de <i>marketing</i>	Aplica ações para agregar valor aos processos e produtos	3
		Varia conforme os problemas e oportunidades	3
	Recursos humanos	Os empregados devem ter o perfil do empreendimento	3
Estratégia e implementação	Formas de implementar a estratégia	Pode variar mediante problemas e oportunidades	3
		As solução de conflitos para a implementação se dá por meio de um processo aberto e criativo	3
	Prioridade para a implantação	Prioridade por oportunidades	1
		Prioridade por surpresas	2

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às premissas e planejamento, ficou constatado que a evolução do planejamento evolui com a maturidade da empresa e novos aspectos de gestão vão sendo adaptados a prática. A aprendizagem e o pensamento estratégico passam a ser determinantes nos resultados positivos e alcance dos objetivos, mesmo que sejam informais ou que se resumam no desejo do proprietário, pois de acordo com Panagiotou e van Wijnen (2005), isso pode gerar análises e derivar ações.

A análise da empresa do ambiente consiste na busca por diagnósticos que sejam precisos na obtenção de fatores de interferência nos objetivos e seus impactos. Isso levou as Empresas B e C (comércio e serviços) a buscarem alternativas para gerar dados gerenciais, entretanto, as informações oriundas destes dados não se fazem suficiente para eliminar incertezas (MATUS, 2006) e assim utilizam informações empíricas para buscar a vantagem competitiva. Também ficou constatada a dificuldade de aplicar esta análise na Empresa A (indústria), o que pode ser ocasionado pela falta de uma estrutura administrativa adequada, falta de conhecimento ou até mesmo a necessidade de adaptação de ferramentas como a análise de *SWOT* (LU, 2010; PANAGIOTOU, 2003). Importante ressaltar que a Empresa A é a mais nova do estudo e que a dificuldade na gestão foi relatada como um fator presente no início das atividades das demais empresas pesquisadas.

Esta distinção na gestão demonstra um diferencial importante entre os empreendimentos: enquanto as Empresas B e C se esforçam para demandar ações a fim de buscar novas oportunidades e se antecipar aos problemas, a empresa A demanda um maior esforço na solução de problemas. Situações inversas também ocorrem, porém são tratadas com estratégias emergentes (MINTZBERG et al., 2006).

Quanto às características do planejamento, as Empresas B e C formalizam ações de curto prazo, mas também aceitam a informalidade. Na Empresa A, predomina a informalidade para a implementação das ações. A prioridade no curto prazo é comum entre os empreendimentos estudados. Planos de longo prazo ficam a cargo da visão dos proprietários, pois eles possuem uma clareza sobre o que desejam implementar no futuro e vão demandando ações de curto prazo, conforme oportunidades e problemas, porém com uma direção projetada em mente. Percebe também que as inter-relações que a empresa possui são muitas e impactam

significativamente os planos, trata-se das variantes, invariantes e surpresas (MATUS, 2006). Para tanto, o comportamento empreendedor estratégico (FOSS; LYNGSIE, 2011) se faz presente e essencial nas organizações estudadas, todavia, o aspecto formal não necessariamente é elementar (VERREYNNE, 2006).

Para a concepção dos planos, de forma geral constata-se a que predomina com 83% dos empreendedores, o método de planejamento por cenários, mesmo que haja ferramentas estatísticas à disposição, a exemplo das Empresas B e C. A escolha do uso de ferramentas estatísticas não consiste no fator precisão, mas sim em uma forma de tentar melhorar o embasamento da decisão que é constituído de diversas fontes que varia de acordo com o conhecimento do empreendedor. É reconhecido pelos empreendedores que os dados estatísticos puros são inúteis como fonte de decisão.

Nas questões operacionais da gestão que abordam os aspectos financeiros e *marketing* o planejamento trata de sistemáticas de rotinas sem ter a relação com um objetivo estratégico fim, como exemplo, o plano de *marketing* buscar uma meta de aumento de vendas pré-estabelecida. Neste aspecto, qualquer variação do ambiente que represente oportunidades ou ameaças pode alterar a direção dos esforços do plano operacional para atingir determinado resultado. As rotinas estabelecidas no plano operacional são de suma importância, pois quando implementadas representam uma evolução na gestão e traduzem aspectos teóricos à prática dos empreendimentos, além de facilitar o alcance dos resultados.

No tocante a recursos humanos, é comum entre as unidades de caso a busca por empregados que tenham o máximo de preparo para as funções específicas que irão desempenhar, além do perfil do empreendimento e o potencial para produzir resultados em curto prazo.

Após a concepção do plano, para formular e implantar a estratégia ocorre um fenômeno que os empreendedores pesquisados dificilmente entendem: geralmente o que foi planejado não é implantado. Este fenômeno é colocado de forma prática por Huertas (1996) ao considerar que para a implantação de um plano, é necessário cálculo, ação e correção. Este ciclo, que dependendo da habilidade do empreendedor, como constatado na pesquisa, ocorre de forma automática e, muitas vezes faz que outras ações oriundas de oportunidades e variáveis (MATUS, 2006),

sejam priorizadas. Tratam-se de estratégias emergentes (MINTZBERG et al., 2006) que contam com um processo aberto e criativo (MATUS, 2006) e viabilização do plano, ou seja, o resultado para que o plano foi projetado pode ser alcançado de outras formas, ou até mesmo adiado por não fazer mais sentido em um determinado momento.

Este fenômeno não tira o valor do planejamento, pois conforme Mintzberg et al. (2006) o planejamento fornece ao gestor uma estrutura de avaliações e o encoraja psicologicamente para direcionar decisões.

Tendo por base o referencial teórico e os dados da pesquisa, é possível considerar que o desafio da gestão em MPE é ampliado na medida da complexidade das interfaces que a empresa possui. Por um lado, uma rede de relacionamento saudável pode representar vantagem competitiva, por outro lado, como toda a organização está sujeita às interferências externas, as pequenas empresas podem precisar de mais agilidade e eficácia em suas ações, pois são mais vulneráveis.

As pequenas empresas possuem diversas particularidades e adversidades, itens que na teoria possuem solução prática e simples, podem representar um sério problema na prática, por exemplo, uma simples ação trabalhista, para uma grande empresa pode representar apenas um processo jurídico, mas em uma pequena empresa pode comprometer fortemente seus resultados e imagem.

As particularidades das MPE não as isentam de uma gestão eficiente e neste ponto pode haver uma grande confusão, pois os aspectos a gerir são os mesmos das grandes corporações, como finanças, recursos humanos e *marketing*, mas a forma de executar a gestão muitas vezes não é compatível entre essas duas modalidades de empresa. Dentre as causas que diferenciam a administração das MPE das demais, e que apresenta grande relevância neste estudo, é o distanciamento entre teoria e prática, pois isso pode levar ao micro e pequeno empresário o descrédito do valor da gestão.

Conforme evidenciado na pesquisa, as MPE de sucesso possuem uma gestão organizada que leva em consideração alguns conceitos teóricos adaptados à prática, e muitas vezes esta forma de gestão é obtida por meio do comportamento cognitivo dos empreendedores frente às experiências vividas somado ao despertar para o aprendizado de itens básicos de administração.

Com este cenário, traduzir os conceitos teóricos consolidados nas grandes corporações para as pequenas, torna-se um exercício benéfico para a sociedade e pode despertar novos trabalhos em que o ponto de partida seja a pequena empresa. Esta situação coloca-se como grande entusiasta deste trabalho, pois estudos como Terence (2002), Trejo (2010) e Quadros et al. (2012), colocam a gestão estratégica nas MPE como um problema e autores como Coral, Rossetto e Selig (2003), Mintizberg (2004) e Pereira e Agapito (2007) criticam a aplicação dos métodos tradicionais.

Diante disso, em relação ao método de análise proposto, foi realizada a aplicação da **Análise Estratégica Tridimensional** que possibilitou um diagnóstico que considerou o grau de participação do PES, a utilidade e importância na gestão das empresas pesquisadas. Este diagnóstico demonstra o quanto e como as empresas pesquisadas utilizam os conceitos teóricos na prática e também expõe o grau e a forma com que os elementos do PES contribuem com a gestão dos empreendimentos pesquisados. Foi possível constatar que a contribuição do PES varia entre uma empresa e outra e isso pode ser devido às diferentes formas de gestão e especificidades aplicadas às características do negócio. Importante considerar que na etapa de coleta de dados, incidiu-se o risco de ter poucas alternativas respondidas no questionário devido à possibilidade de não existir a prática de ações estratégicas nas respectivas empresas, o que poderia de prejudicar o diagnóstico. Este risco foi atenuado com os critérios de seleção da amostra, o que contribuiu para eliminar o risco, ou seja, a escolha pelo tempo de fundação acima de cinco anos aliada a atual situação estratégica das empresas pesquisadas, garantiram que estas empresas apresentassem uma gestão em que as ações estratégicas se fizeram presentes.

Na Empresa A (indústria), constatou-se um perfil orientado para o mercado, com grande foco na qualidade dos produtos. As principais contribuições do PES se deram na busca pelo atendimento de objetivos em curto prazo e no aprimoramento da gestão, adaptando conceitos à prática para aproveitar melhor as oportunidades pelo entendimento da realidade situacional.

O diagnóstico da Empresa B (comercio) demonstrou um perfil de gestão conservadora, entretanto para se chegar aos resultados que possui, houve muito

arrojo e riscos incorridos. Este paradoxo é explicado em dois momentos: conservadora para zelar dos resultados obtidos e arrojada para apostar em novas estratégias, sem comprometer as conquistas efetivadas. A Empresa B foi a que demonstrou a menor participação do PES devido à busca por informações estratégicas parametrizadas, porém é reconhecido que tais parâmetros não são suficientes para a formulação da estratégia e há análises complementares para viabilizar a estratégia, constituindo nisso a participação do PES.

A análise da Empresa C (serviços) destaca um perfil inovador. Por questões de sigilo, muitas inovações que a empresa busca não foram detalhadas no trabalho. Tais inovações implicam em mudanças e remodelagem dos processos para o lançamento de novos serviços. Para a implantação busca-se o entendimento situacional e viabilização do plano. Esta característica coloca a Empresa C como o empreendimento que teve uma maior participação do PES na gestão.

Como o objetivo deste trabalho não consiste em identificar um modelo comum de gestão e nem dispor recomendações às empresas, a planificação da participação do PES (Figura 28) demonstrou um diagnóstico estruturado do PES consolidando os resultados das empresas, atendendo assim ao objetivo da pesquisa que consiste em diagnosticar se existe contribuição dos componentes do PES para a gestão das MPE. Foi possível constatar que todos os Momentos do PES dispõem de determinada participação na gestão com variações de utilidade e importância. O Momento 1 obteve um equilíbrio entre participação, utilidade e importância, o que demonstra a presença da análise situacional na gestão, bem como a importância e valor deste conceito na estrutura da gestão estratégica. Destaca-se no diagnóstico o Momento 2 com maior utilidade, o Momento 3 com maior participação e o Momento 4 com maior importância. Tal constatação pode ser pautada pela busca de planos precisos, a necessidade de implantar esses planos e por consequência, obter eficácia das ações.

Diante do exposto, é possível tirar conclusões sobre a participação do PES na gestão das MPE, conforme segue no Capítulo 6.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo teve por objetivo avaliar a contribuição dos momentos do PES na gestão de MPE, e para isso, criou-se um método de avaliação, denominado **Análise Estratégica Tridimensional**. Para chegar aos resultados, diagnosticou-se a prática da gestão nas MPE estudadas e a percepção dos gestores dessas MPE de maneira a identificar o nível e forma da contribuição do PES para a gestão das MPE, e assim buscou responder a questão do problema de pesquisa: De que forma os componentes do PES contribui para a gestão de Micro e Pequenas Empresas na cidade de Itapeva, SP?

Para responder ao problema da pesquisa, aplicou-se a **Análise Estratégica Tridimensional** que correlacionou três dimensões: a participação, utilidade e importância. Desta maneira, obteve a mensuração do quanto os momentos do PES contribui na gestão da empresa. O relacionamento tridimensional da ferramenta buscou suportar um diagnóstico que explicasse o como e o porquê da existência ou ausência da contribuição dos momentos do PES. Na aplicação, o método se fez eficiente ao demonstrar coerência entre as dimensões levantadas, sugerindo que tal diagnóstico possa ser aplicado em outras empresas a fim de obter um posicionamento da gestão e assim dispor de análise e ações para a adequação conforme a necessidade requerida pela empresa. Considerando a constante evolução dos conceitos teóricos, a aplicação futura da **Análise Estratégica Tridimensional** pode requerer atualização no instrumento de coleta de dados (questionário), entretanto, esses dados podem ser analisados de acordo com a **Análise Estratégica Tridimensional** (Figura 14), que leva em consideração a **Expressão para o Cálculo da Participação do PES** (Figura 15), resultando em uma **Planificação da Análise Estratégica Tridimensional** (Figura 27). Dessa forma, com um diagnóstico estruturado, empreendedores e pessoas envolvidas na gestão do empreendimento podem obter informações para suportar decisões, orientações e ações para a adequação da gestão estratégica, de acordo com as especificidades do negócio.

A delimitação do estudo é justificada pela relevância das MPE na cidade de Itapeva, SP, entretanto, se coloca como limitação deste trabalho. Uma segunda

limitação consiste no número de empresas pesquisadas, apenas três, todavia, a contribuição deste estudo não se limita às empresas pesquisadas. O Estudo constitui-se em um referencial prático e teórico para novas pesquisas e contribui com os empreendedores e profissionais que atuam na gestão estratégica e na gestão de MPE.

Dessa forma, considerando a delimitação, o estudo possibilitou as seguintes respostas e conclusões em relação à contribuição do PES nas MPE:

- **Os momentos do PES contribuem com a gestão das MPE e esta contribuição varia conforme o estágio de maturidade da gestão.** Considerando que o PES possui quatro etapas distintas, o estudo buscou as contribuições de cada uma delas de forma tridimensional considerando a participação na gestão, o grau de utilidade e a importância. Os dados demonstraram que a contribuição do PES pode ser em intensidade diferente nas dimensões identificadas, podendo haver uma adaptação para a gestão dessas empresas. Foi possível constatar que as variações da contribuição dos Momentos do PES varia conforme a forma em que a gestão é estruturada no empreendimento.
- **Os conceitos de gestão pode ser moldado à prática das MPE e o PES pode contribuir com esses modelos.** Considerando a origem do PES fora do ambiente empresarial e que as MPE tratam-se de um subsetor no meio empresarial dotada de diversidades e características próprias, não se buscou verificar se o modelo do PES se aplica de forma integral na gestão a fim de propor a aplicação desta teoria como forma de gestão estratégica. O estudo consiste em obter quais componentes do PES podem contribuir com a gestão dessas empresas. Este foco foi importante para o estudo, pois considerando a amostra, a pesquisa comprovou que há grandes variações no perfil entre uma empresa e outra e a gestão é moldada de acordo com as características de cada empreendimento. Dessa forma, este trabalho deduz que não há uma maneira padronizada para a aplicação da gestão nas MPE que atenda com eficácia todas as empresas.

- **A aplicação do diagnóstico de identificação da contribuição do PES pode possibilitar a recomendação de ajustes na gestão da empresa.** O Diagnóstico resultante da planificação tridimensional (Figura 28) possibilitou destacar aspectos que podem ser ajustados na gestão, por exemplo, o Momento 2, que trata da concepção do plano, foi considerado o elemento que mais participa da gestão, mas também foi considerado o item com menor importância. No estudo em questão, este fator demonstra uma desconexão entre o esforço de planejar e as ações implantadas advindas do planejamento, sendo isso reforçado pela alta importância do Momento 4. De posse deste diagnóstico, é possível dispor recomendações de ajustes na forma de concepção do plano com os conceitos do PES para as empresas diagnosticadas. Este tipo de análise cruzada apresenta uma das formas de contribuição do PES bem como a contribuição da aplicação do diagnóstico.

Com base na pesquisa, foi possível vislumbrar que outras contribuições podem ser obtidas com a derivação de novos estudos e a exploração e aprofundamento de itens como:

- A capacitação dos gestores para o desenvolvimento de um pensamento estratégico e o desenvolvimento da maturidade em gestão;
- O desenvolvimento de um modelo ferramental para a solução de problemas e análise de oportunidades nas MPE;
- O desenvolvimento de modelos de Planejamento Estratégico para a criação de uma sistemática estratégica direcionada e exclusiva para as MPE.

Para chegar a esses resultados, a pesquisa de campo procurou identificar quais as ações que os empreendedores pesquisados utilizam nas empresas e quais os conceitos relativos aos modelos de planejamento abordados se enquadram nessas ações. Foi possível vislumbrar que há diversos esforços para a gestão que são norteados pelas oportunidades e problemas do ambiente e a sistematização

dessas ações se aprimora a medida em que a empresa ganha maturidade. Este fator pode se remeter ao conhecimento e habilidade do gestor em atuar nos níveis da gestão estratégica e operacional.

Nem todos os empreendimentos pesquisados possuem uma análise de ambiente interno e externo de forma estruturada, mas a experiência e conhecimento do empreendedor o levam a estar atento a qualquer alteração no ambiente. Se houver interferência positiva ou negativa, logo são demandadas ações para a proteção do negócio ou para o ganho de vantagem competitiva.

A pesquisa demonstrou que todos os empreendedores pesquisados possuem uma visão de futuro e com o passar do tempo, mesmo que informalmente, vão se estruturando e se organizando de forma a deixar claro seus objetivos e como alcançá-los. Dessa forma, mesmo com um plano de ação estruturado na presença de oportunidades, ou na mudança do cenário que se previa, predominam as ações emergentes que por muitas vezes são consideradas como improvisos, mas o fator de sucesso dessas ações quando são implantadas com eficiência, se dá pela rápida análise das inter-relações e viabilização do plano conforme as situações do momento, o que conta muito com o tato do empreendedor que é obtido de acordo com as experiências vividas. Este é um importante exemplo que demonstra o conceito prático do PES.

A pesquisa identificou também que os empreendedores possuem um grande temor de uma estratégia não dar certo e diante disso esperam que as ferramentas de gestão informem com precisão o que deve ser feito para a obtenção do sucesso. Esta expectativa nem sempre leva em consideração as alterações do cenário que são muitas, sendo assim, a falha de planejamento é inevitável, devido ser concebido em um cenário ideal e estático. Geralmente, esta falha leva o empreendedor a crer que as atividades de planejamento são inúteis. Este ponto também pode ter uma contribuição do PES em assumir que não se pode prever o futuro, mas pode dispor de estratégia para a viabilidade do plano.

Portanto, diante do exposto, pode-se considerar que há diversas contribuições do PES para a gestão de Micro e Pequenos Empreendimentos. Trata-se de uma ferramenta que possui particularidades que podem se encaixar na necessidade dos

pequenos empreendedores para se organizarem nas diversidades e mutações do ambiente, bem como estabelecer e implementar ações, seja no curto e longo prazo.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.6-16, mai-ago/2000.

ALVES, R.C. et al. Estratégias “construídas” nas micro e pequenas empresas: um estudo no mercado central de belo horizonte. **Revista da micro e pequena empresa**, Campo Limpo Paulista, v7. n.3, p3-18, 2013.

ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw do Brasil, 1977.

ANSOFF, H.I.; DELERCK, R.P.; HOYES, R.L. (Orgs) **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Itapeva, **Informações nº empresas cadastradas na ACE Itapeva**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <oderlei.santos@gmail.com> em 28 de Nov de 2013.

BARRETO, L.M.T.S; COSTA, B.K. Estratégias de gestão de pessoas. In MARRAS, J.P. (org.) **Gestão estratégicas de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

BARROSO, T.M.S.; REBELO, L.M.B. Importância do planejamento estratégico situacional na gestão pública: uma proposta de implantação nas unidades básicas de saúde da secretaria municipal de saúde de Manaus - AM. In Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 31. Belo Horizonte, 2011. **Anais eletrônicos ENEGEP**. Belo Horizonte: ABEPRO, 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STP_145_909_19072.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2013.

BELCHIOR, M. **A aplicação de planejamento estratégico situacional em governos locais: possibilidades e limites – os casos de Santo André e São José dos Campos**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 1999.

BERTALANFFY, L. **Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações**. 3.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

BIRCHAL, F.F.S; ZAMBALDE, A.L.; BERNEJO, P.H.S. Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG). **Revista RAP**, Rio de Janeiro, v. 46, n.2, p.523-545, mar./abr. 2012.

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

BONACIM, C.A.G; CUNHA, J.A.C.; CORRÊA, H.C. Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem. **Gestão&Regionalidade**, São Caetano do Sul, v.25, n.74, p.60-78, 2009.

BORBA, M.L., HOELTGEBAUM, M., SILVEIRA, A. A produção científica em empreendedorismo: análise do academy of management meeting: 1954-2005. **Rev. Adm. Mackenzie**, v.12, n.2, São Paulo, mar./abr., 2011.

BORDUM, A. The strategic balance in a change management perspective. **Society and Business Review**, v.5, n.3, p. 245-258, 2010.

BRASIL, **LEI COMPLEMENTAR 123**, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em 05 de mar de 2013.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. **Resolução CFC n.º 1.255**, de 10-12-2009. Aprova a NBC TG 1000 – Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas. Brasília, 10 dez. 2009.

CAVALANTI, M.F.; PAULA, V.A.F. Teoria geral de sistemas I. In MARTINELLI, D.P.; VENTURA, C.A.A. (Orgs). **Visão sistêmica e administração**: conceitos, metodologias e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2006.

CIGOB, **Homenaje a Carlos Matus**. Disponível em <<http://cigob.org.ar/new/matus/biografia/>>. Acesso em 19 Mai. de 2013.

CHÉR. R. **A gerencia das pequenas e médias empresas**: o que saber para administrá-las. 2ª ed. São Paulo: Maltense, 1991.

CORAL, E.; ROSSETTO, C. R.; SELIG, P. M. Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial: uma proposta para convergência das estratégias econômicas, ambientais e sociais. In Encontro Anual da Anpad, 27., Atibaia, 2003. **Anais...** Atibaia: Anpad, 2003.

DORNELAS, J.C.A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

FIGUEIREDO FILHO, W.B.; MÜLLER, G. Planejamento estratégico segundo Matus: proposta e crítica. In.: GERARDI, L.H.O; MENDES, I.A. (Orgs) **Do natural, do social e suas interações**. [online]. Rio Claro, 2002, p. 121-132. Disponível em <<http://www.rc.unesp.br/igce/geografia/pos/dowdonatural.php>>. Acesso em 05 Out. 2012.

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

FERREIRA, L.F.F.; et. al. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.19, n.4, p.811-823, 2012.

FORTIS, M.F.A. Rumo à pós-modernidade em políticas públicas: a epistemologia situacional de Carlos Matus. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v.9, n. 2, art.13, jul-dez., 2010.

FOSS, N.J.; LYNGSIE, J. The Emerging strategic entrepreneurship field: origins, key tenets, and research gaps. In: Hjorth, D. (ed.) **Handbook of Organizational Entrepreneurship**, Edward Elgar, 2011.

GALETAR, L.P. La planeación situacional desde la hermenéutica analógica. **Diálogos sobre educación**. Guadalajara, a.4, n.6, jan-jun. 2013.

GONÇALVES, R.G., **Modelos emergentes de planejamento**: elaboração e difusão. 2005. Tese de Doutorado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

GRAPEGIA, M.; *et al.* Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. **Produção**, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 444-455, jul./set. 2011.

HONIG B., SAMUELSSON, M. Planning and the entrepreneur: a longitudinal examination of nascent entrepreneurs in Sweden. **Journal of Small Business Management**. V. 50, n.3, p. 365–388, 2012.

HUERTAS, F. **O método PES**: entrevista com Matus. São Paulo: Fundap, 1996.

HUNTER, M. On some of the misconceptions about entrepreneurship. **Economics, Management and Financial Markets**, v.7, n.2, p. 55-104, 2012.

HURST, E.; PUGSLEY, B.W. What do small businesses do?, **Brookings Papers on Economic Activity**, Economic Studies Program, The Brookings Institution, v.43 n.2, p.73-142, 2011.

IIDA, I. Planejamento estratégico situacional. **Produção**, São Paulo, v. 3, n. 2, Dez. 1993.

JUNIOR, J.F.S.; CARIO, S.A.F.; FERNANDES, R.L. Avaliação da participação das micro e pequenas empresas (MPEs) do segmento de confecções de Santa Catarina no mercado externo: caracterização, vantagens e dificuldades de inserção. **A economia em revista**. v.19, n.2, dez. 2011.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

_____. **Cidades@**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/cidades/topwindow.htm?1>>, Acesso em 05 de março de 2013.

KLEBA, M.E.; KRAUSER, I.M., VENDRUSCOLO, C. O planejamento estratégico situacional no ensino da gestão em saúde da família. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v.20, n.1, p.184-193, Jan-Mar. 2011.

KUAZAQUI, E.; LISBOA, T.C.; GAMBOA, M. **Gestão estratégica para a liderança em empresas de serviços privadas e públicas**. São Paulo: Nobel, 2005.

LA ROVERE, R. Perspectivas das Micro Pequenas e Médias Empresas no Brasil. *Revista de Economia Contemporânea*, Rio de Janeiro, v5. Número especial, pp. 137-154, 2001

LATIF, B. et al. Barriers to Effective Strategic Planning. **International Journal of Management & Organizational Studies**, v.1, n.2. 2013.

LONGENECKER, J. G.; et al. **Small business management: Launching & growing entrepreneurial ventures**. Mason, OH: South Western Cengage Learning, 2012.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, T.W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LU, W. Improved SWOT Approach for Conducting Strategic Planning in the Construction Industry. **Journal of construction engineering and management – ASCE**, v.136, n.12, 1317 – 1328, 2010.

MACHADO, J.R. **Planejando a estratégia de pequenos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G.A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATUS, C. **Adeus, senhor presidente**. São Paulo: Fundap, 1996a.

_____. **Estratégias políticas: chimpanzé, Maquiavel e Gandhi**. São Paulo: Fundap, 1996b.

_____. **O Método PES: Roteiro de análise teórica**. São Paulo: Fundap, 1997.

_____. **Teoria do jogo social**. São Paulo: Fundap, 2005.

_____. O plano como aposta. In: GIACOMONI, J.; PAGNUSSAT, J. L. **Planejamento e orçamento governamental**: coletânea. Brasília: Enap, 2006. v.2.

MAXIMIANO, A.C.A. **Fundamentos de administração**: manual compacto para cursos de formação tecnológica e sequenciais. São Paulo: Atlas, 2004

MIGLIATO, A. L. T. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa**: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-24112004-073829/>>. Acesso em: 2012-09-16.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NASCIMENTO, M. et al. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. **Revista Estratégia e negócios**, Florianópolis, v.6, n.2, p. 244-283, mai./ago. 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, J.;TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. In Encontro Anual da Anpad, 32., Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

PANAGIOTOU, G. Bringing SWOT into focus. **Business Strategy Review**, n. 14, n.2, p.8–10, 2003.

PANAGIOTOU, G., van WIJNEN, R. The "telescopic observations" framework: An attainable strategic tool. **Marketing Intelligence & Planning**, v.23, n. 2, p.155-171, 2005.

PENG, M.W. **Estratégia global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PEREIRA, M.F.; AGAPITO, F. Afinal, como se formam as estratégias? **FACES R. Adm.**, Belo Horizonte, v.6, n.3, p. 56-68, set-dez/2007.

PONTES, J.M. Elaboração e Gestão de Políticas Públicas: O Diferencial do Planejamento Estratégico Situacional – PES. **Revista diálogos interdisciplinares**. v.2, n.2, 2013.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUADROS, J. N. et al. Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.6, n.2, p. 71-88, 2012.

RIBEIRO, L.E. **Medida dos requisitos para a sobrevivência de micro e pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade de Taubaté – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté, Taubaté, 2006.

RIBEIRO, R.V. **Estratégia empresarial e de recursos humanos**. Curitiba: IESDE, 2008.

RIEG, D. L.; ARAUJO FILHO. T. O uso das metodologias "Planejamento Estratégico Situacional" e "Mapeamento Cognitivo" em uma situação concreta: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar. **Gest. Prod.** [online]. 2002, vol.9, n.2, pp. 163-179. ISSN 0104-530X. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2002000200005>.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. **Management Tools and Trends**. Bain & Co., 2009, Disponível em: <www.joinbainaustralia.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management_Tools_2009.pdf>. Acesso em 05 de março de 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIVERA, F. J. U. Argumentación y construcción de validez en la Planificación Estratégica-situacional de Matus. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v 27, n. 9, set. 2011.

RODRIGES, J.L.K.; RODRIGUES, C.E.M. Marketing de serviços. In: SANTOS, F.A.; JÚNIOR, C.J.C.; CRIVELARO, M. (Orgs). **Administração de empresas no setor de serviços**. São Paulo: Porto de Ideias, 2012.

RODRIGUES, J.L.K.; SANTOS, I.C.; BATISTA, F.C. **O processo estratégico em empresas de pequeno porte**: uma ferramenta de apoio à gestão e ao crescimento de empreendimentos. Rio de Janeiro: Publit, 2011.

SANTOS, F.A.; VEIGA, W, E. Contabilidade: com ênfase em micro, pequenas e médias empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SARQUIS, A. B. **Marketing para pequena empresa**: A indústria da confecção. São Paulo, SENAC, 2003.

SEADE – Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. **Informação dos municípios paulistas**. Disponível em < <http://www.seade.gov.br/produtos/imp/>>, Acesso em 11 mai. 2013.

SEBRAE. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade das empresas**. São Paulo: SEBRAE, 2008.

_____. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2009

_____. **12 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade das empresas**. São Paulo: SEBRAE, 2010.

_____. **Relatório com indicadores regionais: área do escritório regional sudoeste paulista**. Itapeva: SEBRAE, 2013.

_____. **Sobrevivência das empresas no Brasil: coleção, estudos e pesquisas**. Brasília: SEBRAE, 2013b.

SEBRAE (org.); DIEESE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2010-2011**. 4ª ed. Brasília: DIEESE, 2011.

SEBRAE-PR. **Planejamento estratégico**. Disponível em <<http://www.sebraepr.com.br/PortallInternet/Destaques/Melhorando-minha-empresa/Planejamento-estrat%C3%A9gico>>. Acesso em 25 Ago. de 2013.

SHANE, S. A. **Sobre solo fértil: Como identificar grandes oportunidades para empreendimentos em alta tecnologia**. Porto Alegre, Bookman, 2005.

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

SILVA, E. M.; SANTOS, F. C. A.; CASTRO, M.. Análise das relações entre estratégia de produção, práticas e desempenho operacional. **Produção**, São Paulo, v.22, n. 3, p.502-516 maio/ Ago. 2012.

SILVA, C. L. M. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **RAE**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 80-100, out-dez. 2007.

SILVA, S. J. T.; FERNANDES, A. C. TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: um estudo sobre a sua influência no desempenho dos empreendimentos do setor de base tecnológica de São Carlos/SP. In XXII Reunião Anual da Rede PYMES Mercosul e 5º Conferencia de Investigação em *Entrepreneurship* na América Latina – CIELA. Campinas. **Anais...** Campinas: 2007.

SNELLING, J. **The Influence of the SWOT Analysis in Organizational Development Strategic Planning**, Munich, GRIN Publishing GmbH, 2012. Disponível em: <<http://www.grin.com/en/e-book/194781/the-influence-of-the-swot-analysis-in-organizational-development-strategic>>

SOUZA, M.C.A.F, GORAYEB, D.S., REIS, M.C. Contribuição das pequenas empresas para o emprego no setor de transformados plásticos no Brasil no período 2000 a 2010. **Revista de Administração**, v.10, n.18, p. 1-21, Dez. 2012.

STOKES, D.; WILSON, N. **Small Business Management and Entrepreneurship**. 6ed, Thomson Learning, London, 2010.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M.S. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TERENCE. A.C.F. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro para o processo de elaboração do planejamento**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2002.

TONI, J. O que é o Planejamento Estratégico Situacional? **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, n.32, jan/2004.

TREJO, M. D., **O planejamento estratégico e as pequenas empresas: desafios e possíveis alternativas**. Artigo apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Administração da UNIFAMMA – Faculdade Metropolitana de Maringá, MBA em Consultoria Organizacional com Ênfase em reestruturação de Empresas, como requisito à obtenção do título de Especialista, Maringá, 2010.

UNIÃO EUROPÉIA. **Carta Européia das Pequenas Empresas**, 2000. Disponível em http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26002_pt.htm Acessado em 16 de fevereiro de 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERREYNNE, M.-L. Strategy-making process and firm performance in small firms. **Journal of Management and Organization**, v12, pp. 209–222, 2006.

YOUNG, I.S. 2009. **The Relationship between Organizational Fitness and Business Performance: Specific Evidence for SMEs**. Tese de Doutorado (PhD) pela Auckland University of Technology (PhD), Auckland, 2009.

APÊNDICE A – Questionário

INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

QUESTIONÁRIO PARA APLICAÇÃO JUNTO AOS EMPREENDEDORES DE PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE ITAPEVA, SP.

Este questionário consiste em um instrumento de pesquisa que tem por objetivo contribuir para a análise da gestão de Pequenas Empresas através da abordagem junto aos empreendedores ou seus representantes, situadas na cidade de Itapeva, SP, tendo como foco o processo de Planejamento Estratégico das respectivas empresas.

Vale ressaltar que sua colaboração é de grande importância para a coleta de dados como parte da dissertação do mestrado em Gestão e desenvolvimento Regional do programa da Universidade de Taubaté.

PERFIL DO EMPREENDEDOR

Responda somente uma alternativa por questão (questão 1 até 19)

1. Idade
 - () abaixo de 20 anos
 - () entre 20 e 30 anos
 - () entre 30 a 40 anos
 - () entre 40 a 50 anos
 - () acima de 50 anos

2. Sexo
 - () Masculino
 - () Feminino

3. Estado Civil
- Solteiro (a)
 - Casado (a)
 - Divorciado (a)
 - Viúvo (a)
 - Outro
4. Grau de escolaridade
- Ensino médio incompleto
 - Ensino médio completo
 - Ensino técnico incompleto
 - Ensino técnico completo
 - Ensino superior incompleto
 - Ensino superior completo
 - Pós-graduação
5. Se possuir ensino Técnico ou Superior, descreva a(s) área(s) de concentração do curso realizado:
-
-
6. Já realizou alguma capacitação relacionada à gestão empresarial?
- Sim
 - Não
7. Quanto tempo possui de experiência em gestão empresarial?
- Não possui
 - entre 1 e 3 anos
 - entre 3 e 6 anos
 - entre 6 e 10 anos
 - acima de 10 anos
8. Como você passou a conhecer a área de seu empreendimento?
- A partir da abertura do empreendimento
 - Na escola / faculdade / cursos

- Com a família
 - Trabalhando em outra empresa
 - Participando de eventos / feiras / congressos
9. Você já possuía experiência no negócio antes de sua abertura?
- Não
 - Possuía pouca experiência
 - Sim, já possuía experiência
10. A quanto tempo trabalha na área de atuação da empresa?
- 1 a 3 anos
 - de 3 a 6 anos
 - de 6 a 10 anos
 - de 10 a 15 anos
 - acima de 15 anos
11. Você já teve outro empreendimento que foi encerrado por motivos contrários à sua vontade?
- Sim
 - Não
12. Se “sim” na pergunta 11, quais foram os motivos?

PERFIL DO EMPREENDIMENTO

13. Qual o tempo de vida do empreendimento (em anos)? _____
14. Qual o tipo de empreendimento?
- Indústria
 - Comércio
 - Serviços

15. A empresa é composta por sócios?

() Sim. Quantos? _____

() Não

16. Quais são os produtos e/ou serviços fornecidos pela empresa?

17. Quantos empregados diretos a empresa possui?

18. Qual é a estimativa de faturamento para a empresa em 2013?

() abaixo de R\$ 50.000,00

() entre R\$ 50.000,00 a R\$ 100.000,00

() entre R\$ 100.000,00 e R\$ 200.000,00

() entre R\$ 200.000,00 e R\$ 400.000,00

() acima de R\$ 400.000,00

19. A empresa já passou por processo de mudanças significativas, renovações ou incorporação de inovações que exigiu decisões consideradas difíceis?

() Sim

() Não

Se "sim" na pergunta 19, quais foram? Relacione alguns destes processos:

GESTÃO

Escolha nas questões a seguir uma ou mais alternativas que identificam a forma de gestão no empreendimento (questões 20 a 23)

20. Como você encara as surpresas do dia-a-dia?

- Surpresas são surpresas. Sempre representam um problema
 - Busco formas de me antecipar à elas
 - Me preparo com recursos extras
 - Busco auxílio externo / consultorias / outros profissionais
 - Busco formas de me preparar frente à situações que imagino que possam ocorrer
21. Como você vê a forma de diagnóstico e análise na organização?
- O diagnóstico prévio é essencial pois traduz a situação para projetar ações
 - A análise da situação é indispensável pois considera as diversas possibilidades para projetar o caminho mais viável
 - Não acredito que o diagnóstico e a análise da organização contribua para melhores resultados
22. Para estabelecer uma ação importante:
- Busco predições sobre o futuro através de estatísticas, cálculos e padrões de comportamentos
 - Busco interagir com os meios para identificar o melhor caminho a seguir
 - Utilizo a minha intuição, pois até agora a empresa foi administrada dessa forma, porque devo mudar?
23. De forma geral, como é sua estrutura de planejamento para o empreendimento?
- Possui métodos formais e são seguidos
 - Possui métodos formais e não são reconhecidos
 - A definição do proprietário é prevalente
 - Possui plano de longo prazo
 - Para haver o longo prazo, preciso me resolver bem hoje
 - Possui uma estrutura gerencial
 - Possui uma estrutura funcional
 - Possui planejamento, mas não é formal
 - Tenho um futuro desejado em qual me espelho para as planejar ações
 - Tenho um futuro esperado com as ações dispendidas

- () O planejamento formal não é convergente com minhas expectativas de futuro
- () Quando me deparo com uma surpresa, a solução se dá por improvisação, pois a gestão formal não dispõe de ferramentas de fácil operação para me ajudar

Responda somente uma alternativa por questão (questões 24 em diante)

24. O processo de planejamento é:
- () Realizado pela equipe de gestão em um momento exclusivo, podendo contar com o apoio de especialistas
 - () Dinâmico, com a participação de empregados e sondagens à pessoas com poder de interferências no ambiente da empresa
 - () Realizado pelo próprio proprietário em função da experiência do mesmo na condução do negócio
25. Após o estabelecimento de um plano:
- () Posso modificá-lo para ajustar as alterações do ambiente porque será melhor para atingir os objetivos
 - () Plano é para ser cumprido. Se não implementar a coisa não funciona. Se não funcionar direito, a análise não foi apropriada e deve ser refeita.
 - () Posso alterá-lo em função de interesses pessoais ou profissionais relacionados ao empreendimento
26. Como você enxerga o processo de planejamento na empresa?
- () O planejador deve ser o máximo profissional possível, deve ter independência dos processos operacionais e possui a capacidade de controlar as variáveis da empresa em sua totalidade
 - () O planejador se insere na empresa em conjunto com outros atores (interno e externo) e não consegue controlar em sua totalidade devido a interferência de outrem, portanto, viabiliza formas de atingir os objetivos apesar das interferências
 - () O planejador, que é o próprio dono, deve estabelecer os objetivos e resultados esperados em função de suas expectativas
27. Considerando os valores éticos, quando um objetivo é impossibilitado por uma ação inexecutável:

- Busco formular uma estratégia para viabilizar o plano
 - Se a inexecuibilidade for comprovada por cálculos, é melhor abandonar o objetivo
 - O que importa são o alcance dos objetivos
28. Você acha útil a adoção de ferramentas que estabeleça projeções para a gestão empresarial?
- Sim e utilizo
 - Sim mas não utilizo
 - Não mas utilizo
 - Não e não utilizo
29. Você acha útil a adoção de ferramentas que estabeleça previsões para a gestão empresarial?
- Sim e utilizo
 - Sim mas não utilizo
 - Não mas utilizo
 - Não e não utilizo
30. Você acha útil a adoção de ferramentas de análise do ambiente interno e externo à empresa (empregados, fornecedores, clientes, concorrentes, órgãos públicos, etc)?
- Sim e utilizo
 - Sim mas não utilizo
 - Não mas utilizo
 - Não e não utilizo
31. Você acha útil a adoção de ferramentas de análise de risco?
- Sim e utilizo
 - Sim mas não utilizo
 - Não mas utilizo
 - Não e não utilizo
32. Você acha útil a adoção de ferramentas sistematize ações de marketing?
- Sim e utilizo

- Sim mas não utilizo
 - Não mas utilizo
 - Não e não utilizo
33. Você acha útil a adoção de ferramentas que estabeleça formas de operacionalizar planos de ação?
- Sim e utilizo
 - Sim mas não utilizo
 - Não mas utilizo
 - Não e não utilizo
34. Como você prioriza suas ações estratégicas?
- A prioridade é conforme o plano
 - A prioridade varia conforme as surpresas do dia-a-dia
 - A prioridade varia conforme surgem melhores oportunidades
 - A prioridade é definida pelo consultor
 - A prioridade depende dos interesses do proprietário
35. De forma prática, como você identifica e julga que uma oportunidade é boa?
-
-
36. A visão e missão da empresa são explícitas e formalizadas?
- Não e não vejo importância em formalizar
 - Não, mas vou implantar porque pode trazer benefícios
 - Sim, mas apresenta pouco resultado prático para o empreendimento
 - Sim, e serve de guia para as estratégias da empresa
 - Sim, e reflete as aspirações que estão concretizada na empresa
37. Em que momento é realizado o Planejamento Estratégico?
- Uma vez por ano
 - Após a implantação das ações do plano anterior
 - Quando há eminência de crise
 - Não realizo Planejamento Estratégico

- O Planejamento Estratégico é realizado em curtos períodos durante o ano
38. Quais são estratégias que usualmente utiliza tendo em vista seus serviços ou produtos (atualização de produto, liquidação, inovação, manutenção, especialização, desinvestimento, nicho, classificação, etc)?
-
-
39. Como é a operacionalização de seu plano de marketing?
- Sob demanda
 - Não necessita
 - Ocorre quando um consultor indica
 - Ocorre no dia-a-dia conforme planejamento
 - Ocorre quando há uma sobra de recursos para tal finalidade
40. Como é a operacionalização do seu plano financeiro?
- Sob demanda
 - Não necessita
 - Ocorre quando um consultor indica
 - Ocorre no dia-a-dia conforme planejamento
 - Ocorre quando surge uma crise financeira
41. Quando você busca aumentar o seu quadro de funcionários?
- Quando a força de trabalho atual não consegue atingir as metas
 - Quando há uma projeção de aumento de demanda
 - Quando os concorrentes admitem mais funcionários
 - Quando outro funcionário sai
42. Quais suas ações quando você percebe que a demanda de trabalho está acima da capacidade da força de trabalho, considerando as atuais formas de realizar as atividades?
- Uma análise a fim de otimizar e melhorar os métodos de trabalho
 - Estabelece formas de incentivos monetários e premiações para os funcionários
 - Contrata mais funcionários
 - Estabelece uma conversa com os funcionários para que eles atendam as demandas

- Troca os funcionários
43. Em um processo de admissão, qual o perfil de funcionário que você busca?
- Prefiro que sejam membros da família
 - Prefiro que sejam amigos
 - Prefiro que sejam de determinada religião
 - Prefiro que sejam de determinado sexo
 - Prefiro pessoas que tenham experiência na área
 - Prefiro pessoas que não tenham experiência na área
 - Pode ser qualquer pessoa que atenda os requisitos da função
44. Como você conduz um processo de seleção e recrutamento?
- Faço uma entrevista e analiso suas competências e habilidades
 - Faço apenas uma entrevista, pois pretendo desenvolver competências e habilidades em minha empresa
 - Contrato um consultor para realizar o processo
 - Não utilizo métodos complexos para a seleção, pois só contrato pessoas de confiança
 - Busco indicações de pessoas de confiança
45. Como você estabelece o plano de desenvolvimento e treinamento?
- Não há necessidade, pois as atividades são de baixa complexidade e auto explicativas
 - Todo o treinamento necessário acontece no processo de integração
 - O desenvolvimento e treinamentos provem de um levantamento prévio das funções que busca o melhor método e conscientização dos funcionários para aderir os valores da empresa
 - Realizo treinamento apenas para as atividades críticas
 - Realizo treinamento apenas para aspectos legais
 - Realizo treinamento apenas para situações que geraram problemas
46. Quanto à remuneração dos empregados:
- Pago somente o piso salarial

- Atualmente pago o piso salarial mas pretendo aumentar
 - O salario varia conforme o desempenho
 - Procuo pagar mais que a concorrência
 - Negocio o salario com o empregado
47. Quanto a aumento de salário:
- Ocorre quando o salário base aumenta
 - Ocorre para os funcionários mais velho de empresa
 - Ocorre para os funcionários mais produtivos
 - Ocorre quando há bons lucros
48. Quais os benefícios que você fornece aos funcionários?
- Não possuo política de benefícios
 - Somente os benefícios advindos de acordos coletivos
 - Procuo identificar quais benefícios a empresa pode oferecer que possa trazer um bom clima junto aos funcionários
 - Forneço benefícios essenciais para o trabalhador exercer sua função (ex. alimentação)
 - Forneço benefícios em qual acredito que vão melhorar a imagem da empresa no mercado.
49. Quando há uma situação de crise na empresa:
- Demito quantos funcionários for necessário para reduzir custos
 - Compartilho a má situação com os funcionários em busca de melhores alternativas a fim de evitar demissões
 - Demito funcionários que possuem maiores salários para contratar outros na mesma função com salários menores
 - Os funcionários são prioridade. Deixo outros compromissos de lado para garantir o emprego e salário de todos
50. Quando a empresa possui resultados acima das expectativas:
- Aumento o salário da força de trabalho

- () Aumento o quadro de funcionários
- () Aumento ou crio premiações e benefícios
- () Não realizo adições em salários e benefícios, pois a situação é passageira

51. Atribua uma nota de 0 a 10 para a utilidade e importância dos itens abaixo na gestão de seu empreendimento:

Item	Grau de utilidade	Grau de importância
1. Forma de diagnosticar a situação atual da empresa para a tomada de decisão		
2. Forma de projetar o futuro e estabelecer planos para alcançar os objetivos		
3. Forma de traçar estratégias e viabilizar os planos para a execução/ implementação		
4. Forma de implementar os planos (calculado, ação e correção)		

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

ROTEIRO PARA ENTREVISTA JUNTO AOS EMPREENDEDORES DE PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE ITAPEVA, SP.

Este roteiro de entrevista consiste em um instrumento de pesquisa que tem por objetivo contribuir para a análise da gestão de Pequenas Empresas através da abordagem junto aos empreendedores, situadas na cidade de Itapeva, SP, tendo como foco o processo de Planejamento Estratégico das respectivas empresas.

Vale ressaltar que sua colaboração é de grande importância para a coleta de dados como parte da dissertação do mestrado em Gestão e desenvolvimento Regional do programa da Universidade de Taubaté.

- 1) Quais são as estratégias de sucesso adotadas em sua empresa? Como que elas foram concebidas e implementadas?

- 2) Quais são os meios que você utiliza para deixar explícito uma estratégia ou um planejamento?

- 3) Quais são as ferramentas administrativas que você utiliza? Dentre elas, quais você julga essenciais e triviais?

4) Que tipo de ferramenta você sente falta em sua gestão?

5) Como você aprendeu a trabalhar com a gestão de seu empreendimento?

6) Que tipo de conhecimento relacionado à gestão que você acha que falta à você? Como pretende adquiri-lo?

7) Quais são suas principais dificuldades na gestão?

8) Quais os empecilhos que impedem a implantação de um bom Planejamento Estratégico para o negócio?

9) Para você, no que consiste uma boa gestão?

10) Tratando-se de deficiência de gestão, quais são os aspectos quais métodos você acha que leva ao insucesso?

11) Se existir, quais os motivos do insucesso dos planos que não foram implementados com eficiência?

12) Como você enxerga um Planejamento Estratégico? Como você relaciona e operacionaliza com a rotina do dia-a-dia?

APÊNDICE C – Termo de consentimento

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional

Esta pesquisa está sendo realizada pelo Sr. _____, aluno do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sendo orientada e supervisionada pelo(a) professor(a) Dr. _____.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que a participação desta organização será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-la no manuscrito final da dissertação ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Informamos ainda que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará quaisquer danos à mesma. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno pesquisador ou pelo professor responsável.

TEMA DA PESQUISA:

OBJETIVO:

PROCEDIMENTO:

SUA PARTICIPAÇÃO: Autorizar a aplicação da pesquisa nesta organização.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para _____, uma dissertação, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté, assim como no acervo *on line* da Universidade de Taubaté e no banco digital de teses e dissertações da Capes.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Local, de de 2013.

Prof. Dr. (orientador)
RG
e-mail:
Tel:

Aluno: (aluno)
RG
e-mail:
Tel:

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, Eu
_____, portador do RG nº
_____, responsável pela organização
_____, autorizo a aplicação desta pesquisa na
mesma.

Local, ____ de _____ de 2012.

_____ Assinatura