PUC Minas
E&G Economia & Gestão
ISSN 1984-6606

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL E SUAS CONTRIBUIÇÕES: UM NOVO PARADIGMA PARA A GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

SITUATIONAL STRATEGIC PLANNING AND THEIR CONTRIBUTIONS: A NEW PARADIGM FOR MICRO AND SMALL BUSINESS MANAGEMENT

Jorge Luiz Knupp Rodrigues
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté – SP
jorgeknupp@gmail.com

Oderlei Ferreira dos Santos
Universidade de Taubaté – SP
oderlei.santos@gmail.com

Submissão: 30/07/2015
Aprovação: 17/05/2016

RESUMO

Este estudo teve como objetivo avaliar a contribuição dos momentos do Planejamento Estratégico Situacional (PES) na gestão de Micro e Pequenas Empresas em busca de uma alternativa prática, simples e eficiente para a formulação da estratégia. Para isso, realizou-se um estudo de caso comparativo em Micro e Pequenas Empresas das áreas Indústria, Serviços e Comércio da cidade de Itapeva, SP. Para a análise dos dados, foi criado e aplicado um método próprio, denominado Análise Estratégica Tridimensional, que considerou a participação, utilidade e importância dos métodos de Planejamento Estratégico estudados. Os resultados demonstram que os momentos do Planejamento Estratégico Situacional apresentam diversos aspectos que contribuem com a gestão das Micro e Pequenas Empresas e apresenta um construto teórico e prático para a avaliação da prática estratégica.

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

ABSTRACT

This study aimed to evaluate the contribution of the moments of the Situational strategic planning (PES) in the management of Micro and small businesses in search of a practical alternative, simple and efficient for the formulation of the strategy. For this, there was a comparative case study on Micro and small enterprises of Industry, services and Trade areas of the city of Itapeva, SP to data analysis, was created and applied a method itself, called Three-dimensional strategic analysis, which considered the participation, usefulness and importance of Strategic Planning methods studied. The results show that the Situational strategic planning moments feature various aspects that contribute to the management of Micro and small companies and presents a theoretical and practical to construct the assessment of strategic practice.

Keywords: Situational strategic planning. Strategic Planning. Micro and small enterprises. Entrepreneurship.

INTRODUÇÃO

Neste artigo utiliza-se o termo paradigma baseado nos conceitos de Khum (1991) que afirma que "paradigmas são as realizações cientificas universalmente reconhecidas que durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência" (KUHN, 1991, p.13). Ainda segundo Kuhn (1991) o paradigma constitui-se como uma rede de compromissos ou adesões conceituais, teóricas, metodológicas e instrumentais compartilhados.

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) colocam-se como importantes agentes socioeconômicos e de desenvolvimento (LONGENEKER; MOORE; PETTY, 1997). Contudo, conforme o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), nos anos de 2008 e 2010, respectivamente, 62% e 58% das MPE findaram antes de completar seis anos (SEBRAE 2008, 2010). O SEBRAE (2013a) aponta que 24% das empresas constituídas em 2007, encerraram suas atividades em dois anos. Paralelo a isso, estudos como Trejo (2010) e Quadros *et al*. (2012), apontam problemas de gestão estratégica nas MPE.

Oliveira (2001) aponta que o Planejamento contribui com os objetivos da empresa e que a Estratégia se relaciona com a melhor forma de utilizar os recursos para obter os resultados. Dessa forma, o Planejamento Estratégico torna-se um elemento essencial na gestão das empresas; entretanto Quadros *et al*. (2012) apontam que as MPE não conseguem ter grandes benefícios com a ferramenta. De acordo com Mintzberg (2004) o modelo acumula fragilidades na complexidade das análises, inadequação do plano e falhas administrativas na implementação.

Na busca pela adequação do Planejamento Estratégico em instituições públicas, o economista chileno Carlos Matus apresenta o Planejamento Estratégico Situacional (PES) como uma alternativa ao Planejamento Estratégico Tradicional. O novo método, basicamente composto por quatro momentos distintos, considera a atuação dos diversos atores no jogo social, estabelece um método flexível às diversas alterações da realidade em busca dos objetivos e pressupõe constante adaptação a cada situação concreta em que é aplicado.

Como problema de estudo levantou-se a seguinte questão: de que forma os componentes do PES contribuem para a gestão de Micro e Pequenas Empresas na cidade de Itapeva, SP? Assim, o presente trabalho possui como objetivo 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. Para tanto, desenvolveu-se um estudo de caso comparativo em MPE das áreas Indústria, Comércio e Serviços da cidade de

Itapeva, SP, pautado na importância das MPE como agentes socioeconômicos e produtivos (LONGENECKER, MOORE; PETTY, 1997), no elevado índice de fechamento dessas empresas (SEBRAE, 2008), na importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão (RIGBY; BILODEAU, 2009), nas dificuldades da aplicação deste método nas MPE (OLIVEIRA; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2008) e na emergência do PES como alternativa ao Planejamento Estratégico Tradicional na gestão pública (HUERTAS, 1996). Diante do exposto, a relevância do trabalho consiste em demonstrar, por meio da Análise Estratégica Tridimensional, que os métodos do PES contribuem positivamente para a gestão das MPE.

Micro e Pequenas Empresas no Brasil

Conforme Santos e Veiga (2012), a Lei Complementar nº 123/2006, conhecida como Simples Nacional, alterada pela Lei Complementar nº 139/2011, estabelece o porte das empresas de acordo com o faturamento anual, sendo microempresas as empresas que faturam de até R$ 360 mil, e pequenas empresas aquelas que possuem faturamento acima de R$ 360 mil até R$ 3,6 milhões. O SEBRAE e o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) define as MPE conforme a atividade desempenhada, dando uma maior classificação e distinção pela quantidade de pessoas ocupadas, sendo MPE as empresas com até 99 pessoas na indústria e com até 49 pessoas no comércio (SEBRAE; DIEESE, 2011).

Conforme o SEBRAE (2008), as MPE respondem por 20% de todo o Produto Interno Bruto do Brasil. Consta ainda que essas empresas situam-se em diversos nichos de negócios, sendo 58% no comércio, 32% no setor de serviços, 9% na indústria e 0,4% na agropecuária. O SEBRAE e DIEESE (2011) apontam uma evolução do número de empregos gerados pelas MPE, saindo de 8,6 milhões de empregos em 2000 para 14,7 milhões em 2010, sendo que nesse ano foi responsável por 99% dos estabelecimentos de empregos, 51,6% dos empregos e 39,7% da massa de remuneração. O SEBRAE (2013a) destaca o crescimento do número de pequenas empresas ao mencionar o acréscimo de 26% de optantes do regime fiscal Simples Nacional em dezembro de 2012 em comparação com o mesmo período de 2011.

Esforços têm sido despendidos em prol das MPE, por exemplo, a busca pela promoção da "...competitividade e o desenvolvimento sustentável dos Pequenos Negócios..." (SEBRAE, 2013a, p. 7). Com isso, houve uma melhoria de dois pontos percentuais no índice de permanência das atividades das MPE com dois anos de idade. Por outro lado, conforme o

SEBRAE (2008), 27% das MPE fecham no primeiro ano de atividade, 38% até o segundo ano, 46% antes do terceiro ano, 50% não concluem o quarto ano, 62% fecham até o quinto ano e 64% encerram suas atividades antes de completar seis anos de atividade. A entidade aponta que entre as principais causas que são atribuídas a esses indicadores destacam-se os problemas de planejamento e administração. Estudos realizados em delimitações diferentes, como Nascimento *et al*. (2013), Ferreira et al. (2012), Grapeggia *et al*. (2011) e Bonacim, Cunha e Corrêa (2009) são consonantes em relação aos fatores determinantes do encerramento das MPE, como a falta de planejamento e a deficiência na gestão. De acordo com Ribeiro (2006), da mesma forma que há as causas de fechamento, também existem as motivações que formam requisitos para a permanência das empresas no mercado dentre os requisitos, sobressai a maturidade da gestão.

No tocante à gestão das MPE, Longenecker, Moore e Petty (1997) apontam que a estratégia consiste em um processo complexo que necessita do compromisso do empreendedor. Rodrigues, Santos e Batista (2011) afirmam que o Planejamento Estratégico é pouco utilizado nas MPE devido à elevada necessidade de especialização para a análise de informações e tomadas de decisões. Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2008) descrevem que o Planejamento Estratégico não se faz suficiente para alavancar os resultados das MPE.

Machado (2005) propõe para as MPE o modelo de Planejamento Estratégico 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 Verreynne (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.

Planejamento Estratégico Tradicional

De acordo com Rigby e Bilodeau, (2009) o Planejamento Estratégico consiste em uma das ferramentas de gestão mais utilizada entre os executivos, mesmo quando trata-se de resultados em curto prazo. 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.

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 de obter uma organização eficaz, o que significa, conforme Oliveira (2001), produzir alternativas criativas, maximizar recursos, obter resultados e aumentar o lucro.

Mintzberg *et al*. (2006) conceituam o planejamento como forma de pensar e controlar o futuro. Os autores conceituam estratégia com cinco definições, sendo a estratégia como: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Peng (2008) define estratégia como plano, ação e integração. O autor complementa que a estratégia busca planos explícitos, formais e de longo prazo. Portanto, Peng (2008) resgata Mintzberg *et. al.* (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). 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.

Bordum (2010) aponta a hierarquia conceitual da gestão estratégica. O autor descreve os elementos que compõem a gestão estratégica e destaca a visão e a missão como os pilares da longevidade do planejamento estratégico. 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, obtém eficiência e competitividade.

Para operacionalizar o planejamento estratégico, diversos autores como Snelling (2012), Longenecker *et al*. (2012), Panagiotou e van Wijnen (2005) e Bordum (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), a análise *SWOT* demonstra uma visão simplificada da situação estratégica de determinada organização, pois remete a uma rápida visão das condições atuais.

Kuazaqui, Lisboa e Gamboa (2005) afirmam que o planejamento estratégico exige pragmatismo e flexibilidade para gerenciar as mudanças interna e externa; porém, é necessário considerar aspectos culturais e fatores históricos no processo.

Mintzberg (2004) aponta diversas particularidades que podem levar ao fracasso do processo do Planejamento Estratégico, como, por exemplo, considerar determinada predição como única e verdadeira sem ter a consciência da necessidade de revisão do processo a cada

vez que o ambiente se altera. Honig e Samuelsson (2012) criticam o planejamento estratégico por não considerar aspectos políticos na estratégia e apontam que por mais que seja previsível é passível de falha e cita diversas barreiras que bloqueiam o êxito da ferramenta, como, por exemplo, a formalização, a falta do acompanhamento do progresso e da revisão do plano.

Planejamento Estratégico Situacional – 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.

Considerando a experiência nas áreas política-econômica e de planejamento, em consequência de discussões sobre o formalismo, neutralidade e efetividade do planejamento, nos anos 60 enquanto membro da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (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).

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 o planejamento é estabelecido pela ação política e que ele não se situa no futuro, pois 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.

O PES também possibilita a aprendizagem em aspectos da gestão estratégica, pois conforme, Kleba, Krauser e Vendruscolo (2011), o exercício do método permitiu desenvolver competência de comunicação, liderança, tomada de decisão, administração, gerenciamento e capacidade de argumento.

Em relação às distinções entre o Planejamento Estratégico Tradicional e o PES, uma das características que pode ser atribuída situa-se na medida em que o PES se concretiza na ação, o que implica em sua concepção, execução, controle e revisão conforme as consequências. Outra distinção que pode ser atribuída remete ao modelo de planejamento e sua aplicação. Matus (1997) afirma 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. 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 1.

Quadro 1 - 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: Huertas (1996, p. 99), adaptado pelos autores

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 e, assim, 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 redireciona constantemente os objetivos e os caminhos da organização (MOTTA, 1997 *Apud* FIGUEIREDO FILHO; MULLER, 2002).

Matus (1996b) estabelece que o plano requer ações de impacto em direção aos objetivos. Neste contexto, a adoção de ações táticas viáveis é essencial para que o plano pressuposto possa ser uma realidade possível. Na implantação das ações, Matus (1996a) propõe um sistema de monitoramento por meio de balanços: o balanço da gestão pública que consiste em contabilizar os resultados (positivos ou negativos) oriundos das decisões tomadas; o balanço macroeconômico, que considera custos e benefícios, além das "[...] consequências políticas do manejo macroeconômico e dos resultados econômicos alcançados nas condições políticas vigentes [...]" (MATUS, 1996a, p. 31); 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.

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, mas 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 aproximam de um modelo de discussão crítica de natureza dialética.

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: dessa forma, o autor propõe a aplicação da técnica de cenários e técnicas de absorção de incertezas sobre as variáveis e o estabelecimento de planos de contingência.

Método

O delineamento deste trabalho é definido como estudo de caso comparativo com abordagem quantitativa e qualitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2010), o método comparativo consiste no estudo das semelhanças e diferenças de um determinado grupo, que neste caso, se dá pela análise das unidades de caso e na busca para 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.

A delimitação da pesquisa consiste em MPE que representam os setores da Indústria, Serviços e Comércio. Para tanto, foi considerada a descrição do SEBRAE e DIEESE (2011) que definem o porte das empresas de acordo com o número de pessoas ocupadas. Geograficamente, a delimitação situa-se em Itapeva, SP, justificada pelo potencial de desenvolvimento, pois em relação aos municípios do Estado de São Paulo, conforme a fundação Sistema Estadual de Análise de dados (SEADE), o PIB de Itapeva ocupa a 109ª posição na participação do PIB do Estado; entretanto, o PIB per capta situa-se na 416ª e o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) na 557ª colocação (SEADE, 2013).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Itapeva, SP, possui uma extensão territorial de 1.826,26 km² e em 2010 abrigava 87.753 munícipes (IBGE, 2013). Segundo a fundação SEADE (2013), a cidade possui uma taxa de urbanização de 73,6%. Em relação à distribuição dos empregos, o IBGE (2013) aponta os seguintes dados:,

2,1% na construção, 9,4% na indústria, 21,5% na agropecuária, 26,3% no comércio e 40,6% em serviços.

O Escritório Regional do SEBRAE, sediado em Itapeva, SP, delimita sua zona de atendimento em 21 municípios, os quais possuem apenas 41 médias e grandes empresas estabelecidas nos setores da indústria, comércio e serviços. As MPE totalizam 99,7% dos empreendimentos da região. Considerando as MPE constituídas no ano de 2007 em Itapeva, a taxa de encerramento das atividades em dois anos é de 34%, valor bem pior que a média do Estado com 22% e a média Nacional com 24% SEBRAE (2013b).

Considerando a população de 614 empresas cadastradas na Associação Comercial e Agropecuária de Itapeva (2013), a amostra do estudo é representada por três, sendo uma empresa do setor Indústria, uma do setor Serviços e uma do setor Comércio. Em cada empresa foram abordadas duas pessoas: o proprietário, para buscar as características idealizadas para o empreendimento e um funcionário atuando no apoio ao proprietário nas funções administrativas e que participem do processo decisório, a fim de obter as características instituídas na empresa. De acordo com Silva e Menezes (2005), a amostra é classificada como não probabilística e de caráter intencional ou de seleção racional, sendo isso justificado pelos seguintes fatores: a seleção de empresas com mais de cinco anos de fundação devido ao fato de que nesta idade as empresas já passaram por um período crítico de encerramento das suas atividades (SEBRAE, 2010); a visibilidade local e regional das empresas, pois se trata de empresas reconhecidas na cidade e região; a situação estratégica vivida pelas empresas no ano de 2013, pois se trata de empresas que buscam a manutenção de sua sobrevivência e a sustentabilidade; e, por fim, a acessibilidade e disponibilidade dos empreendedores.

Os dados foram coletados por meio de dois instrumentos. Primeiramente, foi aplicado um questionário fundamentado nos referenciais teóricos sobre o planejamento estratégico, como por exemplo, Ansoff, Delerck e Hoyes (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 (1996a, 1996b, 1997 e 2006) a fim de buscar conhecer as práticas adotadas nas empresas pesquisadas. Em um segundo momento foi realizado uma entrevista para obter um aprofundamento nas informações coletadas além da busca de mais aspectos da gestão das MPE. Os dados obtidos nas empresas foram tabulados em planilhas eletrônicas Excel.

Para a conclusão das análises, de forma a mensurar a contribuição do PES na gestão das MPE, foi concebida e aplicada a A**nálise Estratégica Tridimensional** para demonstrar a

graduação dos momentos do PES considerando a importância, participação e utilidade nas MPE, conforme a Figura 1.

Dessa forma, o posicionamento dos momentos do PES representado pela esfera demonstra a utilidade, participação e importância 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. No plano horizontal, quanto mais à direita estiver a esfera do momento, maior é a utilidade. O posicionamento da utilidade na gestão foi resultante da média das graduações que os empreendedores atribuíram aos momentos 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.

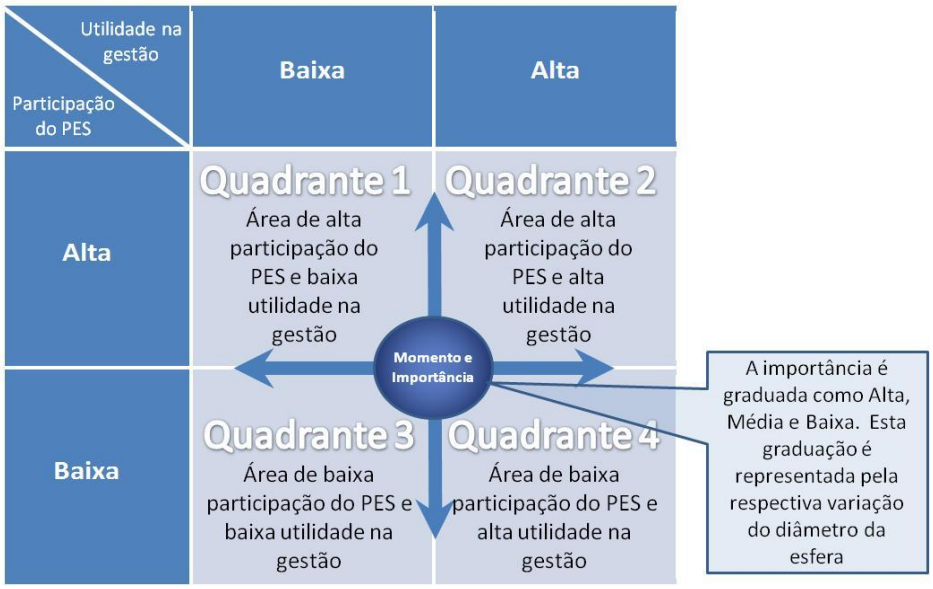

Figura 1 - Análise estratégica tridimensional
Fonte: Elaborado pelos autores

Os posicionamentos da utilização foram obtidos por meio da proporção de utilização dos conceitos do PES, considerando as respostas dos questionários aplicados junto aos gestores das empresas, de acordo com o seguinte cálculo.

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

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).**

A terceira dimensão levantada trata da importância de cada momento para a gestão. Em outras palavras, busca graduar o grau de relevância aos 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. A dimensão do diâmetro da esfera revela, de forma não proporcional, a graduação da importância, podendo ser importância alta, média ou baixa. A graduação da importância foi obtida pela média atribuída pelos empreendedores para cada momento do PES.

O desenvolvimento da **Análise Estratégica Tridimensional** não tem a pretensão de apontar uma forma ideal de gestão ou recomendar uma graduação específica dos momentos do PES para a gestão estratégica nas MPE. A intenção da ferramenta consiste em demonstrar a forma de contribuição do PES, na gestão estratégica das MPE e apresentar um diagnóstico da prática da gestão estratégica nas MPE, podendo assim, determinar ajustes institucionais e apoiar a adequação da utilização dos métodos de gestão.

Resultado e discussões

A Tabela 1 apresenta as unidades de caso com a indicação da atividade, posicionamento no mercado, número de pessoas ocupadas, estimativa de faturamento, forma de atuação dessas pessoas e tempo de existência do negócio.

Tabela 1: Perfil das unidades de caso

Características das empresas	Empresa A: Indústria	Empresa B: Comércio	Empresa C: Serviços
Tipo de atividade	Fabricação de artefatos de cimento para uso na construção em geral	Comercio varejista de ferragens e ferramentas	Consultoria em engenharia e medicina ocupacional e clínica médica
Posicionamento no mercado	Agrega cerca de 10% dos clientes em potencial. Situa-se entre a 2ª e 3ª empresa do setor na cidade e região.	Agrega cerca de 60% dos clientes em potencial. É a empresa líder na cidade e região.	Agrega cerca de 75% dos clientes em potencial. É a empresa líder na cidade e região.
Estimativa de faturamento em 2013	De R$ 150.000,00 a R$ 200.000,00	Acima de R$ 3.000.000,00	De R$ 1.500.000,00 a R$ 3.000.000,00
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
Tempo de existência (em anos)	6	24	12

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 2 expõe o perfil dos empreendedores que foram abordados, ou seja, o proprietário e um funcionário que o apoia na gestão do empreendimento.

Tabela 2: Perfil dos entrevistados

Características dos entrevistados		Empresa A: Indústria	Empresa B: Comércio	Empresa C: Serviços
Faixa etária	Proprietário	Entre 30 e 40 anos	Entre 40 e 50 anos	Entre 40 e 50 anos
	Funcionário	Entre 40 e 50 anos	Entre 30 e 40 anos	Entre 20 e 30 anos
Escolaridade	Proprietário	Ensino superior	Ensino superior	Ensino superior
	Funcionário	Ensino médio	Ensino superior	Ensino superior
Capacitação complementar aplicável na gestão do negócio	Proprietário	Não possui	Possui	Possui
	Funcionário	Não possui	Possui	Não possui
Tempo de experiência na gestão de MPE	Proprietário	De 3 a 6 anos	Mais que 10 anos	Mais que 10 anos
	Funcionário	Mais que 10 anos	De 6 a 10 anos	De 1 a 3 anos
Possui experiência em MPE que não deu certo	Proprietário	Não	Sim	Sim
	Funcionário	Sim	Não	Sim

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 2 demonstra que cinco dos entrevistados possuem ensino superior, sendo que três, 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 entrevistados possui menos de três anos atuando na administração de pequenos empreendimentos e maioria deles já vivenciaram a experiência do insucesso em outros empreendimentos. Em relação a este aspecto, os entrevistados relatam que essa experiência negativa acumulou aprendizados traduzidos em resultados positivos na gestão atual.

O Quadro 2 mostra os principais aspectos de gestão identificados nas unidades de caso que se relacionam com os processos estratégicos de acordo com Mintzberg et al. (2006), Peng (2008), Oliveira (2001) Huertas (1996) e Matus (1996a, 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 2 - 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 médio e longo prazos	Não	Não	Não
Possui planejamento formal de curto prazo	Não	Sim	Sim
Possui planejamento informal de médio e longo prazos	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, *Budget*	Fluxo de caixa, procedimentos, PDCA, planos de ação e *pipeline* de vendas
Situação estratégica vivenciada no ano de 2013	Incorporação de uma empresa ME. Houve uma ampliação do portfólio de produtos	Implantação de sistema de informações gerenciais a fim de melhorar a gestão empresarial	Reorganização administrativa a fim de se estruturar para diversificar e lançar novos serviços

Fonte: Dados da pesquisa

Com base na comparação dos modelos e propostas de planejamento estratégico, como os modelos básicos de Planejamento Estratégico (MINTZBERG, 2004), o PES (HUERTAS, 1996; MATUS, 1996a, 1996b, 1997 e 2006) e os modelos propostos para as MPE (SEBRAE-PR, 2013; MACHADO, 2005), foi possível extrair as generalidades dos aspectos das premissas, planejamento, formação e implementação de estratégia que foram utilizadas nas empresas do estudo de caso, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 - 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	- Processo controlado e consciente; - Estrategista como autor; - Estratégia deve ser respectivamente única, desenvolvida, simples, formulada e implementada.	- 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.	- Considera a finalidade socioeconômica da organização e valores do empreendedor; - Avaliação de oportunidades e problemas externos e internos e pontos fortes e fracos.	- Modelo de incerteza dura; - Previsões incertas, subjetivo, aposta em cenários, plano por problemas, incerteza e surpresas, sujeito são atores.	- Verificar a situação atual da empresa/ registrar a atual estratégia; - Identificar problemas existentes; - Diagnosticar os elementos centrais dos problemas; - Formular alternativas de solução;	- 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;	- Visão de longo prazo - Avaliação não estruturada do ambiente interno e externo; - Planos por problemas e por oportunidades
Planejamento	- Avaliação das ameaças, oportunidades no ambiente e identificação dos fatores chave de sucesso; - Avaliação das forças e fraquezas da organização e detalhamento das competências distintivas.	- Estabelecimento de objetivos; - Análise de disparidade - Avaliação de sinergia (forças e fraquezas)	- Missão da empresa; - Objetivos de longo prazo; - Políticas estratégicas; - Programas de médio prazo; - Planos de curto prazo. - Testes de viabilidade.	- Apreciação Situacional; - Apostas/ projeção; - Análise estratégica.			
Estratégia e implementação	- Criação da estratégia, avaliação, escolha e implantação. - Valores da liderança e responsabilidade social são inerentes à estratégia.	- Propostas de ações; - Teste de redução da disparidade; - Escopo de produto/ mercado, crescimento, sinergia e vantagem competitiva.	- Implementação dos planos; - Revisão e avaliação dos planos	- Cálculo ação e correção	- Avaliar alternativas propostas; - Decisão e implementação da melhor alternativa.	- Definição de planos para o atendimento das metas; - *Feedback* e controle.	- Estratégias emergentes - Ação e correção

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

Como fator comum, as empresas estudadas possuem uma gestão que é responsável pelo sucesso da organização. No decorrer da pesquisa, constatou-se que a gestão dessas empresas variou e evoluiu com o passar do tempo. Os empreendedores aprimoraram as habilidades de gestão, a estrutura organizacional 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, seja por problemas internos ou dificuldades do ambiente, como período de alta inflação ou outras crises de mercado.

Em relação às premissas e planejamento, ficou constatado que o planejamento evolui com a maturidade da empresa e novos aspectos de gestão vão sendo adaptados à 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 ao desejo do proprietário.

A análise do ambiente da empresa 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 buscar alternativas para gerar dados gerenciais; entretanto, as informações oriundas destes dados não são suficientes 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), que pode ter ocorrido pela falta de uma estrutura administrativa adequada, falta de conhecimento ou até mesmo a necessidade de adaptação de ferramentas como a análise de *SWOT*.

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 ideia clara 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. Percebem 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 a concepção dos planos, de forma geral, constatou-se que predomina o método de planejamento por cenários. Isso foi relatado por 83% dos empreendedores pesquisados, independentemente da existência de disponibilidade de dados e informações por meio de ferramentas estatísticas, a exemplo das Empresas B e C. A decisão 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 por diversas fontes que variam de acordo com o

conhecimento do empreendedor. É reconhecido pelos empreendedores que os dados estatísticos puros são inúteis como fonte de decisão.

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. Trata-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 o qual plano foi projetado pode ser alcançado de outras formas, ou até mesmo adiado por não fazer mais sentido em um determinado momento.

Em relação ao método de análise proposto, a aplicação da **Análise Estratégica Tridimensional** possibilitou um diagnóstico que considerou o grau de participação do PES, a sua utilidade e importância na gestão das empresas pesquisadas. Este diagnóstico demonstra o quanto e como essas empresas 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.

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 de 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 (Comércio) demonstrou um perfil de gestão conservador, entretanto para se chegar aos resultados que possui, houve muito arrojo e riscos incorridos. Este paradoxo é explicado em dois momentos: conservador para zelar pelos 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) destacou um perfil inovador. Por questões de sigilo, muitas das inovações que a empresa busca, não foram detalhadas neste trabalho. Tais inovações implicam em mudanças e remodelagem dos processos para o lançamento de novos serviços. Para a implantação da estratégia 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 método proposto, a **análise estratégica tridimensional** demonstra na Figura 2 a planificação dos resultados consolidados das unidades pesquisadas.

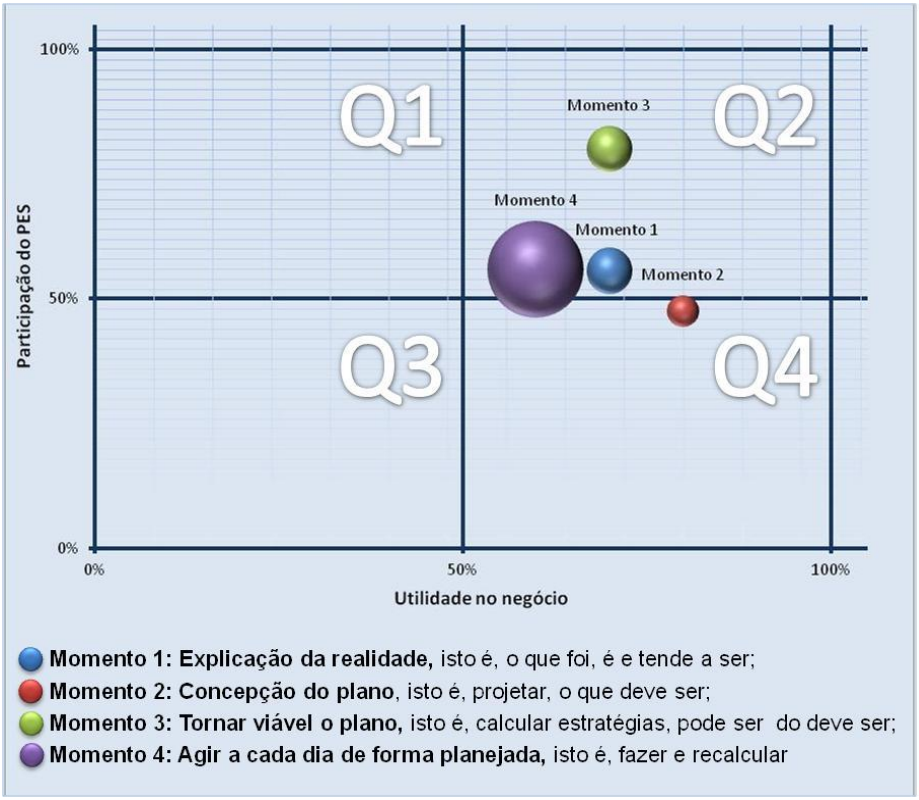

Figura 2 - Planificação da Análise Estratégica Tridimensional
Fonte: Elaborado pelos autores

A plotagem dos dados apresentada na Figura 2 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. Foi possível constatar que todos os Momentos do PES dispõem de determinada participação na gestão com variações de utilidade e importância.

O Momento 1, 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. Na graduação da utilidade, este aspecto alcançou uma pontuação de 70%, posicionando-o junto com o Momento 3. Em relação à importância, o primeiro momento foi considerado como uma importância média em relação aos demais. O principal fator determinante deste diagnóstico se deu pelas características do PES presentes na gestão

estratégica no que toca a análise situacional em busca da possibilidade de considerar as diversas alternativas para projetar o caminho mais viável.

O Momento 2 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 estão relacionadas à busca de precisão dos planos por meio de cálculos paramétricos. Os empreendedores temem a incerteza e acreditam que os cálculos paramétricos reduzem as chances de fracasso, por se embasarem em fatos e dados. A baixa importância se dá pelo insucesso em obter precisão nos cálculos. Na prática, conforme a pesquisa, quando há previsões e elas falham são realizados novos cálculos, de forma involuntária e instantânea, correções e novas ações que não estavam previstas. Este procedimento reflete o Momento 4 do PES e supõe que houve como antecedente análise estratégica (Momento 3) e anteriormente havia o vislumbre de outros cenários (Momento 2).

O Momento 3 demonstrou maior participação na gestão das empresas pesquisadas, com 80%. Este momento foi considerado com utilidade alta, graduação de 70% e importância intermediária. Tal fator pode ser pelo fato de que as demais metodologias de planejamento estratégico não preveem esta etapa (HUERTAS, 1996). Convergindo com o PES, uma vez sabendo qual resultado se espera, deve-se dispor de estratégia para viabilizar o plano para alcançar os resultados, o que depende de análise estratégica para isso.

O Momento 4 foi considerado 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.

Os empreendedores afirmam que não adianta ter um grande esforço em etapas preliminares se não houver uma concretização em ações que agreguem valor. Em relação à menor utilidade em comparação com os demais Momentos, a causa pode ser atribuída ao não reconhecimento das ações emergentes como ações planejadas. Tal constatação pode ser pautada pela busca de planos precisos, a necessidade de implantar esses planos e, por consequência, obter eficácia nas ações.

Conclusão

O presente estudo teve por objetivo avaliar a contribuição dos momentos do PES na gestão de MPE. 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. Assim buscou identificar as formas que os componentes do PES contribuem para a gestão de Micro e Pequenas Empresas na cidade de Itapeva, SP.

Para responder ao problema da pesquisa, elaborou-se e aplicou-se a **Análise Estratégica Tridimensional** que correlacionou três dimensões: a participação, a utilidade e importância. Desta maneira, obteve-se a mensuração do quanto os momentos do PES contribuem na gestão da empresa. O relacionamento tridimensional da ferramenta buscou suportar um diagnóstico que explicasse o como e o por quê da existência ou ausência da contribuição dos momentos do PES. Na aplicação, o método se fez eficaz 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 a atualização no instrumento de coleta de dados (questionário). Entretanto, a consolidação desses dados pode ser analisada de acordo com a **Análise Estratégica Tridimensional** (Figura 1), que leva em consideração a Expressão para o Cálculo da Participação do PES, resultando em uma **Planificação da Análise Estratégica Tridimensional** (Figura 2). 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, isto 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**

para com a gestão das MPE e esta contribuição varia conforme o estágio de maturidade da gestão. Foi possível constatar que as variações da contribuição dos Momentos do PES variam conforme a forma em que a gestão é estruturada no empreendimento; **os conceitos de gestão podem ser moldados à pratica das MPE e o PES pode contribuir com esses modelos;** e, por fim, **a aplicação do diagnóstico de identificação da contribuição do PES pode possibilitar a recomendação de ajustes na gestão da empresa,** pois permite oferecer recomendações de ajustes na forma de concepção do plano com os conceitos do PES para as empresas diagnosticadas.

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; e o desenvolvimento de modelos de Planejamento Estratégico para a criação de uma sistemática estratégica direcionada e exclusiva para as MPE.

Foi possível também verificar que existem diversos esforços para a gestão e que são norteados pelas oportunidades e problemas do ambiente. A sistematização dessas ações é aprimorada em relação ao ganho de maturidade pela empresa. Este fator pode relacionar-se ao conhecimento e habilidade do gestor para 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 o 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.

De acordo com a pesquisa, todos os empreendedores abordados 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.

Constatou-se também por meio da pesquisa 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. Assim, a falha de planejamento é inevitável devido a 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 é possível 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 e que ele pode ser considerado como um paradigma para a gestão dessas organizações, pois, 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 no longo prazos.

REFERÊNCIAS

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.

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.

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.

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

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.

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 de out. 2012.

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

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

GRAPEGGIA, 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.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades@**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/cidades/topwindow.htm?1>, Acesso em 05 de mar. 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.

KUHN, Thomas. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1991.

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.

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.
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.
_____. O plano como aposta. In: GIACOMONI, J.; PAGNUSSAT, J. L. **Planejamento e orçamento governamental**: coletânea. v.2. Brasília: ENAP, 2006.
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: 16 de set. de 2012.
MINTZBERG, H**. Ascenção e queda do planejamento estratégico.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
MINTZBERG, H. *et al***. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
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., 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.
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.
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 mar. de 2013.
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.
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.

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

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

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

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

_____. **Relatório com indicadores regionais:** área do escritório regional sudoeste paulista. Itapeva: 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/PortalInternet/Destaques/Melhorando-minha-empresa/Planejamento-estrat%C3%A9gico>. Acesso em 25 ago. 2013.

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

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>

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.

VERREYNNE, M.-L. Strategy-making process and firm performance in small firms. **Journal of Management and Organization**, v. 12, p. 209–222, 2006.

ISSN 1984-6606

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

ISSN 1984-6606

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 auxilio 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
( ) Possuo plano de longo prazo
( ) Para haver o longo prazo, preciso me resolver bem hoje
( ) Possuo uma estrutura gerencial
( ) Possuo uma estrutura funcional
( ) Possuo 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

ISSN 1984-6606

( ) 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 inexequível:
( ) Busco formular uma estratégia para viabilizar o plano
( ) Se a inexequibilidade 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

ISSN 1984-6606

( ) 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 explicitas 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

ISSN 1984-6606

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 criticas
( ) 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
( ) Procuro 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
( ) Procuro 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

ISSN 1984-6606

( ) 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 (calculo, ação e correção)		

ISSN 1984-6606

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 explicito 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?

_____