

IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZADOS PELAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE NA REGIÃO DE PARANAÍ

Silvia Mara Oliveira¹

Hercílio Costa Filho²

OLIVEIRA, S. M.; COSTA FILHO, H. Identificação dos processos de planejamento estratégico utilizados pelas empresas de pequeno porte na região de Paranaíba. *Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR*, Umuarama, v. 16, n. 2, p. 213-229, jul./dez. 2015.

RESUMO: A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, por ser um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, com vistas a determinar as melhores estratégias a serem implementadas pelas organizações. Neste contexto, o presente estudo tem por objetivo identificar a quantidade de empresas que utilizam os processos formais de planejamento estratégico em seus processos gerenciais. Para sua realização, este estudo apresenta-se com caráter descritivo de natureza quantitativa. Seu delineamento é do tipo levantamento (*survey*), com a utilização de questionários com questões objetivas e, para a análise de resultados, foram utilizadas fórmulas estatísticas para calcular médias, proporções, desvios padrão e frequências relativas e por meio de tabelas e gráficos foi traçado o perfil do planejamento estratégico das empresas analisadas. Os resultados apontam para a utilização de instrumentos de elaboração e controle há muito difundidos e alguns desvios sobre os mesmos instrumentos.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico; Processos gerenciais; Empresas de pequeno porte.

IDENTIFICATION OF STRATEGIC PLANNING PROCESSES USED BY SMALL COMPANIES IN THE REGION OF PARANAÍ

ABSTRACT: The planning activity is complex due to its very nature, since it is a continuous process of thinking about the future, in order to determine the best strategies to be implemented by organizations. In this context, this study aims to identify the number of companies using formal strategic planning processes in their management, using descriptive quantitative methods. It has a survey de-

¹Docente da Universidade Paranaense, Unidade de Paranaíba, Avenida Humberto Bruning, 360, Jardim Santos Dumont – CEP 87.706-140, Paranaíba, Paraná, Brasil. E-mail: silviamara@unipar.br

²Docente da Universidade Paranaense, Unidade de Paranaíba, Avenida Humberto Bruning, 360, Jardim Santos Dumont – CEP 87.706-140, Paranaíba, Paraná, Brasil. E-mail: hercilio@unipar.br

sign, using questionnaires with objective questions and for the analysis of results, statistical formulas were used to calculate averages, proportions, standard deviations and relative frequencies, as well as tables and graphics to design the strategic planning profile of the companies analyzed. The results point to the use of preparation and control instruments that are widespread and some deviations on the same instruments.

KEYWORDS: Strategic planning; Management processes; Small businesses.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA UTILIZADOS POR PEQUEÑAS EMPRESAS EN LA REGIÓN DE PARANAÍ

RESUMEN: La actividad de planificación es compleja debido a su propia naturaleza, por ser un proceso continuo de pensamiento sobre el futuro, a fin de determinar las mejores estrategias a ser implementadas por las organizaciones. En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo identificar el número de empresas que utilizan los procesos formales de planificación estratégica en sus procesos de gestión. Para su realización, este estudio se presenta con carácter descriptivo de naturaleza cuantitativa. Su delineamiento es del tipo levantamiento (encuesta), con la utilización de cuestionarios con preguntas objetivas y, para el análisis de los resultados se ha utilizado fórmulas estadísticas para calcular promedios, proporciones, desvíos estándares y frecuencias relativas, a través de tablas y gráficos se elaboró el perfil de la planificación estratégica de las empresas analizadas. Los resultados apuntan para la utilización de instrumentos de elaboración y control muy divulgados y algunos desvíos sobre los mismos instrumentos.

PALABRAS CLAVE: Planificación estratégica; Procesos de gestión; Pequeñas empresas.

1 INTRODUÇÃO

A competitividade acirrada percebida em todos os níveis e segmentos de mercado, exige que as organizações adotem processos de gestão que possam proporcionar, tanto a elaboração de objetivos e estratégias, quanto o alcance e a realização desses. Desse modo, o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria

natureza, por ser um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados.

Dada a importância do planejamento estratégico para o sucesso e a longevidade das organizações no mercado, este estudo objetiva identificar a quantidade de empresas que utilizam os processos formais de planejamento estratégico em seus processos gerenciais.

O público-alvo do estudo é constituído de pequenas empresas, da cidade de Paranavaí, e foi considerada a tabela de classificação do Simples Nacional (2012) para a identificação do porte das empresas, sendo a amostra investigada de trinta e seis 36 empresas escolhidas aleatoriamente. A coleta de dados foi relativa ao período do segundo trimestre de 2014. Verificou-se que dezenove empresas utilizavam planejamento estratégico e, em contrapartida, dezessete não utilizavam.

Na seções seguintes, apresentam-se a revisão de literatura acerca do tema estudado, a discussão dos dados coletados e os resultados do estudo, a conclusão e, finalmente, as referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O planejamento desdobra-se em vários níveis na organização, divididos em planejamento tático, operacional e estratégico. Este último, é o processo pelo qual a empresa se mobiliza para alcançar o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro. (STONER; FREEMAN, 1995).

Assim, o planejamento estratégico é definido como o processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a promover uma tomada de decisão que minimize os riscos (DRUCKER, 1977). Segundo Kotler explica (1992 p. 63), “o planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter um equilíbrio entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Este instrumento tem como meta principal orientar e reorientar as organizações a mensurar, dimensionar e redimensionar suas ações de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Ainda, de acordo com Drucker (1977), o planejamento estratégico pode ser definido como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a promover uma tomada de decisão que minimize os riscos. Por sua vez, Oliveira (2007), conceitua o planejamento estratégico como um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando um otimizado grau de fatores externos – não controláveis

– e, atuando de forma inovadora e diferenciada.

Conforme Rezende (2005), o planejamento estratégico é parte das funções da administração e é completado pelas funções administrativas de organização, direção e controle. Essas funções devem estar interligadas em um ciclo retroalimentado.

O planejamento estratégico também envolve o conceito de administração estratégica, pensamento estratégico, modelagem de negócios privados ou de atividades públicas, inovação, inteligência competitiva e inteligência organizacional (REZENDE, 2005). Pode-se perceber que em razão de seus vários significados, há certa dificuldade de conceituar a função do planejamento nas empresas e de estabelecer sua real amplitude e abrangência. Para tanto, Steiner (1996, p. 12), estabelece as cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados na figura 1.

Figura 1: Dimensões do planejamento



Fonte: Adaptado de Steiner (1996)

Conforme demonstra a Figura 1, a primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, entre outros itens. A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros. Por sua vez, a terceira dimensão corresponde ao tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo. A quarta dimensão representa às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais,

de divisões, de departamentos, de produtos, etc. Finalmente, a quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

2.1 Partes do planejamento

“O planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser estabelecidas separadas de formas diferentes” (ACKOFF, 1974, P.4, apud OLIVEIRA, 2007, p. 10).

Conforme demonstra a Figura 2, o planejamento compõe-se de várias partes, ou seja, o planejamento dos fins compreende as especificações do estado futuro desejado, destacando-se a visão, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos setoriais, os desafios e as metas.

Figura 2: Partes do planejamento



Fonte: Adaptado de Ackoff *apud* Oliveira (2007)

No planejamento dos meios estão contidas as proposições de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, como a escolha das macroestratégias, macropolíticas, estratégias, políticas, procedimentos e processos.

O planejamento organizacional é compreendido pela esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos, seguido pelo planejamento dos recursos onde acontece o dimensionamento de todos os recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Assim, ocorre o estabelecimento de programas, projetos e planos de ações necessários ao alcance do futuro desejado.

Para finalizar, o planejamento da implantação e controle corresponde à atividade de planejar o gerenciamento da implantação do empreendimento.

2.2 Tipos e níveis de planejamento

Como citado anteriormente, o planejamento divide-se em três tipos ou níveis de abrangência organizacional, conforme demonstra a Figura 3, são os seguintes: planejamento estratégico, tático e operacional.

Figura 3: Tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2007)

“O planejamento estratégico refere-se ao estabelecimento de um conjunto de medidas e ações a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado” (CASTRO, 2012, p.10). Assim, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência no futuro da organização.

O planejamento tático, segundo Chiavenato (2004), abrange apenas uma parte da organização, podendo ser um departamento ou uma divisão. É correlacionado às áreas de finanças, pessoal, produção, contabilidade. Assim, percebe-se que o planejamento tático é elaborado no nível gerencial. Sua duração é de médio prazo. Este tipo de planejamento pode ser considerado o elo entre o planejamento estratégico e o operacional nas organizações.

O planejamento operacional é voltado às operações organizacionais, tem caráter rotineiro e prima pela otimização dos resultados, de acordo com os procedimentos determinados pela organização, é de curto prazo (CHIAVENATO, 2004). Para Pontes (1999), é neste nível que se implanta o plano de ação

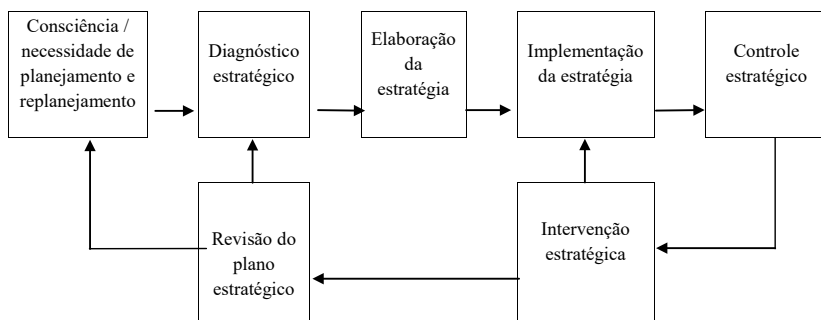
organizacional, definido no nível tático, com o apoio dos recursos humanos, recursos financeiros e recursos físicos disponíveis, com o objetivo de obter uma otimização da relação custo/benefício para a organização.

2.3 As etapas e os elementos de elaboração do planejamento estratégico

O planejamento estratégico, segundo Castro (2012, p. 10), é “[...]o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes”. Sua elaboração transcorre em um processo temporal organizado por várias etapas (VIANA, 2005). De acordo com Oliveira (2013), esse processo inicia-se com a percepção dos envolvidos na gestão da empresa, principalmente os gerentes, quanto à necessidade de alterar ou declarar objetivos futuros, ou seja, de planejar ou replanejar, sejam os objetivos globais ou específicos da organização. A figura 4 apresenta as fases de elaboração do planejamento estratégico.

À percepção da necessidade de planejamento segue-se o diagnóstico estratégico, que corresponde à primeira etapa de ação na elaboração deste instrumento de gestão. De acordo com Oliveira (2010), nesta fase deve-se levantar a situação atual real da organização, quanto aos seus aspectos internos e externos. O diagnóstico estratégico é composto pelos seguintes elementos para que sua elaboração seja relevante no processo de elaboração e escolha da estratégia, que é a fase seguinte: estabelecimento da visão da empresa; valores da empresa; análise interna e externa; e, análise de cenários.

Figura 4: Fases de elaboração do planejamento estratégico



Fonte: Elaborado pelos autores.

O estabelecimento da visão da empresa pode ser conceituado como os

limites percebidos pelos empresários em um período de tempo futuro da organização. Por sua vez, os valores da empresa representam o conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma organização.

A análise interna e externa possibilita a organização identificar e conhecer suas potencialidades, bem como, as ameaças do ambiente onde atua. Por meio desta análise, são identificados os pontos fortes e os pontos fracos que representam as variáveis controláveis da empresa, pois correspondem ao movimento, ações e estrutura internas. A análise externa tem por objetivo estudar as relações da empresa e as demais instituições, entidades e elementos constantes no ambiente, que são chamadas de variáveis externas. Esta análise também possibilita identificar as principais ameaças e as oportunidades, facilitando tanto a neutralização das ameaças percebidas, bem como, o aproveitamento das oportunidades disponíveis (OLIVEIRA, 2010). Ainda, deve possibilitar a identificação de elementos como: a competitividade, o *portfólio* de produtos e serviços, a flexibilidade para mudar, bem como sua capacidade de implantar as mudanças, seus processos de inovação, disponibilidade dos recursos estratégicos e o grau de vulnerabilidade diante das ameaças (COSTA, 2007). Este levantamento de dados e informações, muito utilizado pelas empresas, também é denominado de Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*). No Brasil, esta técnica é conhecida como FOFA (análise de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades), foi popularizada na década de 1970, a partir de uma conferência sobre política de negócios, em Harvard (TAVARES, 2010).

Finalmente, na análise de cenários, as informações resultantes do macroambiente (variáveis incontroláveis), servem de indicadores para as respostas a problemas futuros e pode dar origem à elaboração de cenários. (TAVARES, 2010). Conforme explica Schwartz (2003, p. 15), “a elaboração deste instrumento de análise, é uma estrutura (e estratégia) que permite ordenar as percepções sobre contextos futuros alternativos nos quais as consequências da decisões do presente acontecerão.”

Nesse sentido, Cavalcanti (2011), afirma que cenários são histórias que dão significado aos acontecimentos, dessa forma podem ser entendidos como a memória do futuro ou a percepção dos futuros no presente. Ainda, de acordo com esse autor, a rapidez das mudanças exige que os gerentes a percebam na realidade de que é preciso prever as ocorrências futuras do meio ao qual pertence, à longo prazo. Para Oliveira (2010), para elaboração de cenários devem ser consideradas duas situações principais, ou seja, a abordagem projetiva e a abordagem prospectiva.

Considerando os esforços e cuidados empregados para gerar as informações do diagnóstico estratégico, a fase seguinte é a elaboração estratégia que melhor atenda aos anseios e esteja adequada à sua realidade organizacional.

Neste contexto, Oliveira apud Mintzberg et al (2006 p. 79), afirmam que “a estratégia corporativa é um processo organizacional, inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da organização” e, apontam ainda, que as principais subatividades de sua formulação são oriundas do que foi descrito na fase de diagnóstico. Assim, a escolha da estratégia deve ser influenciada pelos valores pessoais, aspirações e ideais dos gerentes.

Desse modo, o que esses desejam e querem para a organização pode ser considerada uma escolha estratégica. Para a fase de implementação da estratégia faz-se necessário considerar os instrumentos prescritivos que são confeccionados a partir do estabelecimento de objetivos, desafios e metas; seguido pelo estabelecimento das políticas, diretrizes, dos projetos e planos de ação; e, finalmente, pelos instrumentos quantitativos, que são compostos pelos cronogramas e orçamentos (OLIVEIRA, 2010).

É necessário salientar, que a implementação da estratégia dependerá das informações planejadas nos instrumentos prescritivos e descritivos, já citados, e que devem ser checadas considerando as condições estruturais da organização para que seja iniciado este processo.

A etapa seguinte é a do controle estratégico, que corresponde à utilização de instrumentos de medição, avaliação e acompanhamento da implantação do planejamento estratégico. Assim, o objetivo da função/etapa de controle é identificar problemas, falhas e erros, que normalmente se transformam em desvios do que havia sido planejado, com a finalidade de corrigi-los. Alguns instrumentos podem ser utilizados para a execução do controle estratégico, entre os mais difundidos estão o *balanced scorecard* e o mapa estratégico.

O *balanced scorecard* (BSC) integra as ações estratégicas, operacionais e organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivas em todos os níveis, possibilitando a integração de ações com o objetivo de garantir o alinhamento de toda a organização. Este instrumento apresenta medidores de desempenho futuro, com foco estratégico nas perspectivas das finanças, dos clientes, dos processos internos e do crescimento. A definição e integração dos objetivos e das iniciativas dessas quatro perspectivas constituem os pilares do sistema BSC, que devem ser conectados ao pensamento estratégico da organização.

Por sua vez, o mapa estratégico é um diagrama que descreve a estratégia mediante a identificação das relações de causas e efeitos entre os objetivos incluídos nas quatro perspectivas do *balanced scorecard*, explicitando quais medidas são consideradas necessárias para consecução de cada objetivo proposto, bem como os indicadores que serão utilizados para o monitorização da execução destas medidas e, ainda, quais as iniciativas de cada setor envolvido para o cumprimento das medidas (PASSOS, 2004).

De maneira simplista as organizações podem utilizar de relatórios e formulários desenvolvidos para as atividades de coleta de dados gerados na organização e, ainda, podem utilizar de maneira otimizada alguns sistemas de informações gerenciais (SIG's).

Cabe salientar, que quanto maior e mais complexa a organização, os medidores de desempenho devem ser adaptados para oferecer as informações de qualidade que serão capazes de traduzir e possibilitar uma intervenção estratégica adequada. Assim, essa etapa está diretamente ligada às condições e capacidade da organização em gerar estas informações, pois seu principal objetivo é intervir no momento em que os desvios são identificados.

O processo de planejar estrategicamente a empresa ainda passará pela necessidade de revisão do planejamento estratégico. As revisões podem ser ocasionais ou periódicas, com a necessidade decorrentes de mudanças tanto do ambiente interno como externo da empresa.

3 METODOLOGIA

Este estudo amparou-se em uma pesquisa de caráter descritivo, que objetiva descrever fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Sua natureza quantitativa permite salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno (POLIT; BECKER; HUNGLER, 2004).

A coleta de dados contou com o suporte de delineamento do tipo levantamento Survey, que de acordo com Tanur apud Pinsonnealt e Kraemer (1993), pode ser compreendida como um método de levantamento de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de instrumento de pesquisa, geralmente questionário.

O público-alvo é pequenas empresas da cidade de Paranavaí e região em um raio de 80 quilômetros, cujo universo é de aproximadamente 400 empresas, segundo a Associação Comercial de Paranavaí – ACIAP. Para a identificação do porte das empresas foi considerada a tabela de classificação do Simples Nacional (2012), que é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às microempresas e empresas de pequeno porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. A amostra estudada foi de trinta e seis empresas, escolhidas aleatoriamente, dessas dezenove utilizam planejamento estratégico e o restante (dezessete) não utilizam. A coleta de dados foi efetuada no segundo trimestre de 2014.

Os dados foram obtidos por meio de questionário composto de pergun-

tas objetivas, aplicados aos gestores das empresas. A participação na pesquisa foi facultativa e os entrevistados estavam em ambientes reservados em que puderam responder o questionário de forma espontânea e sigilosa. Não foi feita nenhuma marcação que pudesse identificar as empresas nos formulários de questionários.

Para o tratamento dos dados utilizou-se procedimentos quantitativos, mais especificamente técnicas estatísticas simples de média e proporção. Os resultados encontrados, referentes às empresas que utilizam e que não utilizam o planejamento estratégico, foram comparados e com essas informações foram traçadas as suas diferenças visando, compreender o perfil de cada estilo de gestão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram realizadas pesquisa em dois grupos distintos de empresas de Paranavaí e região. O primeiro em empresas que não utilizam planejamento estratégico formal e o segundo em empresas que o utilizam. Em sequência, segue os resultados da pesquisa realizada em dezessete empresas que consideram que não utilizam o planejamento estratégico inserido formalmente nas suas gestões.

Foi verificado que em média elas possuem dezessete funcionários e, portanto, possuem razoável estrutura em relação ao número de colaboradores. A sua média de tempo de funcionamento é de 15,5 anos, fato que indica tempo para se organizar quanto a sua gestão.

Mesmo alegando que não são geridas utilizando planejamento estratégico, 70% delas afirmam que utilizam alguns procedimentos voltados ao planejamento mesmo que de forma não integrada. No entanto, 30% delas não utilizam nenhum método de planejamento.

Ainda, foi verificado que a maioria das empresas (78,8%) aplica ferramentas de planejamento estratégico constantemente ou pelo menos eventualmente. As demais, ou seja, 21,2% utilizam esporadicamente ou nunca. A não utilização dos procedimentos de gestão por grande parte das empresas é injustificada sob o aspecto de incapacidade de aplicação, pois 70,6% dos gestores possuem conhecimento sobre metodologias de planejamento estratégico.

Mesmo não havendo a implantação da gestão estratégica formal, boa parte das empresas afirmaram que utilizam ferramentas para levantamento de informações como planilhas (47,1%), questionários (23,5%), entrevistas (11,8%), observações (47%) e, finalmente, relatórios (35,3%). Dessa forma, esses dados indicam que mesmo que informalmente o planejamento acontece em seu meio.

Entre as metodologias utilizadas para elaborar planejamentos sobre a sua gestão, as organizações afirmaram que 11,8% utilizam a planilha SWOT (análise de ameaças, oportunidades, pontos forte e pontos fracos), 17,6% utilizam análise de cenários, 35,4% utilizam diagnóstico de situação atual e, final-

mente, 47,1% não utilizam nenhuma metodologia.

Após o levantamento dos dados e da aplicação de alguma metodologia de planejamento, 58,8% dos entrevistados afirmaram que efetuam o acompanhamento dos resultados das suas ações. Entre os instrumentos de controle utilizados para monitorar os resultados, foi verificado que 35,3% das empresas utilizam planilhas do programa Excel, 17,6% utilizam sistema de informações gerenciais (SIG), 47,1% utilizam relatórios manuais e 17,6% não utilizam nenhuma forma de controle.

Devido as empresas não utilizarem planejamento estratégico, não é uma surpresa o baixo índice de organizações que utilizam o SIG, que é a forma de controle mais eficaz entre as opções da pesquisa. A ampla utilização do programa Excel e relatórios manuais confirmam a informalidade sobre os seus planejamentos.

Sobre os benefícios que o planejamento estratégico pode trazer os dois mais citados são o fornecimento de uma direção norteadora, para 58,8% dos entrevistados, e a facilitação da gestão da organização para 29,4%.

Por fim, foi possível verificar que, entre as empresas que não utilizam formalmente o planejamento estratégico na sua gestão, a maioria utiliza alguns procedimentos de planejamento nas suas atividades.

Dezenove empresas afirmaram que utilizam em seus processos gerenciais o planejamento estratégico ou algum instrumento utilizado em sua elaboração, na sequência apresentam-se os resultados obtidos nessas empresas.

Foi averiguado que, em média, possuem 48 funcionários, isto indica que possuem estrutura organizacional e física maiores em complexidade (quantidade de informações), que as empresas que não utilizam o planejamento.

A sua média de tempo de atividade no mercado é de 22,4 anos, contra 15,5 anos das que não utilizam o planejamento. O tempo maior de existência também pode ser um fator que tenha contribuído para que as empresas se organizassem. Também, foi verificado que, em média, essas organizações utilizam o planejamento estratégico a 3,8 anos.

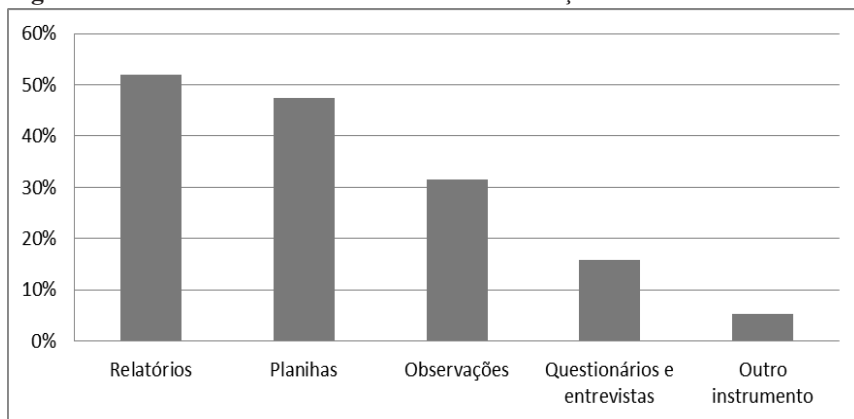
Todos os gerentes dessas empresas afirmaram que utilizam procedimentos voltados ao planejamento estratégico de forma integrada. Também, foi verificado que em 68,4% das empresas são utilizados instrumentos de planejamento estratégico constantemente, por outro lado, em 31,6% delas são utilizados os processos eventualmente ou esporadicamente.

A utilização dos procedimentos de gestão por este conjunto de empresas é baseado em conhecimento, pois todos os seus gestores afirmaram conhecer sobre metodologias de planejamento estratégico, sendo que 78,9% deles declararam que utilizam estes processos para gerir as suas organizações.

Em contraste com o outro grupo de empresas analisado anteriormente,

este grupo utiliza mais os meios de levantamento de informações para as suas tomadas de decisão, vide Figura 5, merecendo destaque os seguintes: 52,6% utilizam relatórios; 47,4% utilizam planilhas; 31,6% utilizam observações; 15,8% utilizam questionários e entrevistas; e, finalmente, 5,3% fazem uso de outros instrumentos.

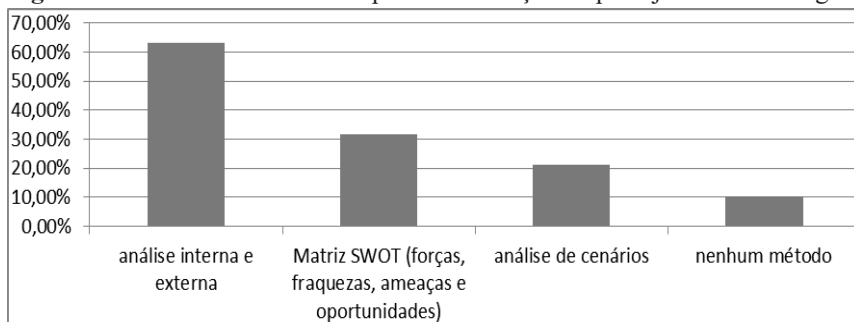
Figura 5: Instrumentos de levantamento de informações



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstra a Figura 6, entre as metodologias utilizadas para elaborar planejamentos sobre a sua gestão, entre os pesquisados 63,2% afirmaram que utilizam diagnóstico de situação atual, 31,6% utilizam a planilha SWOT, 21,1% utilizam análise de cenários e, finalmente, 10,4% não utilizam nenhuma metodologia.

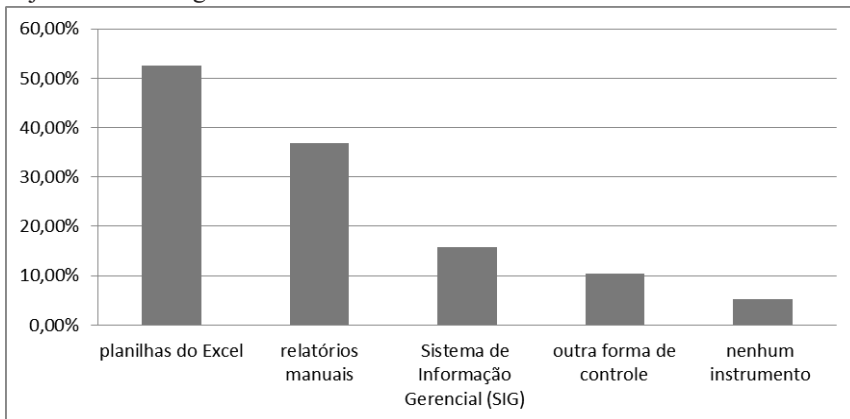
Figura 6: Instrumentos utilizados para a elaboração do planejamento estratégico



Fonte: Dados da pesquisa

Todos os investigados afirmaram que efetuam o acompanhamento dos resultados das suas ações para a implantação de planejamento estratégico. Conforme demonstra a Figura 7, entre os instrumentos para monitorar os resultados, 52,6% utilizam planilhas do programa Excel, 36,8% utilizam relatórios manuais, 15,8% utilizam SIG, 10,5% utilizam outra forma de controle e, finalmente, 5,3% não utilizam nenhuma forma de controle. Devido às empresas utilizarem o planejamento estratégico na sua gestão, já era esperado que seus índices de utilização de instrumentos de controle de resultados fossem maior do que no outro grupo, a surpresa foi o índice similar da utilização de SIG's.

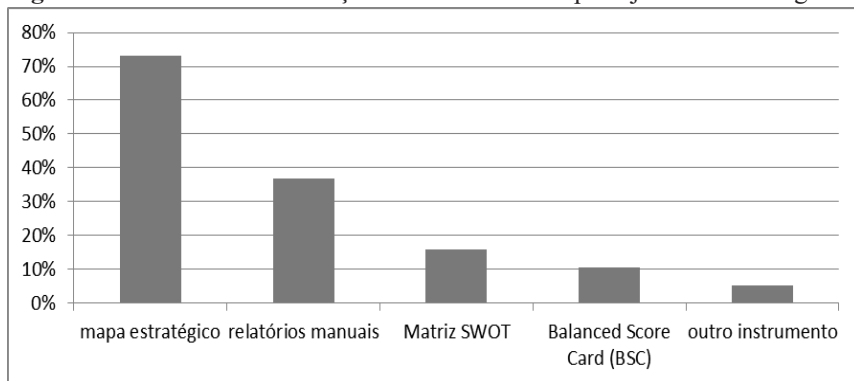
Figura 7: Instrumentos utilizados para acompanhamento da implantação do planejamento estratégico



Fonte: Dados da pesquisa

Sobre os benefícios que o planejamento estratégico pode trazer, em primeiro foi citado a ocorrência de uma direção norteadora para a empresa, e na sequência, a facilitação da gestão, a redução de falhas, entre outras. As empresas também consideraram que houve um crescimento médio de 27% sobre os negócios decorrentes do uso do planejamento.

Para controle dos resultados do planejamento, 73,7% das empresas utilizam mapa estratégico, 36,8% utilizam relatórios manuais, 15,8% utilizam matriz SWOT, 10,5% utilizam *balanced scorecard*, e 5,3% utilizam outra forma de controle, como demonstra a Figura 8.

Figura 8: Instrumento de medição dos resultados do planejamento estratégico

Fonte: Dados da pesquisa

A avaliação do desempenho da organização é um dos principais elementos para a consecução da estratégia adotada. Desse modo, o desempenho apresentado por uma organização como um todo, é extremamente relevante para a tomada de decisão do administrador, apesar da dificuldade, “por parte dos líderes empresariais, da aplicação de tal visão holística” (KAPLAN; NORTON, 2004).

Por fim, é possível verificar que as empresas que utilizam formalmente o planejamento estratégico na sua gestão possuem maior número de funcionários, bem como, maior tempo de existência. Outro ponto evidente é a maior gama de metodologias utilizadas para viabilizar que o planejamento das organizações seja eficaz e surta o resultado esperado mediante os esforços aplicados.

5 CONCLUSÃO

Embora o foco da pesquisa não seja necessariamente os benefícios proporcionados pelo planejamento estratégico como instrumento de gestão, mas sim se as empresas o utilizam, foram relatados pelos pesquisados que o planejamento estratégico atuou como uma direção para orientá-los, como um facilitador da gestão e, ainda, um redutor de identificação de falhas inesperadas. Também, foi apurado que em média as empresas utilizam o planejamento estratégico a aproximadamente 3,8 anos e, que as organizações que utilizam esta metodologia, apresentaram um crescimento médio de 27%.

Percebe-se, portanto, que a maioria das empresas pesquisadas utilizam algum instrumento ou metodologia de planejamento estratégico em seus processos gerenciais e, embora o tempo médio de utilização seja de curto prazo, que

traz benefícios às empresas que o utilizam. Finalmente, mesmo as empresas que não possuem conhecimento significativo deste instrumento, às vezes utilizam alguns de seus elementos.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1980.

BRASIL. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 10 mar. 2014.

CAVALCANTI, M. et al. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral de administração**. 7. ed. rev. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DRUCKER, P. F. **Administração lucrativa**. 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

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

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PASSOS, E. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

PINSONNEALT, A. E Kraemer, K. Survey research methodology in management information systems: as assessment. **Journal of Management Information Systems**, Autumn, 1993.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed,

2004.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 7. ed. São Paulo: LTr, 1999.

REZENDE, D. A. **Sistemas de informações organizacionais**: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHWARTZ, P. **A Arte da visão de longo prazo**: planejando o futuro em um mundo de incertezas. Rio de Janeiro: Best Seller, 2000.

STEINER, G. A. **Strategy planning**. Londres: Collier Macmillan, 1979.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administration**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.