

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**MODELO MULTICRITÉRIO DE APOIO A DECISÃO PARA O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICROS E PEQUENAS
EMPRESAS**

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UFPE
PARA OBTENÇÃO DE GRAU DE MESTRE
POR

THAÍSA DA SILVA PAULA

Orientadora: Prof.^a Ana Carolina Scanavachi Moreira Campos, DSc

CARUARU, DEZEMBRO / 2016

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Marcela Porfírio CRB/4 – 1878

P324m Paula, Thaísa da Silva.
Modelo multicritério de apoio a decisão para o planejamento estratégico em micros e pequenas empresas. / Thaísa da Silva Paula. – 2016.
76f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Ana Carolina Scanavachi Moreira Campos.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2016.
Inclui Referências.

1. Processo decisório por critério múltiplo. 2. Pequenas e médias empresas – Administração. 3. Planejamento estratégico. I. Campos, Ana Carolina Scanavachi Moreira (Orientadora). II. Título.

658.5 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2016-328)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO DE**

THAÍSA DA SILVA PAULA

**“Modelo Multicritério de Apoio a Decisão para o Planejamento Estratégico
em Micros e Pequenas Empresas”**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DA PRODUÇÃO E OTIMIZAÇÃO

A comissão examinadora composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera a candidata THAÍSA DA SILVA PAULA, **aprovada**.

Caruaru, 9 de dezembro de 2016.

Prof. RODRIGO SAMPAIO LOPES, Doutor (UFPE)

Prof.^a MARCELE ELISA FONTANA, Doutora (UFPE)

Prof.^a VANESSA BATISTA DE SOUSA SILVA, Doutora (UFPE)

Aos meus pais, Edmilson e Dos Anjos,
exemplos de determinação, coragem e
confiança.

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida e por estar comigo em todos momentos.

Aos meus pais, Edmilson e Dos Anjos, e aos meus irmãos e sobrinhos, pelo incentivo.

À minha orientadora Ana Carolina Scanavachi Moreira Campos, DSc, pelo profissionalismo e seriedade com que me auxiliou no desenvolvimento deste trabalho.

Ao programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro Acadêmico do Agreste - PPGEP/UFPE-CAA, por todo suporte durante a realização deste mestrado. Este agradecimento se estende, também, a todos os professores deste programa.

À Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco - FACEPE e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, pelo apoio financeiro.

A todos os meus amigos que entenderam minha ausência em vários momentos importantes e me incentivaram sempre.

*“Não é o que você faz, mas
quanto amor você dedica no
que faz que realmente importa.”*

Madre Teresa de Calcutá

RESUMO

As micros e pequenas empresas são extremamente relevantes no contexto socioeconômico do Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco. Caracterizadas pelo pequeno porte, informalidade (apenas 20% são formais) escassez de recursos e administração não profissional, essas empresas apresentam grande dificuldade no que diz respeito a questões estratégicas. Apesar da importância do planejamento estratégico o seu uso ainda é raro nas micros e pequenas empresas. Visto que o planejamento estratégico é uma importante ferramenta gerencial, comumente usada por grandes empresas, e diante das peculiaridades das micros e pequenas empresas este trabalho realizou uma pesquisa junto aos micros e pequenos empresários do Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco com o intuito de identificar os principais obstáculos que dificultam a elaboração do planejamento estratégico. Identificados os obstáculos foi identificada uma metodologia de planejamento estratégico, existente na literatura, que melhor atende as especificidades das micros e pequenas empresas pertencentes ao Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco. Além disso, foi desenvolvido um modelo multicritério para ordenação das alternativas estratégicas resultantes do planejamento estratégico baseando-se no Apoio a Decisão Multicritério, especificamente no Modelo Aditivo com Veto. Por último, por meio de um estudo empírico, a metodologia de planejamento estratégico e o modelo de decisão multicritério desenvolvido foram aplicados em uma pequena empresa têxtil pertencente ao Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco.

Palavras-chave: Decisão Multicritério, Micros e pequenas empresas, Modelo aditivo com veto, Planejamento estratégico, Priorização de alternativas estratégicas.

ABSTRACT

Micro and small enterprises are extremely relevant in the socioeconomic context of the do Textile Pole at Agreste of Pernambuco. Characterized by the small size, informality (only 20% are formal) scarcity of resources and non-professional administration, these companies present great difficulty with regard to strategic issues. Despite the importance of strategic planning, its use is still rare in micro and small enterprises. Since strategic planning is an important managerial tool, commonly used by large companies, and given the peculiarities of micro and small companies, this work carried out a research with the micro and small entrepreneurs of the Textile Pole at Agreste of Pernambuco in order to identify The main obstacles that hamper the development of strategic planning. Identifying the obstacles, a methodology of strategic planning, existing in the literature, that best meets the specificities of micro and small companies was proposed. In addition, o multicriteria model was developed for ordering strategic alternatives resulting from strategic planning based on Multicriteria Decision Support, specifically the additive model with veto. By means of an empirical study, the strategic planning methodology and the multicriteria decision model developed were applied in a small textile company belonging to the Textile Pole at Agreste of Pernambuco.

Keywords: Multicriteria Decision, Micro and small companies, Additive model with veto, Strategic planning, Prioritization of strategic alternatives.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Relevância e Contribuição do Estudo	3
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo geral.....	3
1.2.2 Objetivos específicos	3
1.3 Estrutura do Trabalho	4
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
2.1 Estratégia.....	5
2.2 Planejamento Estratégico	7
2.3 Metodologias de Planejamento Estratégico	11
2.3.1 Metodologia apresentada por Steiner (1969, 1979).....	11
2.3.2 Metodologia apresentada por Fischmann (1987).....	13
2.3.3 Metodologia apresentada por Tavares (1991).....	14
2.3.4 Metodologia apresentada por Oliveira (1991)	16
2.3.5 Metodologia apresentada por Certo & Peter (1993).....	18
2.3.6 Metodologia apresentada por Bethlem (1998).....	19
2.3.7 Metodologia apresentada por Thompson Jr & Strickland III (2004).....	21
2.3.8 Síntese das Metodologias apresentadas	22
2.4 Metodologias de Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas	25
2.5 Métodos de Apoio Multicritério a Decisão	30
2.5.1 Atores do Processo Decisório	31
2.5.2 Problemáticas de Referência.....	32
2.5.3 Família dos Métodos.....	32
2.5.4 Elicitação das Constantes de Escala	33
2.5.5 Modelo Aditivo com Veto	33
2.5.6 Modelos de Decisão no Planejamento	35
3 MATERIAIS E MÉTODOS	38
3.1 Classificação da Pesquisa	38
3.2 Descrição da Pesquisa.....	38

3.2.1 Entrevistas	40
3.2.1.1 Delimitação e Perfil da Amostra.....	40
3.2.1.2 Resultados das Entrevistas.....	42
3.2.2 Identificação da Metodologia para Elaboração do Planejamento Estratégico	43
3.2.3 Modelo para Priorização das Alternativas Estratégicas	44
4 ESTUDO DE CASO	47
4.1 Elaboração do Planejamento Estratégico.....	47
4.2 Priorização das Alternativas Estratégicas.....	51
5 CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS.....	54
REFERÊNCIAS.....	57
ANEXO A - QUESTIONÁRIO.....	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Matriz Ansoff.....	6
Figura 2.2 - Hierarquia do planejamento.....	8
Figura 2.3 - Ciclo básico dos três tipos de planejamento	9
Figura 2.4 - Abordagem do processo de planejamento estratégico.....	11
Figura 2.5 - Abordagem da estrutura e processo de planejamento estratégico	12
Figura 2.6 - Diagrama simplificado do processo de planejamento estratégico.....	13
Figura 2.7 - Abordagem de processo do planejamento estratégico.....	16
Figura 2.8 - Processo de elaboração, implementação e controle de estratégias	17
Figura 2.9 - Etapas do modelo de planejamento, implementação e controle da estratégia	18
Figura 2.10 - Modelo genérico para definição dos objetivos e estratégias.....	20
Figura 2.11 - As cinco tarefas da gerência estratégica	21
Figura 2.12 - Fatores situacionais que moldam a escolha da estratégia	22
Figura 2.13 - Modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas	26
Figura 3.1 - Roteiro de pesquisa.....	39
Figura 3.2 - Etapas do modelo para priorização das alternativas estratégicas	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 - Estimativa do número de unidades produtivas de confecções	41
Tabela 4.1 - Alternativas estratégicas resultantes do planejamento estratégico.....	50
Tabela 4.2 - Critérios para avaliação das alternativas	50
Tabela 4.3 - Matriz de avaliação	51
Tabela 4.4 - Funções valores globais	52
Tabela 4.5 - Ordenações finais	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Níveis de Planejamento	9
Quadro 2.2 - Síntese das metodologias apresentadas	24
Quadro 2.3 - Roteiro de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa	29
Quadro 2.4 - Tipos de problemática	32
Quadro 3.1 - Classificação do porte da empresa pelo número de pessoas ocupadas na empresa	40
Quadro 3.2 - Classificação do porte da empresa por faixas média de receita	40
Quadro 4.1 - Análise ambiental	49

1 INTRODUÇÃO

As empresas contribuem para a economia de maneira como um todo gerando empregos, estimulando a competição – o que reflete no preço e na qualidade dos produtos e serviços oferecidos – e inserindo inovações no mercado (LONGENECKER *et al.*, 1997).

Ao longo dos últimos 30 anos, as micros e pequenas empresas vêm adquirindo uma importância crescente no país. É inquestionável o relevante papel socioeconômico desempenhado por estas empresas, uma vez que elas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (SEBRAE, 2014). Elas oferecem grande parte dos bens e serviços necessários, organizando processos de produção e obtenção de benefícios através da fabricação em massa (TROSTER, 1999; ZWAN; VERHEUL; THURIK, 2011). Atualmente, são cerca de 9 milhões de micros e pequenas empresas no país, o que representa mais da metade dos empregos formais (SEBRAE, 2014).

Segundo Chiavenato (1995) as pequenas empresas constituem o cerne da dinâmica da economia dos países, geram oportunidades e empregos mesmo em situações de recessão. Muitos países têm intensificado os investimentos para as micros e pequenas empresas, visto que são responsáveis pela maioria da produção industrial e também do oferecimento de novos postos de trabalho (SILVA, 2004).

Para Almeida (1994), pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, no entanto ineficazes nas decisões estratégicas. Hillary (2004) comenta que as micros e pequenas empresas têm a tendência em direcionar sua atenção ao atendimento de uma série de eventos que dizem respeito ao seu cotidiano, restando pouco ou nenhum tempo para agir estrategicamente. Segundo Bortoli Neto (1997), 80% dos problemas apresentados pelas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam de falta de recursos.

Segundo as estatísticas do SEBRAE (2014), a falta de uma gestão estratégica aplicada em micro e pequenas empresas é uma das principais causas para a falência dessas organizações. Percebe-se que a grande questão para o aumento tanto da competitividade como sobrevivência das empresas está relacionada à estratégia.

Neste sentido, Almeida (1994) sugere o planejamento estratégico como ferramenta para garantir a sobrevivência e a permanência competitiva das micros e pequenas empresas no mercado em que atuam. O planejamento estratégico permite analisar o ambiente da organização, criando a consciência das suas oportunidades e ameaças, bem como seus pontos fortes e fracos, e permite estabelecer o propósito de direção que a organização deverá seguir

para melhor aproveitar as oportunidades e evitar os riscos (FISCHMANM & ALMEIDA, 1991). O planejamento estratégico pode auxiliar o pequeno empreendedor a se concentrar nos fatores chave de sucesso da empresa e em suas prioridades proeminentes. Souza & Qualharini (2007) enfatizam a importância de um adequado planejamento estratégico, como ferramenta de apoio aos processos decisórios durante o ciclo de vida das organizações de pequeno porte.

A receita e o crescimento das pequenas empresas que possuem planos estratégicos são, em média, 50% superiores às empresas que não realizam algum tipo de planejamento (Tiffany & Peterson, 1998). Brinckmann *et al.* (2010) afirmam que o planejamento aumenta o desempenho das pequenas empresas.

Como as micro e pequenas empresas estão inseridas num ambiente altamente competitivo e de mudanças constantes, Coelho (2001) diz que, para elas se adaptarem aos impactos destas transformações que os negócios passam, se faz necessário reverem e reformularem suas estratégias de inserção e atuação nos mercados, no que se diz respeito à sua organização interna e às interações que permeiam as cadeias de relações das quais fazem parte.

Apesar da importância do planejamento estratégico, segundo Coelho & Souza (1999), o seu uso ainda é raro nas pequenas empresas, seja pela complexidade desta ferramenta, seja pelas características de gestão das empresas deste porte. O dirigente da pequena empresa reluta em se dedicar à elaboração do planejamento por considerá-lo uma questão demasiadamente técnica e de poucos resultados práticos e ainda uma tarefa que demanda muito tempo para se realizar e pôr em prática.

O grande problema é que a maioria das metodologias de planejamento estratégico não considera as particularidades das micro e pequenas empresas, visto que tais metodologias foram desenvolvidas para grandes empresas (TERENCE & ESCRIVÃO FILHO, 2001), isso faz com que o uso do planejamento estratégico seja raro nas micros e pequenas empresas (COELHO & SOUZA, 1999). Além disso, as micros e pequenas empresas geralmente apresentam administração não profissional e pouca disponibilidade de recursos o que também exige um enfoque de gestão diferenciado e uma metodologia de planejamento estratégico mais adequado as suas características.

Ademais, sem o uso de uma abordagem formal de apoio a decisão, segundo De Almeida (2013a), os decisores escolhem de forma adaptativa uma estratégia, julgam a mais apropriada com base em suas experiências. No entanto, devido a sua racionalidade limitada e o uso de métodos aproximativos, alternativas podem ser eliminadas indevidamente, outras podem não

ser analisadas, não há consideração de *trade-offs*. Isso mostra a importância do uso de abordagens formais no processo decisório.

1.1 Relevância e Contribuição do Estudo

A relevância deste trabalho reside no fato de auxiliar o micro e pequeno empresário na elaboração do planejamento estratégico, visto que seu uso ainda é raro nas micros e pequenas empresas (COELHO & SOUZA, 1999), especificamente indicar qual das metodologias de planejamento estratégico existentes na literatura melhor atende as particularidades e dificuldades apresentadas pelas micros e pequenas empresas.

Outra contribuição do estudo é a proposição de um modelo de agregação multicritério para priorização das estratégias resultantes do planejamento estratégico que permita ao micro e pequeno empresário aplicá-lo e assim auxiliá-los a escolher a(s) estratégia(s) que devem ser implementada(s), já que os recursos financeiros, humanos e o tempo são escassos e eles não conseguirão implementar todas as alternativas ao mesmo tempo.

Portanto, busca-se auxiliar o micro e pequeno empresário que compõem o Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco na elaboração do planejamento estratégico bem como na priorização de estratégias, permitindo um ganho competitivo. Além disso, visa contribuir para o conhecimento científico no campo da gestão de pequenas empresas, uma vez que os resultados obtidos neste trabalho poderão ser estendidos a outras localidades e tipos de negócio com as devidas adaptações.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo aplicar uma metodologia de planejamento estratégico que considere as especificidades das micros e pequenas empresas do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco bem como desenvolver um modelo de agregação multicritério para priorização das estratégias resultantes do planejamento estratégico.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar uma pesquisa com o objetivo de identificar os principais obstáculos que dificultam a elaboração do planejamento estratégico pelas micros e pequenas empresas que compõem o Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco;

- Examinar e selecionar dentre as metodologias de planejamento estratégico existentes na literatura a que melhor atende as particularidades e dificuldades apresentadas pelas micros e pequenas;
- Propor um modelo de decisão multicritério que auxilie o micro e pequeno empresário a priorizar as estratégias definidas no planejamento estratégico;
- Avaliar a metodologia de planejamento estratégico selecionada e o modelo de decisão multicritério desenvolvido por meio de um estudo empírico de suas aplicações em uma pequena empresa pertencente ao Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco.

1.3 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está organizado em seis capítulos, a saber:

No Capítulo 1 foram apresentados o tema desta pesquisa, os objetivos, a relevância e contribuição do estudo.

O Capítulo 2, a fundamentação teórica, apresenta os conceitos que subsidiarão o estudo desenvolvido, sendo eles: estratégia, planejamento estratégico, metodologias para elaboração do planejamento estratégico e tomada de decisão.

O capítulo 3 destina-se a apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados durante o desenvolvimento do estudo em questão, bem como apresenta os resultados das entrevistas. Além disso, apresenta a metodologia para elaboração do planejamento estratégico e modelo para priorização das alternativas estratégicas.

No capítulo 4, a fim de mostrar a aplicabilidade da metodologia de planejamento estratégico e do modelo multicritério proposto, apresenta um estudo de caso, realizado em uma pequena empresa do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco.

O Capítulo 5 apresenta as conclusões acerca do presente trabalho, bem como sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo encontra-se a base conceitual, serão abordados temas que serviram para a proposta da presente pesquisa, e que alicerça o desenvolvimento do trabalho.

2.1 Estratégia

O vocábulo estratégia teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “arte do geral” (STEINER & MINER, 1981). Posteriormente, adquiriu uma conotação voltada para a guerra (MEIRELLES, 1995), significando a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra (GHEMAWAT, 2000).

O termo estratégia, ao passar do tempo, foi sendo estendido a outros campos: político, econômico e ao contexto empresarial. Originando-se assim como um meio de “um vencer o outro” fazendo uso de estratagemas e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo (GRAVE & MENDES, 2001).

A estratégia foi evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do conhecimento administrativo, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas (CAMARGO & DIAS, 2003).

Segundo Chandler (1962), estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, adotando ações adequadas e o uso de recursos para atingir esses objetivos. Ansoff (1965), por sua vez, define estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. Segundo ele, decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Para Porter (1986), estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Percebe-se que não existe uma definição única de estratégia. Dependendo do contexto no qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, em uma tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la (MINTZBERG & QUINN, 1991).

Dentre os muitos conceitos de estratégia, um dos mais utilizados é o de Wright, Kroll & Parnell (2000). Segundo os autores, estratégia são “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Ansoff (1965) apresenta uma ferramenta que classifica as estratégias empresariais segundo quatro categorias (Figura 2.1):

		PRODUTOS	
		Existentes	Novos
MERCADOS	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Figura 2.1 - Matriz Ansoff

Fonte: Ansoff (1965)

Esta ferramenta, chamada de matriz de Ansoff é organizada em duas dimensões: produtos e mercados. Estas dimensões podem estar voltadas para o que é existente ou para novidades:

- Penetração de mercado – a empresa busca aumentar sua participação, a partir de produtos e mercados existentes, sem grandes alterações naquelas dimensões;
- Desenvolvimento de mercado – busca promover produtos existentes em novos mercados com novos canais;
- Desenvolvimento de produtos – trata-se da extensão de produtos, a partir da modificação do produto, pelo design ou pela segmentação e produtos padronizados acrescentados à linha;
- Diversificação – significa a entrada em novos mercados com novos produtos.

Na visão de Mintzberg & Quinn (1991), a estratégia existe em vários níveis em qualquer organização. A alocação hierárquica da estratégia na estrutura organizacional pode ser: corporativa, que determina em qual setor a empresa deve operar; unidade de negócios (UNs), que determina como se deve competir no setor ou negócio escolhido; e funcional, que determina como uma área funcional deve trabalhar a partir da estratégia de negócio escolhida.

A estratégia representa um importante instrumento de adequação empresarial a um mercado competitivo e turbulento, preparando a organização para enfrentá-lo e utilizando-se, para isso, de suas competências, qualificações e recursos internos, de maneira sistematizada e objetiva (CAMARGO & DIAS, 2003).

Para Oliveira (1991), a sustentação e o resultado de todo um desenvolvimento e da implantação de estratégias empresariais é o que se chama de planejamento estratégico.

2.2 Planejamento Estratégico

Com o crescimento de grandes empresas americanas, nos anos 50, começou-se a buscar metodologias para enfrentar os desafios, as barreiras e planejar o futuro, de forma que o crescimento de tais empresas não ficassem voltado somente para as habilidades de seus executivos (TAVARES, 1991; ROBSON, 1997). A escola de planejamento originou-se através da publicação do livro *Corporate Strategy*, de Ansoff em 1965.

Inicialmente, o planejamento empresarial tinha como foco definir o quanto se poderia gastar e planejar em que os recursos seriam gastos, antes de aloca-los, essa fase ficou conhecida como a fase do Planejamento Financeiro, apesar de mostrar-se eficiente no início, posteriormente apresentou dois problemas: havia uma inversão da ordem lógica das ações e os novos orçamentos eram baseados nos gastos passados. Diante desses problemas surgiu uma nova fase do planejamento que tentava identificar as novas tendências e alocar os recursos disponíveis de forma que a empresa conseguisse acompanhá-las, tratava-se do Planejamento de Longo Prazo (TAVARES, 1991), nesse momento a tomada de decisão passou a ser mais eficaz. No entanto devido a turbulência e constantes mudanças no ambiente, percebeu-se que havia uma necessidade de deslocar o foco da simples previsão para a compreensão dos fenômenos que ocorrem no mercado (TAVARES, 1991), assim na década de 70 surgiu a fase do Planejamento Estratégico (ROBSON, 1997). O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial que orienta os rumos e as ações da organização, considerando seu ambiente interno e externo.

Segundo Stoner & Freeman (1995), o planejamento possui dois aspectos básicos, são eles: determinação dos objetivos e escolhas dos meios para alcançá-los. Vale ressaltar que tais aspectos se apoiam em métodos, planos ou lógica.

O planejamento pode proporcionar muitos benefícios para a organização (STONER & FREEMAN, 1995; KOTLER & ARMSTRONG, 2007), alguns deles são:

- encoraja a organização a pensar no futuro de maneira sistemática;
- define melhor objetivos e políticas;
- ajuda a obter e aplicar os recursos necessários para alcançar os objetivos;
- caso o resultado de uma ação não seja satisfatório ajuda a adotar ações corretivas;
- proporciona padrões de desempenho de fácil controle.

Atualmente existem diversos tipos de planejamento, posicionados em níveis hierárquicos diferentes (Figura 2.2):



Figura 2.2 - Hierarquia do planejamento

Fonte: Autora (2016)

Abaixo encontra-se uma breve descrição destes tipos de planejamento:

- **Planejamento Estratégico** - o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que analisa o ambiente de uma organização, fazendo um levantamento das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão, e procura estabelecer o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN & ALMEIDA, 1991). O planejamento estratégico, é de responsabilidade dos executivos dos níveis mais altos da organização e está associado às tomadas de decisões (MAXIMIANO, 2000).
- **Planejamento tático** - abrange determinados setores da organização, é definido no nível intermediário, geralmente projetado para o médio prazo, e apresenta uma grande preocupação em atingir os objetivos departamentais (CHIAVENATO, 2000). Segundo Fernandes & Berton (2005), tem por finalidade decidir e operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela alta administração.
- **Planejamento Operacional** - representa a união de algumas partes do planejamento tático, com um detalhamento maior, são decisões que abrange tarefas ou atividades específicas do cotidiano das organizações e se dá no curto prazo (CHIAVENATO, 2000; OLIVEIRA, 2001; FERNANDES & BERTON, 2005).

O quadro 2.1 traça um comparativo entre o planejamento estratégico, o tático e o operacional, considerando o conteúdo, extensão de tempo e amplitude.

Quadro 2.1 - Níveis de Planejamento

PLANEJAMENTO	CONTEÚDO	EXTENSÃO DE TEMPO	AMPLITUDE
Estratégico	Genérico, sintético, abrangente	Longo Prazo	Aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio Prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico, analítico	Curto Prazo	Aborda cada tarefa ou operação apenas

Fonte: Chiavenato (2000)

Existem também alguns tipos de planejamento, os quais podem ser feitos dependendo da necessidade de cada empresa. O ciclo básico dos três tipos de planejamento pode ser representado conforme a Figura 2.3 e deve iniciar normalmente pelo planejamento estratégico, atendendo as suas diretrizes. Por meio da Figura 2.3 verifica-se o princípio do planejamento integrado, no qual os vários níveis de uma organização apresentam seus planejamentos de forma integrada.

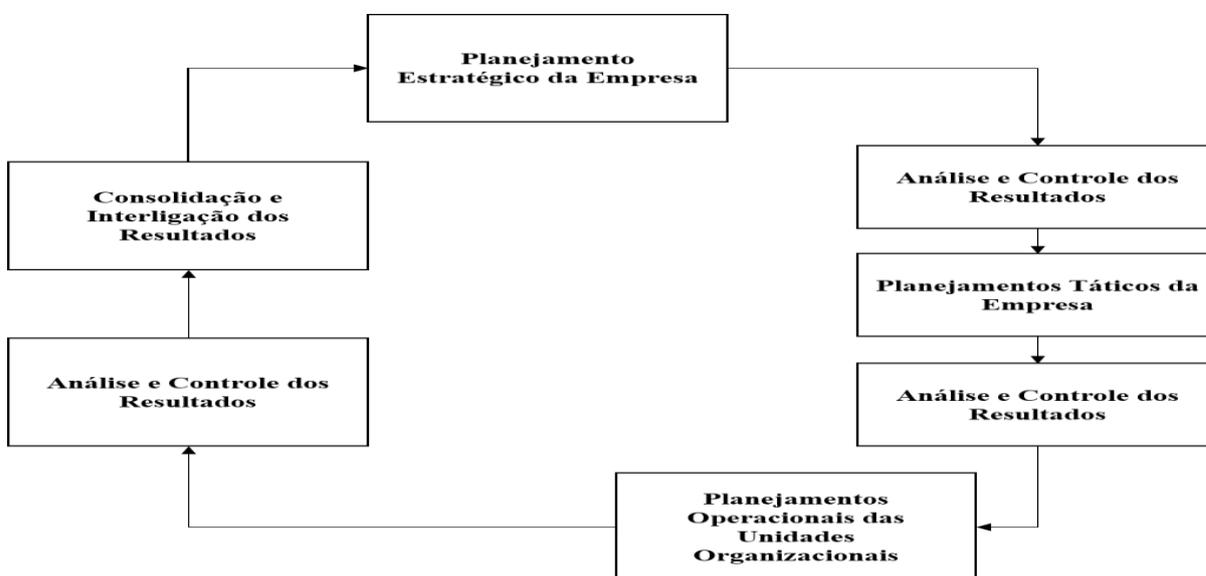


Figura 2.3 - Ciclo básico dos três tipos de planejamento

Fonte: Oliveira (1998)

O planejamento empresarial veio evoluindo ao longo das últimas décadas e em meados dos anos 70, devido as mudanças e turbulências do ambiente surgiu o planejamento estratégico, a evolução do conceito e práticas relaciona-se com a complexidade e intensificação das

mudanças (TAVARES, 1991). O processo evolutivo do planejamento estratégico ocorre em função das mudanças ocorridas no ambiente, procurando assimilar os elementos mais valiosos dos enfoques anteriores (SILVA, 2001). Segundo Meyer (1997), o processo de planejamento estratégico busca conduzir racionalmente as organizações na direção almejada.

Segundo Oliveira (2007), planejamento estratégico é a orientação de identificar e avaliar as condições reais do ambiente estabelecendo objetivos e estratégias a fim de realizá-los. Para Kotler & Armstrong (2007) é o processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades de uma organização. Segundo Kotler (2000), o planejamento estratégico é o segredo para o sucesso de uma organização, principalmente no que diz respeito a um cenário bastante competitivo em que a empresa e os concorrentes apresentam semelhanças entre si. Bryson (1995) define planejamento estratégico como um esforço disciplinado para produzir ações e decisões fundamentais que moldam e orientam o que uma organização é, o que ela faz e por que faz.

Segundo Tiffany & Peterson (1998), o planejamento estratégico não mostra o certo e o errado em relação ao futuro, ele fornece à organização uma visão do futuro. Para Fischmann & Almeida (1991), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que permite ao gestor perceber as oportunidades e ameaças dos pontos fortes e fracos da organização, para o cumprimento de sua missão.

De acordo com Chiavenato (2004), o planejamento estratégico possui cinco características que lhes são essenciais:

- Relaciona-se com a adaptação da organização a um ambiente mutável;
- Dirige-se para o futuro;
- É compreensivo, pois abrange a organização de forma sistêmica, compreendendo todas as suas potencialidades e capacidades;
- Processo de construção de consenso, considera os interesses e necessidades dos envolvidos de modo consensual;
- Representa uma forma de aprendizagem constante ao moldar-se ao ambiente complexo, mutável e competitivo.

O planejamento estratégico busca: direcionar os esforços da organização, estabelecer e consolidar a missão, visão, os objetivos e metas e elaborar programas de atividades para todos os níveis organizacional. Com base nisto, diversas metodologias foram desenvolvidas para a elaboração do planejamento estratégico, como apresenta a próxima seção.

- Etapa VI – Definição do planejamento de curto prazo;
- Etapa VII – Implementação dos planos;
- Etapa VIII – Revisão e avaliação dos planos

As etapas de 1 a 3 são as premissas básicas do processo de planejamento estratégico, enquanto que as etapas de 4 a 6 representam o planejamento propriamente dito, com a verificação de testes de praticabilidade e viabilidade, e finalmente as etapas 7 e 8 referem-se à implementação e à revisão do processo de planejamento estratégico. Posteriormente, baseado em seu modelo original, Steiner (1979) aperfeiçoou o modelo, dessa vez dando destaque ao fluxo de informações (Figura 2.5):

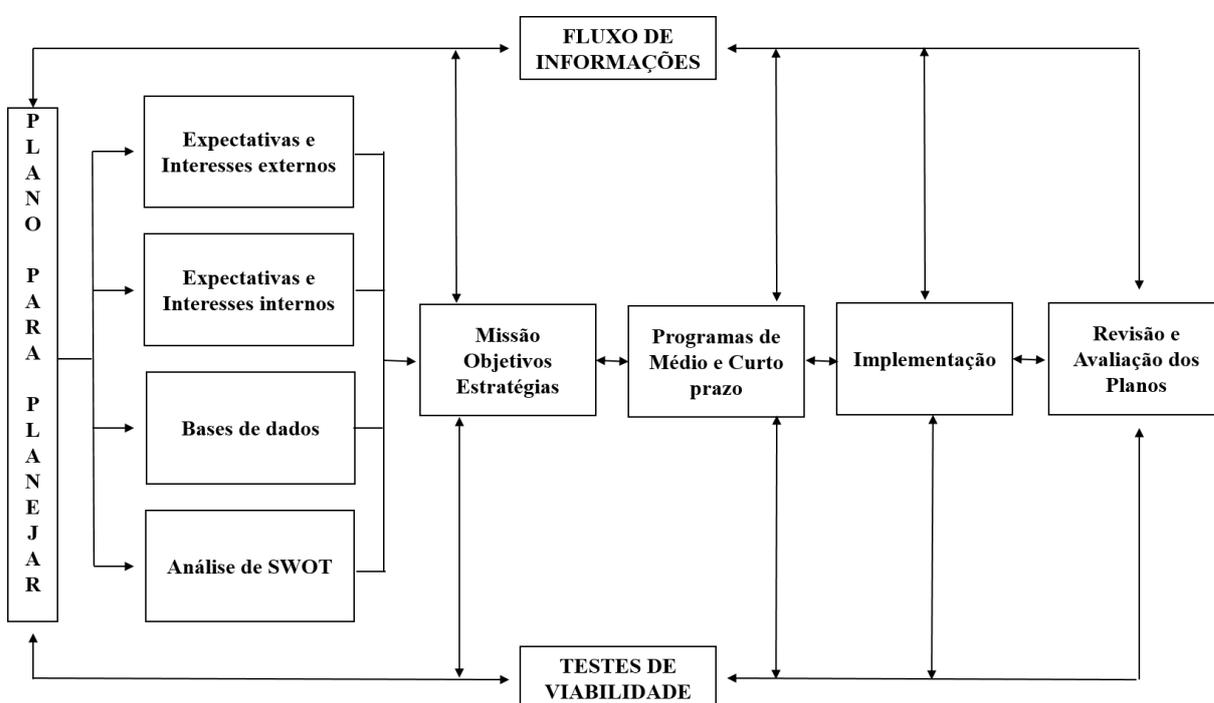


Figura 2.5 - Abordagem da estrutura e processo de planejamento estratégico

Fonte: Adaptado de Steiner (1979)

De acordo com a figura o primeiro passo corresponde ao planejar, podendo ser chamado de guia ou manual de planejamento. Após o estabelecimento das expectativas é realizada a análise de SWOT, a base de dados trata-se de uma avaliação sobre o desempenho anterior da organização, a sua posição atual e as possíveis previsões para o futuro. A partir dessas análises e avaliação é definida a missão, os objetivos, estratégias, programas de médio e curto prazo. Após a implementação é feita uma revisão, avaliação e teste de viabilidade do processo, é

importante que essas atividades (revisão, avaliação e teste) seja um exercício contínuo no processo.

2.3.2 Metodologia apresentada por Fischmann (1987)

Por meio de diversas experiências de treinamento e consultoria, Fischmann (1987) propõe sua metodologia através de um diagrama simplificado, dividida em dois estágios principais, conforme ilustra a Figura 2.6:

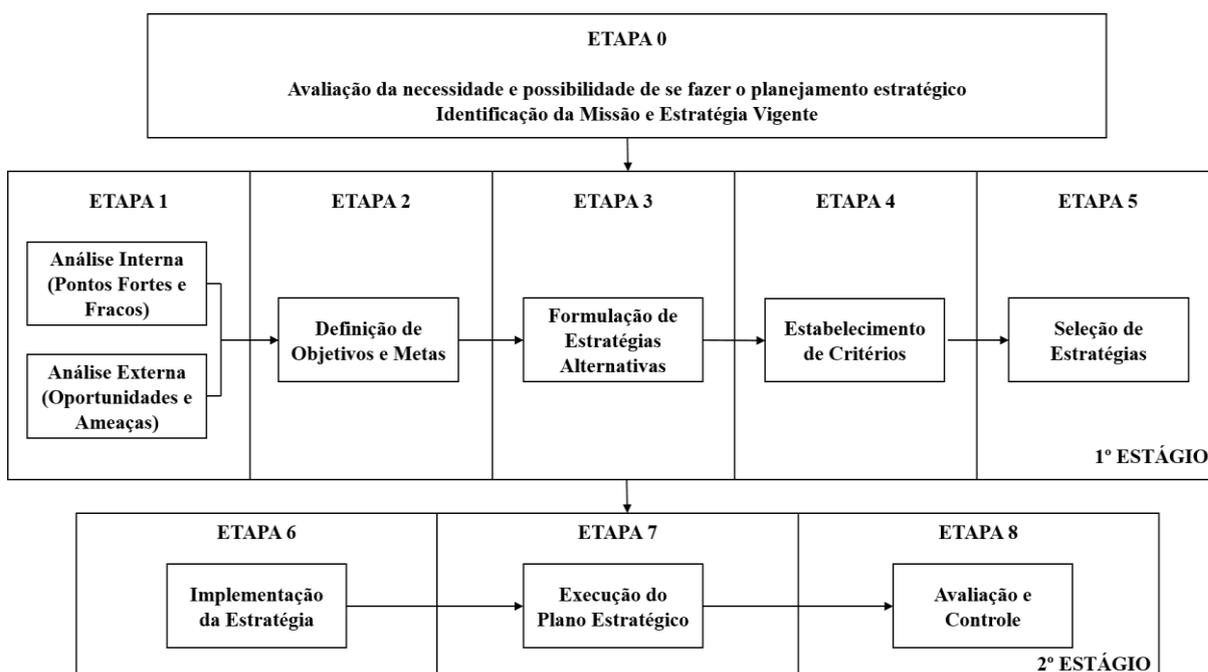


Figura 2.6 - Diagrama simplificado do processo de planejamento estratégico

Fonte: Adaptado de Fischmann (1987)

A etapa 0 corresponde a avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer o planejamento estratégico e identificação da missão e estratégia vigente, nessa etapa busca-se preparar os executivos e demais funcionários para a adoção da mentalidade estratégica, isso se faz necessário porque é preciso que exista uma cultura propícia para o desenvolvimento do processo do planejamento estratégico, caso essa etapa seja ignorada haverá baixa probabilidade de êxito nas iniciativas de planejamento estratégico. Nessa etapa também é identificada a missão e a estratégia vigente.

O primeiro estágio corresponde ao planejamento estratégico propriamente dito e é composto por 5 etapas:

- Etapa 1 – Análise interna e externa: na análise interna são verificadas as potencialidades (pontos fortes) e as vulnerabilidades (pontos fracos) que refletirão na competitividade da organização, já a análise externa indicará as oportunidades e ameaças ambientais que poderão favorecer ou dificultar o sucesso da empresa;
- Etapa 2 – Definição de objetivos e metas: os objetivos e metas definidos traduzem os resultados que se espera em decorrência das estratégias a serem implementadas;
- Etapa 3 – Formulação de estratégias alternativas: são estabelecidas estratégias alternativas para o contexto organizacional, de acordo com a percepção dos formuladores e decisores;
- Etapa 4 – Estabelecimento de critérios: é necessário estabelecer critérios homogêneos e mensuráveis para a definição de estratégias;
- Etapa 5 – Seleção de estratégias: com base nos critérios estabelecidos, escolher as alternativas que serão implementadas.

O estágio 2 é composto por 3 etapas e consiste na implementação e acompanhamento do planejamento estratégico, são elas:

- Etapa 6 – Implementação da estratégia: trata-se da ação concreta e operacionalização do processo, deve-se identificar e efetuar os ajustes necessários para uma boa operacionalização das estratégias;
- Etapa 7 – Execução do plano estratégico: cumprimento do que foi planejado e previsto na implementação da estratégia;
- Etapa 8 – Avaliação e controle: trata-se de medidas de acompanhamento e correção, que busca reforçar as ações positivas e a eliminação ou correção dos efeitos negativos

É importante destacar que as etapas podem variar de uma organização para outra, para atender as suas particularidades.

2.3.3 Metodologia apresentada por Tavares (1991)

Segundo Tavares (1991), o processo de planejamento estratégico deve seguir as características de cada organização, as etapas, contudo, geralmente seguem a mesma sequência para todas as organizações. O modelo proposto pelo autor possui as seguintes etapas:

- Etapa 1 – Definição da missão: definir a missão, refletindo sobre o motivo e abrangência da existência da organização;

- Etapa 2 – Análise do ambiente externo: identificar e analisar as oportunidades e ameaças que interferem no desempenho da organização;
- Etapa 3 – Análise do ambiente interno: estabelecer os pontos fortes e fracos da organização;
- Etapa 4 - Elaboração de filosofias e políticas: tornar evidente os valores, crenças, regras e diretrizes da organização;
- Etapa 5 – Definição dos objetivos: com base nas análises interna e externa, filosofias e políticas, deixar claro o que a organização deseja alcançar num determinado período de tempo;
- Etapa 6 – Seleção de estratégias: definir as estratégias que serão necessárias para atingir os objetivos estabelecidos;
- Etapa 7 – Formulação de metas e ações setoriais: nessa etapa os objetivos são detalhados em metas e a estratégia é desmembrada em ações táticas e setoriais;
- Etapa 8 – Elaboração do orçamento: atribuir e alocar os valores financeiros necessários para o alcance das metas;
- Etapa 9 - Definição de parâmetros de avaliação: para avaliar a eficácia da estratégia e dos objetivos é necessário escolher e definir indicadores de desempenho;
- Etapa 10 – Formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades: nessa etapa é atribuído funções e responsabilidades aos envolvidos na implementação do planejamento;
- Etapa 11 – Implantação: colocar em práticas as ações definidas para alcançar o resultado esperado.

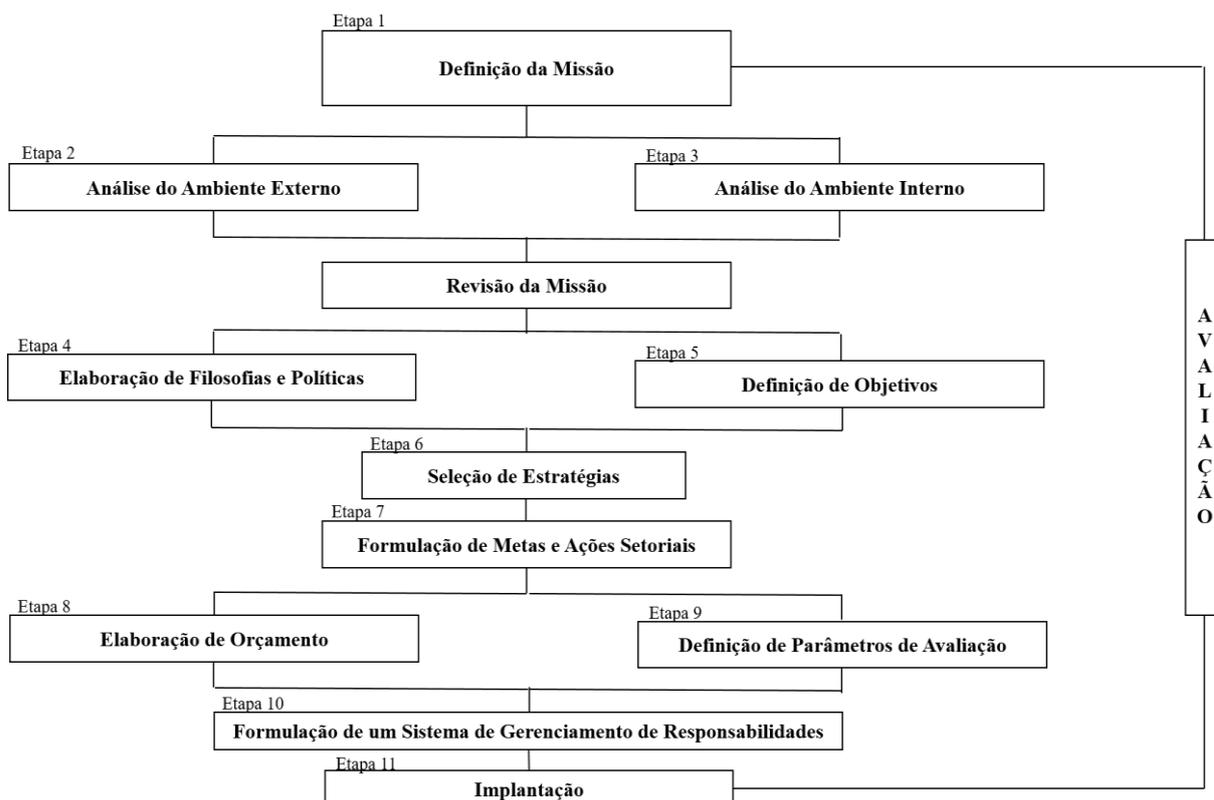


Figura 2.7 - Abordagem de processo do planejamento estratégico

Fonte: Adaptado de Tavares (1991)

A abordagem proposta por Tavares (1991) destaca a importância da permanente avaliação de todo o processo. O autor ressalta os procedimentos necessários que devem anteceder o planejamento estratégico para preparar a cultura da empresa para o processo de planejamento estratégico. Percebe-se que o autor usa o termo implantação, os autores citados anteriormente optam pelo termo implementação.

2.3.4 Metodologia apresentada por Oliveira (1991)

A metodologia apresentada pelo autor se baseia em “como a empresa está” para depois estabelecer “onde a empresa quer chegar”. O seu processo de planejamento estratégico é realizado em cinco fases. Antes de iniciar a primeira fase do processo o autor considera a realização das atividades: diagnóstico estratégico, estabelecimento da missão, desenvolvimento de cenários estratégicos e identificação dos objetivos. Estas atividades fornecem sustentação para o delineamento das estratégias empresariais.

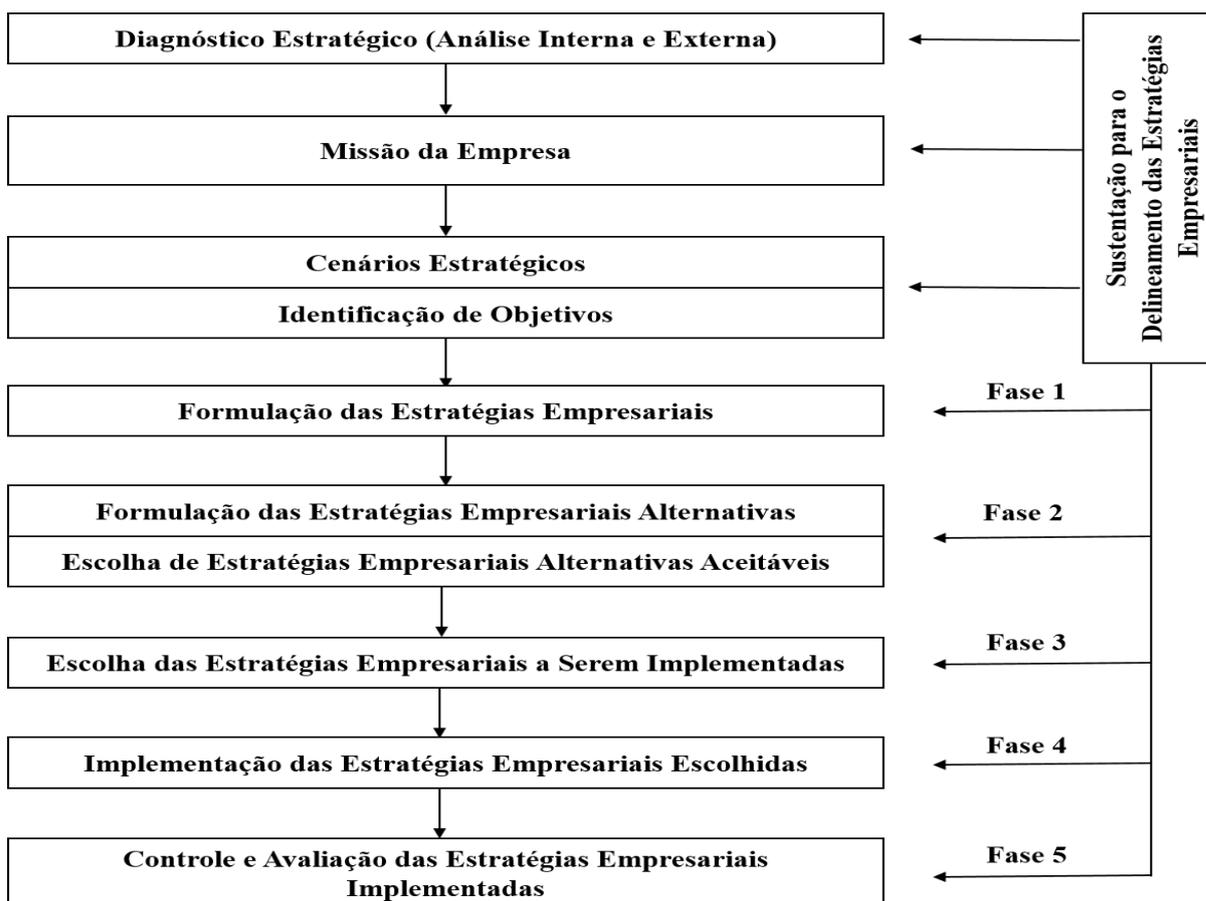


Figura 2.8 - Processo de elaboração, implementação e controle de estratégias

Fonte: Adaptado de Oliveira (1991)

De acordo com a Figura 2.8, percebe-se que, diferentemente dos modelos apresentados, este autor divide seu modelo em fases e não etapas.

Fase 1: Formulação das estratégias empresariais

Para formulação das estratégias, devem ser considerados a empresa (recursos, pontos fortes e fracos, missão e objetivos), o ambiente (oportunidades e ameaças) e a integração entre a empresa e seu ambiente. É importante que os gestores conheçam a concorrência e formulem as estratégias com criatividade e imaginação.

Fase 2: Formulação e escolha das estratégias empresariais alternativas

Essa fase busca formular e depois escolher estratégias empresariais alternativas, o propósito é definir as possíveis configurações entre empresa e mercado. Deve-se escolher as estratégias que propiciam para empresa maiores oportunidades, vale ressaltar que esse processo, em geral, é complexo e impreciso.

Fase 3: Escolha das estratégias empresariais a serem implementadas

Deve-se escolher a estratégia que tenha a melhor interação entre a empresa e o ambiente, e que minimize os riscos e maximize o lucro, considerando os recursos e potencialidades da empresa. O executivo-chefe exerce grande influência na escolha da estratégia.

Fase 4: Implementação das estratégias empresariais escolhidas

Para implementação das estratégias algumas alterações organizacionais devem ser feitas, para que sejam alcançados os resultados esperados. Os executivos devem estar atentos às necessidades de alterações na estrutura, no sistema de informação e nos recursos.

Fase 5: Controle e avaliação das estratégias empresariais implementadas

Essa fase envolve os processos de avaliação de desempenho, a comparação do desempenho real com os objetivos, a tomada de ações corretivas, caso seja necessário. Nesta fase verifica-se como a empresa está indo para a situação desejada.

2.3.5 Metodologia apresentada por Certo & Peter (1993)

Segundo Certo & Peter (1993), embora a definição de administração estratégica pareça simples, a sua implementação não é. Para eles a administração estratégica consiste em uma série de etapas contínuas e cíclicas, que busca assegurar que a organização se integre ao seu ambiente. As etapas que compõem a administração estratégica, segundo os autores, são: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico.

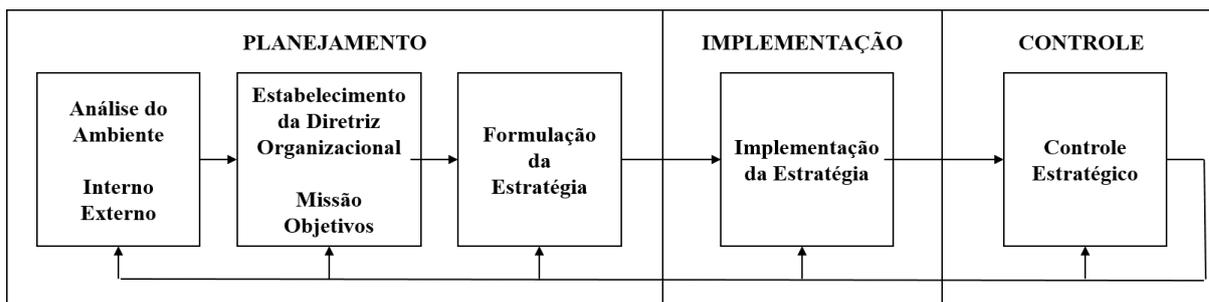


Figura 2.9 - Etapas do modelo de planejamento, implementação e controle da estratégia

Fonte: Adaptado de Certo & Peter (1993)

As etapas podem ser adaptadas conforme as necessidades das organizações, podendo ser realizadas em sequências diferentes (CERTO & PERTER, 1993). A seguir faz-se uma breve descrição das etapas propostas pelos os autores:

- Etapa 1 – Análise do ambiente: nessa etapa o ambiente organizacional é monitorado, para que os pontos fortes e fracos da organização sejam identificados, assim como as oportunidades e ameaças, é importante essa identificação porque esses pontos podem influenciar na capacidade da empresa em atingir seus objetivos. Essa análise ambiental aborda os três níveis distintos do ambiente (ambiente geral, ambiente operacional e ambiente interno).
- Etapa 2 – Estabelecimento da diretriz organizacional: consiste em determinar a meta da organização, em especial sua missão e a natureza dos seus objetivos. O processo de estabelecimento da diretriz organizacional consiste em três subetapas: reflexão sobre os resultados de uma análise do ambiente; estabelecimento de uma missão organizacional e estabelecimento de objetivos organizacionais.
- Etapa 3 – Formulação da estratégia: essa etapa inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que permitam a organização atingir seus objetivos. Essas estratégias são formuladas com base na análise do ambiente.
- Etapa 4 – Implementação da estratégia: trata-se de colocar em ação as estratégias formuladas. Os autores sugerem um modelo de cinco estágios para a implementação da estratégia: determinar quanto a organização terá de mudar; analisar as estruturas formal e informal da organização, analisar a cultura da organização, selecionar uma abordagem apropriada para implementação e implementar a estratégia e avaliar os resultados.
- Etapa 5 – Controle estratégico: após a implementação deve ser feito o controle estratégico, que consiste em medir o desempenho organizacional, comparar o resultado atual com os objetivos estabelecidos e, caso seja necessário, tomar atitudes corretivas.

Os autores ressaltam que a tarefa de implementar e projetar um sistema de administração estratégica nas organizações demanda tempo e energia, que visa atender as necessidades específicas da organização.

2.3.6 Metodologia apresentada por Bethlem (1998)

A metodologia proposta por Bethlem (1998) consiste em alguns exercícios. Segundo o autor a estratégia empresarial é um fenômeno complexo, pois envolve a melhor adaptação da empresa em vários aspectos ambientais. O processo de planejamento estratégico proposto pelo autor apresenta os seguintes exercícios:

Exercício 1 – Estabelecimento dos objetivos e estratégias

Os objetivos e as estratégias são definidos a partir da análise dos recursos e circunstâncias da empresa. As estratégias estabelecidas estão ligadas aos objetivos genéricos da organização. O autor propôs um modelo genérico para definição dos objetivos e estratégias (Figura 2.10).



Figura 2.10 - Modelo genérico para definição dos objetivos e estratégias

Fonte: Adaptado de Bethlem (1998)

O autor ainda apresenta um roteiro para a determinação da estratégia, composto pelos seguintes passos:

- Imposição de desejos e aspirações da estrutura de poder;
- Estabelecimento da visão da situação atual da empresa;
- Realização de previsões sobre as condições que a empresa encontrará para determinar os objetivos do futuro;
- Definição das prioridades e dos desafios da empresa;
- Estabelecimento das decisões estratégicas;
- Reexame mais detalhado das condições ambientais e dos recursos disponíveis;
- Configuração do futuro esperado;
- Definição das estratégias alternativas;
- Estabelecimento das estratégias adotadas.

Exercício 2 – Elaboração do plano estratégico

Esta etapa inclui as seguintes atividades: avaliação da situação interna da empresa e avaliação da situação externa à empresa. Para essas atividades o autor sugere que sejam utilizados alguns modelos existentes, como a matriz BCG, análise da indústria de Porter, entre outros. O plano estratégico define a empresa no momento atual, ao se fazer os seguintes

questionamentos: o que é, o que faz, onde e como está e procura estabelecer o que a empresa quer ser, o que quer fazer, como e onde quer estar no futuro.

Exercício 3 – Execução e implantação das ações necessárias

Este exercício consiste na implantação das ações necessárias para o funcionamento do plano estratégico, sistema de monitoração, sistema de revisão e processo estratégico.

2.3.7 Metodologia apresentada por Thompson Jr & Strickland III (2004)

Para Thompson Jr & Strickland III (2004) a elaboração da estratégia compreende cinco tarefas inter-relacionadas (Figura 2.11).

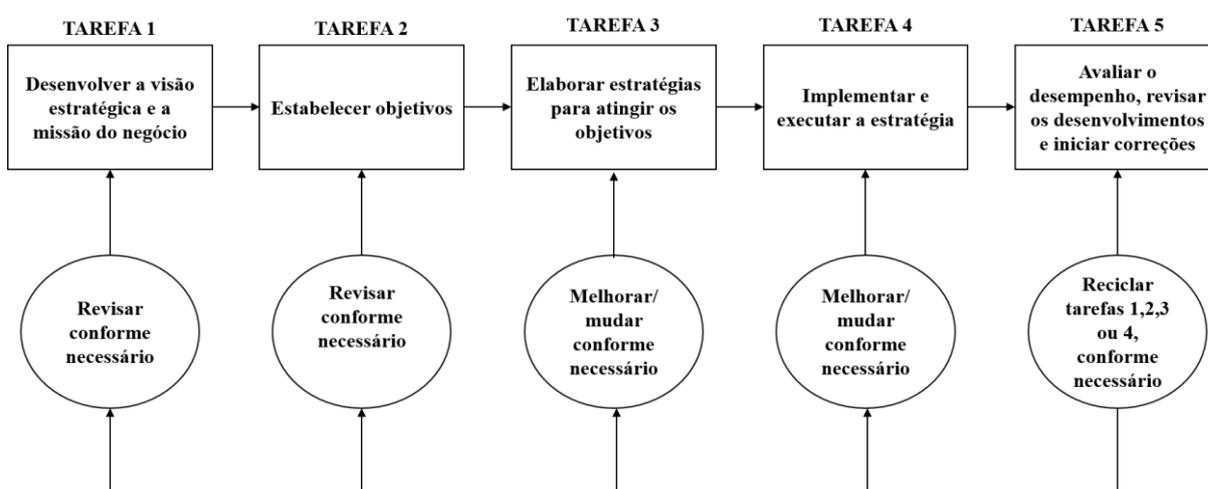


Figura 2.11 - As cinco tarefas da gerência estratégica

Fonte: Adaptado de Thompson Jr & Strickland III (2004)

Inicialmente é estabelecido a missão e visão da empresa, busca-se fornecer respostas para os seguintes questionamentos: quem somos, o que fazemos e para onde vamos, posteriormente a missão e a visão são convertidas em objetivos mensuráveis, que representam o compromisso gerencial em produzir resultados. Tanto a elaboração como a implementação da estratégia deve ser feito de maneira eficiente e eficaz para que os resultados esperados sejam alcançados. A estratégia deve estar voltada para a ação e evoluir com o tempo. É importante ressaltar que a implementação é o processo mais complicado e que consome a maior demanda de tempo. Para finalizar o processo, a avaliação e o controle do desempenho devem ser realizados, para que sejam feitos ajustes e correções, se for necessário. Existem muitos fatores situacionais que moldam a escolha da estratégia, e que variam de uma empresa para outra (THOMPSON JR & STRICKLAND III, 2004), conforme apresenta a Figura 2.12:

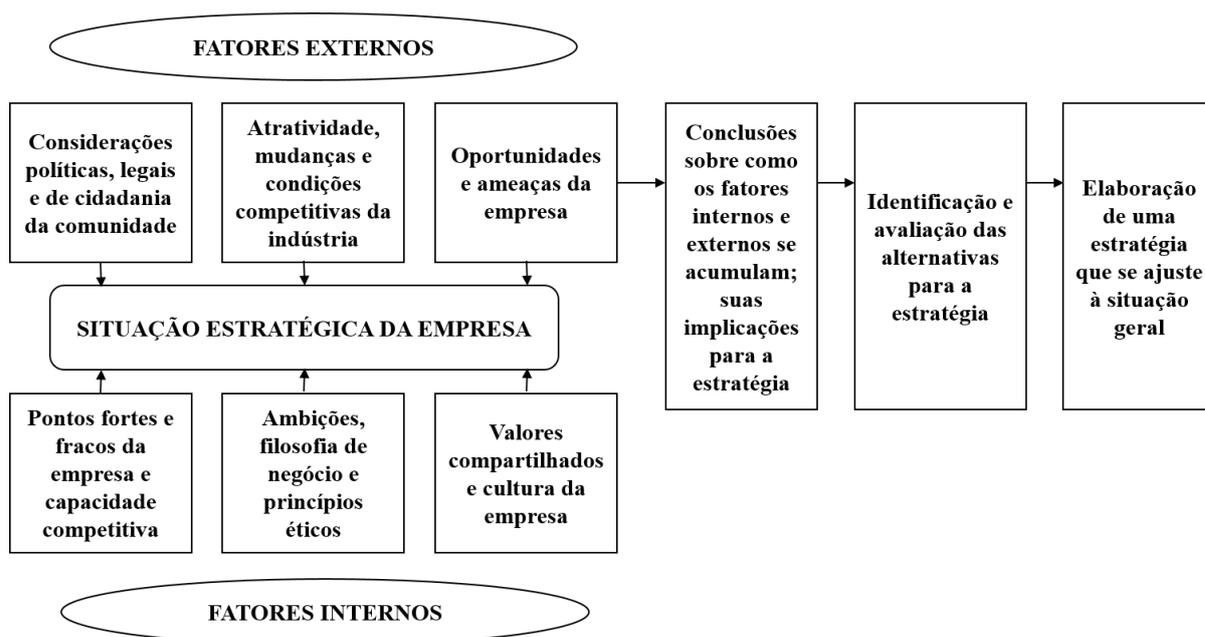


Figura 2.12 - Fatores situacionais que moldam a escolha da estratégia

Fonte: Adaptado de Thompson Jr & Strickland III (2004)

- Considerações políticas, legais e de cidadania: tais aspectos (político, legal e cidadania) podem delimitar as ações estratégicas de uma organização, por isso é muito importante considera-los no processo de elaboração de estratégia;
- Atratividade, mudança e condições competitivas da indústria: abrange o macroambiente da empresa;
- Oportunidades e ameaças: a estratégia deve estar atenta as melhores oportunidades e aproveitá-las e buscar a defesa contra ameaças externas;
- Pontos fortes, fracos e capacidade competitiva: na elaboração da estratégia deve-se considerar o que a empresa faz bem, quais são as suas principais dificuldades e qual o seu diferencial em relação aos concorrentes;
- Ambições, filosofia de negócio e princípios éticos: geralmente estão presentes nas estratégias que são elaboradas, portanto, devem ser analisadas e consideradas;
- Valores compartilhados e cultura da empresa: as estratégias são influenciadas pelos valores e pela a cultura da empresa, chegando a definir mudanças.

2.3.8 Síntese das Metodologias apresentadas

Diante do exposto, percebe-se que as metodologias apresentam poucas diferenças conceituais, apesar da forma e ordem de apresentação do processo estratégico ser diferente,

existe um certo consenso quanto às etapas e atividades necessárias ao desenvolvimento do processo (FISCHMANN, 1987; BETHLEM, 1998).

O quadro 2.2 é uma extensão do trabalho de Terence (2002). Ao trabalho da autora foram acrescentados os autores Steiner (1969) e Tavares (1991).

A partir do Quadro 2.2, percebe-se, que as principais etapas do processo de planejamento estratégico estão presentes em todas as metodologias, mesmo que a denominação seja diferente. Apenas a metodologia de Fischmann (1987) apresenta a etapa de avaliação e possibilidade de se fazer o planejamento estratégico, apesar de não ser uma etapa das demais metodologias a mesma é muito importante e fundamental no processo de planejamento estratégico, visto que nessa etapa prepara-se os executivos e funcionários da empresa para a adoção da mentalidade estratégica, e com isso a cultura interna passa a valorizar o processo, acredita-se que após essa etapa haverá um comprometimento e engajamento maior por parte dos envolvidos no processo. Diferente dos outros autores Tavares (1991) e Bethlem (1998) usam o termo implantação ao invés de implementação, que significa, segundo Sacconi (2007), executar ou colocar em prática um plano.

Dessa forma pode-se definir como etapas principais do planejamento estratégico: o estabelecimento da missão, da visão e valores da empresa; análise ambiental, que abrange a análise interna, externa e os fatores críticos; definição de objetivos e metas; identificação da estratégia atual e escolha da estratégia futura; implementação da estratégia e dos planos; e por fim, avaliação, revisão, controle e correção.

Quadro 2.2 - Síntese das metodologias apresentadas

	Steiner (1969)	Fischmann (1987)	Tavares (1991)	Oliveira (1991)	Certo & Peter (1993)	Bethlem (1998)	Thompson Jr & Strickland III (2004)
ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		Avaliação e possibilidade de se fazer o planejamento					
	Definição dos propósitos ou finalidade sócio-econômica	Definição da missão e visão	Definição da missão	Sustentação da estratégia empresarial: análise interna e externa, missão da empresa, cenários estratégicos e identificação dos objetivos.	Análise do ambiente	Estabelecimento dos objetivos	Desenvolvimento da missão e visão
	Definição dos valores e princípios	Análise interna e externa	Análise do ambiente externo e interno				
		Definição de objetivos e metas	Elaboração de filosofias e políticas		Definição da diretriz da organização		Estabelecimento de objetivos
	Análise de SWOT		Definição dos objetivos				
	Definição do planejamento de curto e médio e planos estratégicos	Formulação de estratégias alternativas	Seleção de estratégias	Formulação das estratégias empresariais	Formulação da estratégia	Estabelecimento das estratégias	Elaboração de estratégias
		Estabelecimento de critérios	Formulação de metas e ações setoriais	Formulação e escolha das estratégias empresariais alternativas			
		Seleção de estratégias	Elaboração do orçamento	Escolha das estratégias empresariais a serem implementadas			
	Implementação dos planos	Implementação da estratégia	Implantação	Implementação das estratégias empresariais escolhidas	Implementação da estratégia	Execução e implantação das ações necessárias	Implementação e execução da estratégia
		Execução do plano estratégico					
Revisão e avaliação dos planos	Avaliação e controle	Definição de parâmetros de avaliação	Controle e avaliação das estratégias empresariais implementadas	Controle estratégico		Avaliação, revisão e correção	

Fonte: Adaptado de Terence (2002)

Diante do exposto, percebe-se que a literatura apresenta diversas metodologias de planejamento estratégico; no entanto, estas metodologias foram elaboradas para serem aplicadas em empresas de grande porte.

Segundo Terence (2002), a pequena empresa possui particularidades que devem ser consideradas para elaboração do planejamento estratégico. Diante disso, Almeida (1994, 2001), Scramim & Batalha (1997) e Terence (2002) propuseram modelos de planejamento estratégico voltados para pequenas empresas, com o intuito de atender as especificidades das mesmas. Estas metodologias serão descritas na próxima seção.

2.4 Metodologias de Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas

De acordo com Leone (1999, p.93), “durante muito tempo pensou-se que as pequenas e médias empresas deveriam utilizar, em menor escala, os mesmos princípios de administração usados pelas grandes empresas.” No entanto, segundo Drucker (1981), o tamanho de uma empresa não modifica sua natureza ou os princípios da administração, mas afeta a sua estrutura administrativa, fazendo com a mesma necessite de um tratamento diferenciado.

Segundo Deitos (2002), as principais características das micros e pequenas empresas são: estrutura organizacional simples, limitação de recursos humanos e financeiros, ausência de burocracia interna, baixo grau de diversificação produtiva, produção para mercados locais, proximidade do mercado com o cliente, rapidez de resposta e; flexibilidade e adaptabilidade a mudanças.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE desenvolveu em 2003 um amplo estudo sobre as principais características de gestão das micros e pequenas empresas brasileiras, entre os principais achados estão: baixo volume de capital empregado; altas taxas de natalidade e mortalidade; presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares; grande centralização do poder decisório; não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão-de-obra; baixo nível de terceirização; baixo emprego de tecnologias sofisticadas; baixo investimento em inovação tecnológica; dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro; dificuldade de definição dos custos fixos; alto índice de sonegação fiscal; contratação direta de mão-de-obra; utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação.

As organizações de pequeno porte possuem características específicas que exercem influência na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão (TERENCE & ESCRIVÃO FILHO, 2001). Segundo os autores as pequenas empresas apresentam

particularidades comportamentais, que estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, particularidades estruturais, que referem-se aos aspectos internos decorrentes da organização da pequena empresa e particularidades contextuais, que diz respeito ao ambiente externo, que influenciam na sua atuação e demanda um processo diferenciado de gestão.

Essas particularidades, se bem exploradas e administradas, podem ser consideradas uma vantagem competitiva às micros e pequenas empresas.

Com o intuito de auxiliar o microempresário na elaboração do planejamento estratégico, Almeida (1994) propôs uma metodologia voltada para grupos de pequenas empresas. A metodologia apresentada pelo autor é dividida em três etapas.

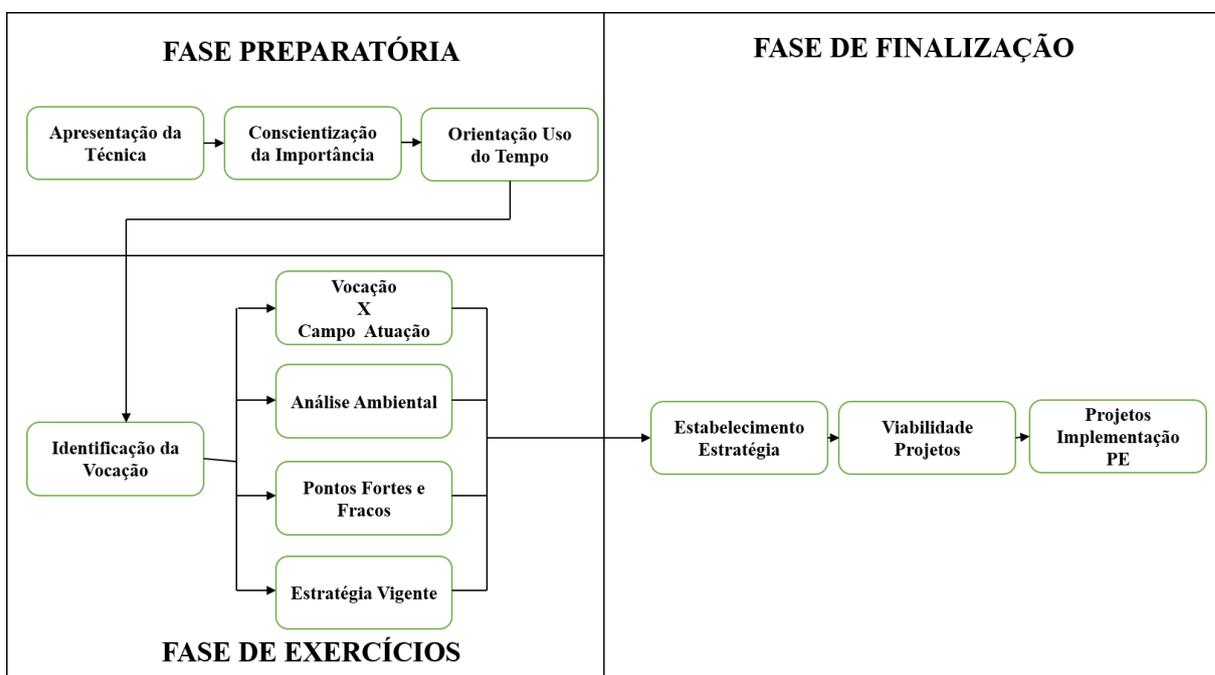


Figura 2.13 - Modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas

Fonte: Almeida (1994)

Para conscientizar o microempresário da importância do planejamento estratégico, Almeida (1994) propôs a fase preparatória, que consiste na transmissão de conhecimento teórico a respeito do planejamento estratégico. Nesta fase, também busca-se orientar o microempresário a respeito do uso do tempo para assuntos estratégicos.

A fase de exercícios compreende a realização de exercícios conjuntos para criar a base para o estabelecimento da estratégia da empresa. A identificação da vocação é a tomada de conhecimento do que se gosta fazer, o que se tem facilidade para realizar e do campo de atuação. Na comparação vocação e campo de atuação procura-se identificar as atividades que poderão

ser desenvolvidas, cortadas ou adequadas à vocação da empresa. Na análise ambiental busca-se identificar as variáveis que influenciam os negócios e previsão da evolução destas variáveis. Através desta análise será possível identificar as oportunidades e os riscos da organização. Nesta fase procura-se, também, identificar as potencialidades e fraquezas da empresa. E por fim, é preciso tomar conhecimento da estratégia vigente.

A última fase, compreende o estabelecimento da estratégia e objetivos, e a verificação da possibilidade do atingimento deles. Por fim tem-se a implementação das proposições, para isso é necessário estabelecer ações práticas, vale ressaltar que estas ações devem ser tratadas como projetos, sendo assim é preciso determinar prazo e responsabilidades para as suas realizações.

Segundo Scramim & Batalha (1997), o planejamento estratégico é um meio amplo e sistemático de preparar ações relativas à escolha de mercados e produtos adequados, tendo em vista uma situação de longo prazo. A metodologia usada, pelo os autores, é uma das muitas disponíveis na literatura, no entanto, foi adaptada às condições da empresa e do ambiente onde ela foi aplicada. A metodologia apresenta uma sequência lógica, que não deve ser invertida e nem alguma ação suprimida, sob pena do fracasso da implementação.

A metodologia proposta pelos os autores compreendem as seguintes etapas:

- Etapa 1 – Sensibilização: envolve a definição de estratégia a ser adotada no conjunto do trabalho.
- Etapa 2 - Definição da missão: busca definir “onde se quer chegar”, qual o seu “negócio” e no que ela deve se concentrar no futuro. A missão deve ser a mais abrangente possível, deve-se evitar uma definição de missão que restrinja demais as ações estratégicas futuras da organização.
- Etapa 4 - Segmentação Estratégica: se aplica em empresas que fabricam diferentes produtos e, portanto, atuam em diferentes mercados. Os métodos de segmentação estratégica utilizam três dimensões básicas: a característica do comprador, as aplicações do produto e as tecnologias utilizadas.
- Etapa 5 - Diagnóstico Estratégico: consiste em analisar os fatores externos e fatores internos à empresa.
- Etapa 6 - Delineamento de Estratégias: de forma geral existem duas estratégias genéricas para uma empresa buscar vantagem, trata-se da dominação pelos custos e a diferenciação. Estas duas estratégias genéricas, por sua vez, podem ser combinadas com possíveis estratégias quanto ao campo concorrencial: a focalização e a diversificação.

- Etapa 7 - Definição de Planos de Ação: deve-se elaborar planos de ação, com as atividades necessárias para pôr em prática tais decisões.
- Etapa 8 - Mecanismos de controle e acompanhamento: é preciso desenvolver mecanismos para controlar as ações e detectar possíveis desvios entre os objetivos traçados e os alcançados.

Terence (2002), por sua vez, desenvolveu um roteiro prático, com o objetivo de auxiliar o microempresário na elaboração do planejamento estratégico. O roteiro, a partir das características do planejamento estratégico, da pequena empresa e do planejamento estratégico na pequena empresa procurou superar os obstáculos e explorar as facilidades existentes no processo estratégico da pequena empresa.

Segundo a autora como pré-requisito para a elaboração do roteiro prático está a definição das características da pequena empresa e faz-se necessária uma disciplina do pequeno empresário para iniciar o processo. Para realizar e obter benefícios é importante que o pequeno empresário se conscientize da importância do planejamento estratégico e se dedique na elaboração do mesmo.

O roteiro para a elaboração do planejamento estratégico foi desenvolvido nas seguintes etapas:

1. Visão geral da empresa: esta primeira etapa corresponde ao estabelecimento da missão, visão e valores da empresa e do empresário. Para estabelecer a missão a equipe deve delimitar a razão de ser, as realizações, os recursos da empresa e suas atividades futuras. A declaração de valores propicia o entendimento das crenças e dos princípios que norteiam as atividades da empresa. A definição da visão mostrará para em qual direção a empresa seguirá e os orientará.
2. Análise ambiental: pode ser dividida em análise do ambiente (externa e interno) e determinação dos fatores críticos de sucesso.
3. Definição de objetivos e metas empresariais: o dirigente e sua equipe deverão estabelecer os objetivos e metas organizacionais, os mesmos deverão ser comunicados a toda organização, visando o comprometimento de todos os funcionários no processo, objetivando facilitar a concretização dos objetivos e metas.
4. Elaboração da estratégia: o dirigente e sua equipe definirão aquela estratégia que irá concretizar os objetivos e metas da organização, é muito importante o empresário ter em mente sua estratégia atual.

Quadro 2.3 - Roteiro de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa

ATIVIDADE	PASSOS
Apresentação da Técnica Conscientização do Pequeno Empresário	Realizar uma apresentação da técnica do planejamento ao pequeno empresário, esclarecendo eventuais dúvidas e informando as vantagens e desvantagens da utilização desta ferramenta.
Estabelecimento da Visão	Definir o que é a empresa a partir das seguintes questões? Qual o negócio da empresa? Onde a empresa está? Quais são os clientes? Quais são os produtos/serviços oferecidos? Quais são as necessidades dos clientes? Qual é o diferencial em relação à concorrência? Qual é a imagem da empresa?
Estabelecimento dos Valores	Identificar as crenças e os princípios a partir: - da verificação dos valores que o dirigente considera mais importantes para a empresa; - do levantamento dos interesses e das expectativas dos agentes.
Estabelecimento da Visão	Identificar onde a empresa quer chegar, tomando conhecimento da expectativa e do interesse do dirigente e dos agentes da empresa.
Análise Externa	Análise da economia, do mercado potencial, do mercado total e do setor da indústria; A partir da análise acima, identificar as ameaças e oportunidades
Análise Interna	Análise da forma de atuação vigente, a partir da performance dos produtos, da participação do mercado, do desempenho financeiro, da definição sobre o resultado da estratégia atual. Levantamento dos pontos fracos e fortes.
Estabelecimento dos Fatores Críticos de Sucesso	Os fatores críticos de sucesso são específicos e dependem de cada empresa e de cada setor, pois estão diretamente relacionados com as análises ambientais. Identificar a partir de algumas categorias, quais seriam os fatores mais relevantes para a empresa.
Definição de Objetivos	Definir os objetivos de acordo com a dinâmica do setor de atuação da empresa, missão e análise ambiental
Definição de Metas	Definir o período de tempo determinado para as metas. Estabelecer os procedimentos para monitorar as metas.
Identificação da Estratégia Atual	Levantamento das principais ações, de investimentos e decisões tomadas no último ano.
Escolher uma Estratégia	Realizar a análise exaustiva das atividades anteriores. Selecionar a estratégia de atuação que seja condizente com sua realidade, proporcione a concretização das metas e dos objetivos e considere as ações dos concorrentes.
Elaborar um plano para suportar a estratégia e atingir os objetivos e as metas.	Identificar ações, projetos, investimentos etc. que serão necessários para atingir os objetivos propostos através da estratégia selecionada.
Apresentar a Estratégia e o Plano para toda a Organização	Realizar uma reunião com a equipe para comunicar a estratégia e a importância do engajamento de todos os funcionários para o sucesso da empresa.

Fonte: Terence (2002)

Analisando as três metodologias (ALMEIDA, 1994; SCRAMIM & BATALHA, 1997; TERENCE, 2002) percebe-se que existe pouca variação de conceitos e etapas, o que irá de fato diferenciá-las é a forma como serão aplicadas nas pequenas empresas.

Estas metodologias evidenciam a importância de definir a identidade organizacional pois, antes de analisar o meio em que se encontram, essas empresas precisam definir de maneira clara quem são, o que fazem, o que valorizam e onde querem chegar.

A etapa preparatória apresentada por Almeida (1994) e a atividade de apresentação da técnica e conscientização do pequeno empresário, apresentada por Terence (2002), devem ser realizadas para mostrar a importância da técnica e preparar o empresário e os demais agentes envolvidos para o processo de planejamento estratégico. Scramim & Batalha (1997) deixa a desejar neste aspecto visto que sua metodologia não enfatiza a importância dessa preparação inicial. As metodologias convencionais, apresentadas na seção 2.3, também deixam a desejar neste aspecto, apenas a metodologia de Fischmann (1987), na etapa de avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer planejamento estratégico, faz uma preparação da empresa para a adoção da mentalidade estratégica. Segundo o autor, esta etapa é praticamente ignorada pela literatura de planejamento estratégico, o mesmo ainda ressalta que enquanto esta preparação inicial for ignorada haverá baixa probabilidade de êxito em qualquer iniciativa de planejamento estratégico.

Como a maioria dos micros e pequenos empresários desconhece a ferramenta de planejamento estratégico e a sua importância é imprescindível que haja essa preparação inicial. É preciso conscientizá-los para que eles se comprometam com o processo de planejamento estratégico, para obter êxito neste processo é preciso que todos os agentes envolvidos estejam engajados nas atividades a serem desenvolvidas.

A metodologia apresentada por Terence (2002) além de fornecer o que é para fazer em cada etapa, dar os passos de como fazer, isso facilita o processo de elaboração do planejamento estratégico porque norteia o microempresário. No entanto, sua metodologia, diferente das outras, não apresenta a etapa de implementação e controle.

2.5 Métodos de Apoio Multicritério a Decisão

A formulação e resolução de problemas de decisão são naturalmente uma preocupação crescente dentro de uma organização. Um problema de decisão multicritério consiste numa situação, em que há pelo menos duas alternativas de ação para se escolher, onde pretende-se atender múltiplos objetivos, que na maioria das vezes são conflitantes entre si, vale ressaltar

que cada objetivo desse está associado à consequência da escolha pela alternativa a ser seguida (DE ALMEIDA, 2013a).

Segundo Gomes *et al.* (2011), a abordagem multicritério considera todas as possibilidades de resultado, permite estruturar problemas complexos para simplificar a resolução, estimula a participação ativa dos decisores, possibilidade de se trabalhar com as subjetividades e incertezas do processo decisório, além disso, segundo De Almeida (2013a), os métodos multicritérios são claramente necessários, quando não se podem representar todos os objetivos de um problema através de uma única métrica.

2.5.1 Atores do Processo Decisório

Existem atores que interferem, direta ou indiretamente, no processo decisório, contribuindo de alguma forma para a tomada de decisão (ROY, 1996). São eles:

- Decisores: são os responsáveis pela tomada de decisão. Exercem um papel muito importante na organização: estabelecem suas preferências sobre as consequências envolvidas no problema.
- Analistas: fornecem suporte metodológico ao processo decisório. Tem um papel primordial na interação com o decisor ou alguém por ele designado. O analista é responsável pela modelagem do problema de decisão, para isso o mesmo deve ter o entendimento correto do problema e obter as informações necessárias para a correta modelagem.
- Clientes: em algumas situações o decisor poderá não ter disponibilidade para se dedicar ao processo de construção do modelo de decisão junto ao analista, neste caso, um cliente é designado para efetuar este trabalho. O cliente é um intermediário, geralmente alguém muito próximo ao decisor.
- Especialistas: fornecem ao analista todas informações necessárias sobre o problema em análise, visto que conhece todos os mecanismos de comportamento do sistema objeto de estudo.

De acordo com o mesmo autor existem outros atores que tentam influenciar o decisor de alguma forma, são eles: *stakeholder*, que tenta influenciar o decisor através de algum tipo de pressão, geralmente esse ator é afetado pela decisão a ser tomada, e terceira parte, assim como o *stakeholder* são afetados pela decisão a ser tomada, no entanto, tem um papel passivo no processo decisório.

2.5.2 Problemáticas de Referência

Uma problemática consiste numa forma de classificação do tipo de problema de decisão a partir da forma como o decisor deseja ter uma posição comparativa sobre um conjunto de alternativas. Segundo Roy (1996), existem quatro tipos de problemática, conforme apresenta o quadro abaixo.

Quadro 2.4 - Tipos de problemática

PROBLEMÁTICA	OBJETIVO
Problemática de Escolha (P.α)	Escolher uma alternativa dentro de um dado conjunto de alternativas.
Problemática de Classificação (P.β)	Alocar cada ação a uma classe, essas classes são definidas <i>a priori</i> .
Problemática de Ordenação (P.γ)	Ordenar as ações.
Problemática de Descrição (P.δ)	Apoiar a decisão através de uma descrição das ações e de suas consequências.

Fonte: Roy (1996)

Belton & Stewart (2002) adicionam mais duas problemáticas: problemática de portfólio que busca escolher certo subconjunto de alternativas que atenda aos objetivos, sob determinadas restrições; e problemática de *design* que procura ou cria novas alternativas de decisão para encontrar as metas e aspirações reveladas através do processo de decisão.

2.5.3 Família dos Métodos

Os métodos MCDA (*Multiple-criteria decision analysis*) podem ser classificados em três famílias: Critério Único de Síntese, Sobreclassificação e Interativos (ROY, 1996; VINCKE, 1992; PARDALOS *et al.*, 1995).

- Métodos de Critério único de síntese - os critérios são agregados em um único critério de síntese, ou seja, em uma única função valor $v(a)$, idealizados pela escola americana. São métodos compensatórios, que fazem uso do procedimento de trade-off, exemplo, o MAUT (KEENEY & RAIFFA, 1976).
- Métodos de Sobreclassificação – nessa família, destacam-se os métodos das famílias ELECTRE e PROMETHEE (ROY, 1996; VINCKE, 1992), idealizados pela escola francesa, tais métodos de sobreclassificação são baseados na comparação par a par entre as alternativas, explorando uma relação de sobreclassificação, em geral não realizam uma agregação analítica para estabelecer um score para cada alternativa e diferente do primeiro grupo, apresentam avaliações não compensatórias.

- Métodos Interativos - tais métodos alternam entre etapas de cálculos, permitindo informações extras a respeito das preferências do decisor (VINCKE, 1992).

A literatura sugere outras classificações de métodos, tais como: métodos de agregação ordinal, onde os critérios são agregados quando as avaliações intracritério são apresentadas através de informações ordinais; métodos de agregação baseados em informação parcial, tais métodos são considerados quando não se dispõe de todas as informações necessárias para desenvolver a avaliação; e, métodos com lógica *fuzzy*, utilizados para tratamento de informações em que se considera imprecisão nas informações.

No processo de escolha do método multicritério de apoio a decisão deve-se considerar os seguintes fatores: as características do problema, o contexto, a estrutura de preferência do decisor, e o tipo de problemática (DE ALMEIDA & COSTA, 2003). A consideração de todos estes aspectos levou a escolha do modelo aditivo com veto para a problemática da ordenação proposto por De Almeida (2013b), descrito na seção 2.8.5.

2.5.4 Elicitação das Constantes de Escala

Para elicitación das constantes de escala, pode-se destacar dois procedimentos o de *trade-off* (KEENEY & RAIFFA, 1976) e peso por *swing* utilizado pelos métodos Smarts/Smarter.

De acordo com de Almeida (2013), o procedimento de *trade-off* é considerado o procedimento com maior rigor no que se refere a estrutura axiomática. Segundo Keeney e Raiffa (1976) neste procedimento são obtidas visões de *trade-off* entre várias consequências, a partir de comparações apresentadas ao decisor. O procedimento de *swing* por sua vez consiste em incluir uma alternativa hipotética com o pior desempenho em todos os critérios, na matriz de avaliação, para que o decisor escolha esta alternativa e identifique qual critério prefere mudar do pior resultado para o melhor resultado, após isso o critério é eliminado do processo. Este processo será feito com todos os critérios (EDWARDS & BARRON, 1994).

De acordo com de Almeida (2013), uma vantagem do procedimento de *trade-off* é permitir a incorporação de uma avaliação intracritério com funções valores não lineares, diferentemente dos métodos utilizados, tais aqueles baseados em procedimento *swing*.

No presente trabalho foi utilizado o procedimento de *trade-off* (KEENEY & RAIFFA, 1976) para a elicitación das constantes de escala.

2.5.5 Modelo Aditivo com Veto

O modelo aditivo está classificado como um método de critério único de síntese, pois os critérios são agregados em um único critério de síntese, ou seja, em uma única função valor

$v(a)$, dando uma característica compensatória ao método, dessa forma existe a ideia de compensar um menor desempenho de uma alternativa em um determinado critério por meio de um melhor desempenho em outro critério. No entanto, segundo De Almeida (2013b), existem situações em que o decisor não está disposto a selecionar uma alternativa, que compensa um critério, no qual o desempenho está abaixo de um certo nível. Assim, o modelo aditivo com veto propõe a inclusão de uma penalização intracritério nas alternativas que estejam fora dos limiares máximos e mínimos estabelecidos pelo decisor (para um dado critério).

Uma das condições para o uso de tal modelo é a condição de preferência de veto, ou seja, quando o decisor sempre prefere rejeitar uma alternativa cujas consequências apresente um desempenho pior que o veto, embora tenha sido avaliada com a melhor através do valor global.

Para identificação do veto dois limiares devem ser estabelecidos, permitindo a aplicação do modelo aditivo com veto tanto para a problemática de escolha como de ordenação:

- **Limiar superior (u_i)** - onde o decisor especifica um valor mínimo de desempenho $v_i(a)$ do qual determinado critério em qualquer alternativa precisará obter. Assim, para um critério com este valor ou acima deste, a alternativa não sofrerá penalização.
- **Limiar inferior (l_i)** - neste o decisor especifica um valor máximo de desempenho $v_i(a)$. Qualquer valor abaixo ou igual a este, haverá penalização.

De acordo com De Almeida (2013b), para um desempenho acima do limiar inferior $v_i(a)$ o usuário poderá aceitar a alternativa se o desempenho $v_i(a)$ também esteja acima do limiar superior (u_i); entretanto se o desempenho $v_i(a)$ estiver abaixo do limiar superior, uma função de veto z_i entre 0 e 1 passa a ser considerada entre os dois limiares. A função veto para a alternativa é dada por $z_i(a)$:

$$z_i(a) = \begin{cases} 0, & \text{if } v_i(a) \leq l_i \\ 1, & \text{if } v_i(a) \geq u_i \\ \frac{v_i(a) - l_i}{u_i - l_i} & \text{if } l_i \leq v_i(a) \leq u_i \end{cases} \quad (1)$$

O problema abordado neste trabalho envolve a problemática de ordenação, onde o decisor busca obter a posição relativa de cada alternativa do conjunto inteiro de alternativas, ou seja, busca efetuar um ranking das alternativas, diferentemente da problemática de escolha que busca escolher uma alternativa dentro do conjunto de alternativas. Para essa problemática uma função $r_i(a)$ é aplicada para cada critério i :

$$r_i(a) = z_i(a)k_i \quad (2)$$

O índice ponderado de veto é formado através do somatório de todas as funções de vetos, tais funções são obtidas através da equação 2. Assim, tem-se a equação a seguir:

$$r(a) = \sum_{i=1}^n r_i(a) \quad (3)$$

Para a problemática de ordenação, a função obtida na equação 3 será integrada à fórmula do modelo aditivo tradicional para gerar o modelo aditivo com veto e, assim, fornecer a ordenação das alternativas (equação 4):

$$v(a) = r(a) \sum_{j=1}^n k_j v_j(a) \quad (4)$$

De modo geral, este modelo foi utilizado porque ele propõe a inclusão de uma penalização nas alternativas que estejam fora dos limiares estabelecidos pelo decisor (para um dado critério). O uso deste limiar torna-se importante, dado que este minimiza alguns problemas que podem acontecer no modelo aditivo tradicional. Além disso, o decisor pode não está disposto a aceitar uma alternativa que apresente um desempenho abaixo de determinado valor para algum critério específico. Assim, este modelo visa minimizar tais problemas.

2.5.6 Modelos de Decisão no Planejamento

Na literatura existem trabalhos publicados que aplicam decisão multicritério juntamente com o planejamento estratégico.

Kurttila *et al.* (2000) propôs um método híbrido, chamado A'WOT, resultante da integração do método AHP (Analytic Hierarquic Process – Saaty, 1980) com a análise SWOT. Neste trabalho, o método multicritério AHP atribui pesos aos pontos fortes e fracos e às oportunidades e ameaças da análise SWOT na certificação. Esses fatores são avaliados para a obtenção ou não do certificado florestal.

Kangas *et al.* (2003) também propõem um método híbrido, chamado S-O-S, resultante da integração do método SMAA-O (Stochastic Multicriteria Acceptability Analysis with Ordinal criteria) com a análise SWOT. O trabalho aplica este novo método na avaliação de estratégias de gerenciamento de uma propriedade florestal de uma organização privada, que inclui a floresta e uma sede de verão.

Moreira *et al.* (2003) utilizaram o método MACBETH associado à análise SWOT, através dessa associação foram identificadas as forças e fraquezas da organização, objeto de estudo, e possibilitou a harmonização e hierarquização dos objetivos estratégicos.

Shrestha *et al.* (2003) abordam a metodologia proposta em Kurttila et al (2000), o método híbrido A'WOT, para a pesquisa do potencial de implantação de silvicultura no centro-sul da Flórida.

Leskinen *et al.* (2004) também aplicam o método híbrido proposto em Kurttila et al (2000). Este trabalho utiliza o método numa estação de pesquisa florestal, estabelecendo prioridades aos fatores internos e externos em três cenários distintos.

Neves & Costa (2006) fizeram a integração do ELECTRE TRI e do planejamento estratégico (SWOT) à avaliação e classificação de desempenho de Programas de Pós-graduação, classificando-os segundo um padrão de classes. Silva & Rodrigues da Silva (2009) fizeram a combinação da análise de SWOT e o método AHP no planejamento estratégico de uma experiência pedagógica inovadora.

Silva *et al.* (2013) desenvolveram um modelo de decisão multicritério para priorização das políticas públicas para apoio a agricultura familiar, o modelo usou como base uma análise SWOT na construção das alternativas e o método multicritério PROMETHEE II para a ordenação das alternativas a serem implementadas.

Percebe-se a existência de trabalhos que integram planejamento estratégico (SWOT) e alguns métodos de multicritério (MACBETH, AHP, ELECTRE TRI e PROMETHEE II), no modelo proposto nesse trabalho optou-se pelo modelo aditivo com veto, visto que:

- O método MACBETH faz a ponderação dos critérios e a avaliação das opções em julgamentos qualitativos sobre diferenças de atratividade, em outras palavras, avalia a atratividade das alternativas, essa forma de avaliação não atende aos propósitos deste trabalho.
- Os métodos ELECTRE TRI e PROMETHEE II são métodos de sobreclassificação, uma característica importante nesses métodos é que eles apresentam avaliações não compensatórias, dessa forma esses métodos não poderiam ser utilizados neste trabalho, visto que o decisor apresenta uma estrutura de preferência compensatória.
- O método AHP trata-se de um método de agregação aditivo, podendo ser usado para este trabalho, no entanto, optou-se por não utilizá-lo porque a literatura apresenta vários questionamentos relacionados a alguns problemas nesse método, dentre esses problemas pode-se destacar: reversão de ordem; a interpretação para os pesos dos critérios, representando a importância relativa; uso da escala de razão para todos os julgamentos, que implica a existência do zero absoluto e interpretação numérica da escala verbal utilizada na elicitação.

Considerando essas questões e as características dos métodos utilizados em trabalhos anteriores, percebeu-se que os mesmos não atenderiam a estrutura de preferência do decisor e ao contexto do problema e outra questão fundamental trata-se dos limiares de veto exigido pelo decisor, limiares esses que não são estabelecidos nesses outros métodos.

É importante ressaltar que a proposta destes trabalhos consiste na utilização de uma metodologia multicritério associada a análise SWOT, tal análise consiste apenas como uma etapa do planejamento estratégico. Diferente da proposta deste trabalho que busca utilizar a metodologia multicritério para priorização das alternativas estratégicas resultantes do planejamento estratégico.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este capítulo destina-se a apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados durante o desenvolvimento do estudo em questão, detalhando a classificação da pesquisa, descrição da pesquisa, delimitação e perfil da amostra, bem como apresenta os resultados das entrevistas. Além disso, apresenta a metodologia para elaboração do planejamento estratégico e modelo para priorização das alternativas estratégicas.

3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa é bibliográfica e de campo. Bibliográfica pois a fundamentação teórica do trabalho foi baseada em artigos científicos e livros sobre os seguintes assuntos: estratégia, planejamento estratégico, metodologias de planejamento estratégico, gestão de pequenas empresas e tomada de decisão. A pesquisa também é de campo, porque coletou dados primários junto aos micros e pequenos empresários do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco por meio de entrevistas semiestruturadas. Além disso, para avaliar a metodologia de planejamento estratégico indicada e o modelo multicritério proposto foi feito um estudo empírico de sua aplicação em uma empresa pertencente ao Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco.

Quanto aos objetivos a pesquisa pode ser classificada como, exploratória, uma vez que este trabalho busca analisar e identificar as principais dificuldades na elaboração do planejamento estratégico pelas micros e pequenas empresas que compõem o Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco

Quanto a forma de abordar o problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Quantitativa porque faz uso da pesquisa operacional na proposição do modelo de multicritério, fazendo uso das técnicas de modelagens. Qualitativa porque faz uso de uma abordagem conceitual para a indicação de um modelo de planejamento estratégico adequado as micros e pequenas empresas que compõem o Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco. Além disso, para retratar a realidade deste polo econômico foram realizadas entrevistas semiestruturadas.

3.2 Descrição da Pesquisa

Conforme ilustra a Figura 3.1 a pesquisa foi realizada em três partes.

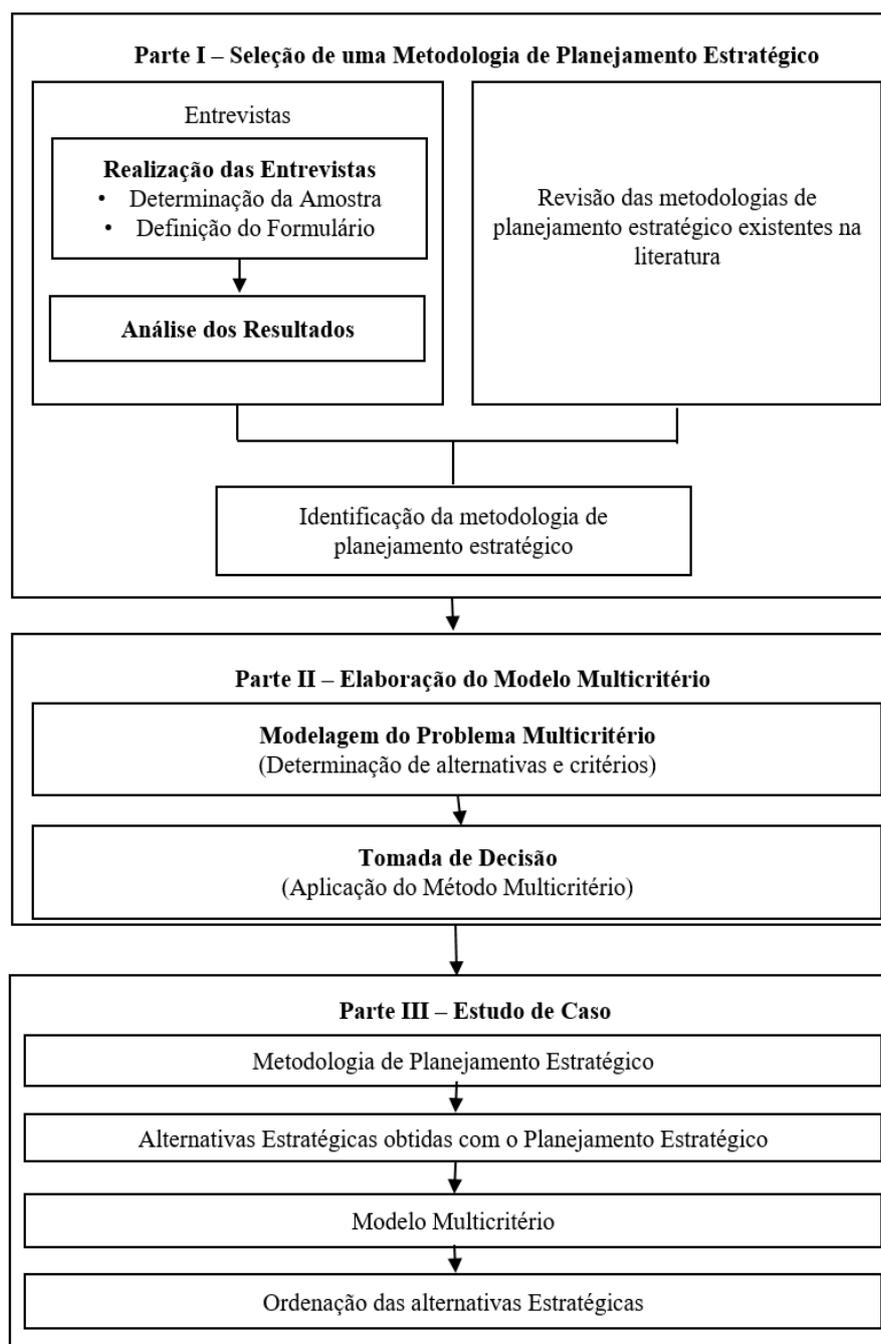


Figura 3.1 - Roteiro de pesquisa

Fonte: Autora (2016)

A primeira parte corresponde a seleção de uma metodologia de planejamento estratégico. Primeiramente, foi feita uma entrevista com micros e pequenos empresários do Polo de Confecção do Agreste de Pernambuco, com o objetivo de identificar as principais dificuldades para a elaboração do planejamento estratégico, com base nas respostas obtidas e nas características das metodologias de planejamento estratégico apresentadas na Fundamentação Teórica (Capítulo 2), foi identificado a metodologia que melhor atendia as especificidades das

micros e pequenas empresas. Selecionada a metodologia, partiu-se para a segunda etapa da pesquisa, que consiste na elaboração do modelo multicritério. Este modelo de apoio a decisão tem o intuito de auxiliar o micro e pequeno empresário na priorização das alternativas estratégicas, resultantes do planejamento estratégico. Por fim, foi realizado o estudo de caso para avaliar a aplicabilidade da metodologia de planejamento estratégico e do modelo multicritério proposto.

3.2.1 Entrevistas

Esta seção compreende a interpretação das entrevistas realizadas com micros e pequenos empresários do Polo de Confeção do Agreste de Pernambuco. Esta seção está dividida em: determinação e perfil da amostra e resultados das entrevistas.

3.2.1.1 Delimitação e Perfil da Amostra

Segundo o Sebrae (2014) a definição de micro e pequena empresa pode ser feita de duas formas: pelo número de pessoas ocupadas na empresa ou pela receita auferida.

Quadro 3.1 - Classificação do porte da empresa pelo número de pessoas ocupadas na empresa

	ATIVIDADES ECONÔMICAS	
	SERVIÇOS e COMÉRCIO	INDÚSTRIA
Microempresa	Até 09 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	De 10 a 49 pessoas ocupadas	De 20 a 99 pessoas ocupadas
Média Empresa	De 50 a 99 pessoas ocupadas	De 100 a 499 pessoas ocupadas
Grande Empresa	Acima de 100 pessoas	Acima de 500 pessoas

Fonte: Sebrae (2014)

As empresas são classificadas como micro e pequeno porte, conforme tenham receita de até R\$ 3.600.000,00 anuais (Quadro 3.2).

Quadro 3.2 - Classificação do porte da empresa por faixas média de receita

ATIVIDADES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	RECEITA MÉDIA POR PORTE DA EMPRESA (R\$)		
	2009	2010	2011
Serviço	257.281	280.896	311.244
Comércio	436.111	483.280	547.912
Indústria	1.057.476	1.194.611	1.257.527

Fonte: Sebrae (2014)

O critério de números de pessoas ocupadas na empresa é o mais utilizado, visto que a medida que a empresa aumenta o número de pessoas ocupadas a organização sofre uma modificação de estrutura e comportamento (DRUCKER, 1981). Segundo Drucker (1981), a estrutura administrativa é o único critério de confiança para avaliar o tamanho da empresa. Vale ressaltar que o melhor critério depende do propósito do usuário.

Segundo o Sebrae (2014) o Polo de Confeccões do Agreste de Pernambuco teve origem a cerca de 30 anos inicialmente nas cidades de Santa Cruz do Capibaribe e Caruaru, hoje ele engloba 19 municípios, sendo os mais representativos os 10 apresentados na tabela abaixo.

Tabela 3.1 - Estimativa do número de unidades produtivas de confeccões

MUNICÍPIOS	NÚMERO DE UNIDADES PRODUTIVAS	% DO TOTAL
Agrestina	299	1,6
Brejo da Madre de Deus	1.396	7,4
Caruaru	4.530	24,1
Cupira	135	0,7
Riacho das Almas	415	2,2
Santa Cruz do Capibaribe	7.169	38,1
Surubim	454	2,4
Taquaritinga do Norte	1.185	6,3
Toritama	2.818	15,0
Vertentes	401	2,1
Total dos dez municípios	18.803	100,0

Fonte: Sebrae (2014)

A maior concentração de unidades produtivas (empresas e empreendimentos complementares – facções) está em Santa Cruz do Capibaribe (38% do total de unidades produtivas), seguida de Caruaru (24%) e Toritama (15%). Esses três municípios formaram o núcleo original do polo e ainda mantém sua posição destacada, abrigando 77% do total de unidades produtivas estimado para os dez municípios (SEBRAE, 2014). Diante deste contexto, a amostra da pesquisa é constituída por pequenos e micros empresários situados nas cidades de Santa Cruz, Toritama e Caruaru.

Foram realizadas dezoito entrevistas em Santa Cruz, em Caruaru oito e doze em Toritama, trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência.

O questionário usado nas entrevistas encontra-se anexo (Anexo A), ele é resultado de um trabalho de Terence (2002). Vale salientar que o mesmo sofreu pequenas modificações para se adequar ao objetivo deste trabalho.

3.2.1.2 Resultados das Entrevistas

Apesar da importância do planejamento as pequenas empresas ainda relutam na sua realização. Os motivos citados para a não realização do planejamento, são: falta de tempo, falta de pessoal qualificado para a realização e falta de visão de médio e longo prazo. Quando o mesmo é realizado ele tem um caráter operacional, foca no curto prazo e sua visão é voltada para tarefas rotineiras. Percebe-se que há uma tendência natural dos micros e pequenos empresários se voltarem para a rotina/execução. Os mesmos não fazem um planejamento antes de iniciar o negócio, não sabem aonde se quer chegar com o empreendimento, falta visão de longo prazo. Abre-se a empresa sem um planejamento prévio, sem calcular os riscos. Quando a empresa se depara com um problema, são tomadas decisões com pouco pensar e sem o tempo necessário para a tomada de decisão.

As principais dificuldades para realização do processo de planejamento nas micro e pequenas empresas são: falta de comprometimento por parte dos funcionários; falta de recursos necessários; resistência a mudanças; dificuldade em definir o que a empresa é e aonde se quer chegar (missão e visão); centralização das decisões nas mãos dos proprietários; e falta de entendimento da importância do planejamento.

Poucos empresários conhecem a ferramenta de planejamento estratégico, no entanto, os que conhecem nunca fizeram a elaboração do mesmo. É notório que as prioridades e preocupações estratégicas acabam perdendo espaço para questões operacionais que consomem a maior parte do tempo dos colaboradores. Hillary (2004), já alertava para este aspecto, segundo o autor, as pequenas empresas têm a tendência em direcionar sua atenção ao atendimento de uma série de eventos que dizem respeito ao seu cotidiano, restando pouco ou nenhum tempo para agir estrategicamente. Atualmente, nenhuma empresa realiza o planejamento estratégico. Algumas até iniciaram o processo de elaboração do planejamento estratégico, no entanto, por falta de informações e tempo, segundo eles, não chegaram a concluir o planejamento estratégico.

As características que exercem maior influência para a não realização do planejamento estratégico são:

- desconhecimento da técnica;
- falta de pessoal qualificado;
- falta de visão de longo prazo;
- imediatismo de resultados;
- dificuldade em aceitar mudanças;

- falta de tempo e de recursos;
- dificuldade em obter informações do ambiente;
- dificuldade na definição das metas e de objetivos claros;
- desconhecimento da estratégia atual.

Como resultado da elaboração do planejamento estratégico, os pequenos empresários esperam tornar-se mais ágeis na tomada de decisões; conhecer melhor os seus concorrentes, clientes e o ambiente (interno e externo) que sua organização se encontra inserida, e ter uma visão de longo prazo, para que a organização possa tornar-se mais competitiva no mercado.

A análise ambiental na micro e pequena empresa é fundamental para a identificação dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, através desta análise a organização poderá identificar a melhor estratégia a ser adotada. Apesar desta importância as organizações não realizam esta análise. Percebeu-se que o micro e pequeno empresário encontra algumas dificuldades no levantamento das informações necessárias para o desenvolvimento da análise ambiental. Ficou evidente a falta conhecimento do mercado e de informações sobre os concorrentes e clientes. Além disso falta recursos e pessoal qualificado para realizar a análise. A não realização da análise também foi justificada pela falta de tempo.

Outra carência observada nas organizações entrevistadas é a falta de monitoramento da concorrência. Os pequenos empresários não possuíam informações sobre a forma de gestão e atuação no mercado de seus concorrentes. Algumas, com o objetivo de identificar como está a concorrência em termos de moda e preços de venda, realizam pesquisas de mercado, através de cliente oculto. Ficou evidente a falta de indicadores de monitoramento tanto da concorrência como dos clientes.

As organizações entrevistadas são empresas familiares, diante disso a tomada de decisão, na grande maioria, é de responsabilidade dos proprietários. Percebeu-se que os mesmos não fazem uso de abordagens formais no processo decisório, as decisões são estabelecidas de forma adaptativa, baseadas em suas experiências pessoais. Tomar decisões desta maneira pode acarretar em alguns problemas, De Almeida (2013a), enfatiza que devido a racionalidade limitada do decisor e o uso de métodos aproximativos, alternativas podem ser eliminadas indevidamente, outras podem não ser analisadas, não há consideração de *trade-offs*.

3.2.2 Identificação da Metodologia para Elaboração do Planejamento Estratégico

Considerando as características das metodologias de planejamento estratégico apresentadas na Fundamentação Teórica (Capítulo 2) e as características e dificuldades das

pequenas empresas em realizar o planejamento estratégico optou-se pela metodologia de Fischmann (1987) para a elaboração do planejamento estratégico pelas seguintes razões:

- Percebeu-se que as pequenas empresas desconhecem a técnica de planejamento estratégico e a sua importância, a metodologia de Fischmann (1987) apresenta uma etapa de avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer planejamento estratégico, nesta etapa a empresa é preparada para adoção de uma mentalidade estratégica, e isso é muito importante, visto que as empresas entrevistadas não possui uma mentalidade estratégica, sua preocupação é voltada apenas para aspectos rotineiros, deixando a desejar em questões de cunho estratégico;
- Outro aspecto importante desta metodologia trata-se do estabelecimento de critérios (homogêneos e mensuráveis) que deverão ser aplicados às diversas alternativas estratégicas. Isto é importante porque as pequenas empresas não fazem uso de abordagens formais na tomada de decisão, portanto com o estabelecimento dos critérios as alternativas são selecionadas com base nos critérios e não escolhidas de maneira adaptativa ou com base nas experiências dos decisores;
- A metodologia de Fischmann (1987) apresenta uma linguagem simples e de fácil entendimento, isso é muito importante para que os pequenos empresários entendam todo o processo de elaboração do planejamento estratégico;
- E por fim, a metodologia apresenta avaliação e controle, com isso medidas de acompanhamento e correção são utilizadas com o intuito de reforçar as ações positivas e evitar ou eliminar as ações negativas. Como as pequenas empresas não costumam monitorar os seus resultados esta etapa da metodologia de Fischmann (1987) irá conscientizar o pequeno empresário da importância de acompanhar seus resultados e seus processos, esse monitoramento permite comparar o resultado atual com o esperado, tomar decisões corretivas, entre outras ações.

3.2.3 Modelo Multicritério para Priorização das Alternativas Estratégicas

Analisando os resultados das entrevistas, percebeu-se que as pequenas empresas não fazem uso de abordagens formais na tomada de decisão. Os decisores escolhem de forma adaptativa uma estratégia, julgam a mais apropriada com base em suas experiências. Diante disso, sentiu-se a necessidade de propor um modelo de abordagem formal para auxiliar o pequeno empresário na ordenação das prioridades, já que os recursos financeiros, humanos e o tempo são escassos e ele não conseguirá implementar todas as alternativas ao mesmo tempo.

O modelo multicritério proposto neste trabalho para ordenação das alternativas estratégicas resultantes do planejamento estratégico se baseia no Apoio a Decisão Multicritério, especificamente no modelo aditivo com veto e é voltado para um único decisor.

No processo de escolha do método multicritério de apoio a decisão deve-se considerar os seguintes fatores: as características do problema, o contexto, a estrutura de preferência do decisor, e o tipo de problemática (DE ALMEIDA & COSTA, 2003).

A consideração de todos estes aspectos levou a escolha do modelo aditivo com veto para a problemática da ordenação proposto por De Almeida (2013b). Esse modelo propõe inclusão de uma penalização nas alternativas que estejam fora dos limiares estabelecidos pelo decisor (para um dado critério). O uso deste limiar torna-se importante, dado que este minimiza alguns problemas que podem acontecer no modelo aditivo tradicional. Além disso, o decisor pode não está disposto a aceitar uma alternativa que apresente um desempenho abaixo de determinado valor para algum critério específico. Assim, este modelo visa minimizar tais problemas.

De modo geral, o modelo aditivo com veto foi utilizado para a proposição do modelo multicritério para priorização das alternativas estratégicas, pois, micros e pequenas empresas poderão identificar critérios que necessitem de limiares, visto que os recursos financeiros, humanos e o tempo são escassos; além disso o aditivo com veto é para problemática de ordenação e neste caso busca-se a ordenação das alternativas estratégicas resultantes do planejamento estratégico.

O modelo multicritério para priorização das alternativas estratégicas está organizado nas seguintes etapas:

- **Etapa 1:** Identificação das alternativas estratégicas resultantes do planejamento estratégico – através da elaboração do planejamento estratégico uma lista com várias estratégias poderá surgir, essa etapa faz a identificação das estratégias oriundas do planejamento estratégico. As estratégias são estabelecidas de acordo com a situação da empresa, tendo em vista o objetivo almejado.
- **Etapa 2:** Identificação dos critérios - a identificação dos critérios é feita através de conversas e análises com os especialistas envolvidos, respeitando, a estrutura de preferencias do decisor. Os critérios devem ser objetivos e ser usados na avaliação das alternativas.
- **Etapa 3:** Elaboração da matriz de avaliação – identificados as alternativas e os critérios torna-se necessário o estabelecimento das constantes de escala de cada critério. As constantes de escalas deste modelo foram elicitadas através do procedimento de *trade-off* proposto por Kenney & Raiffa (1976).

- **Etapa 4:** Identificação dos critérios que requerem limiares de veto e seus respectivos valores – nessa etapa avalia quais critérios necessitam da inclusão do veto, identificados os critérios, posteriormente são estabelecidos os valores do veto.
- **Etapa 5:** Aplicação do método aditivo com veto - o modelo aditivo com veto para a problemática da ordenação é aplicado.
- **Etapa 6:** Apresentação dos resultados ao decisor – depois da aplicação os resultados são apresentados ao decisor.

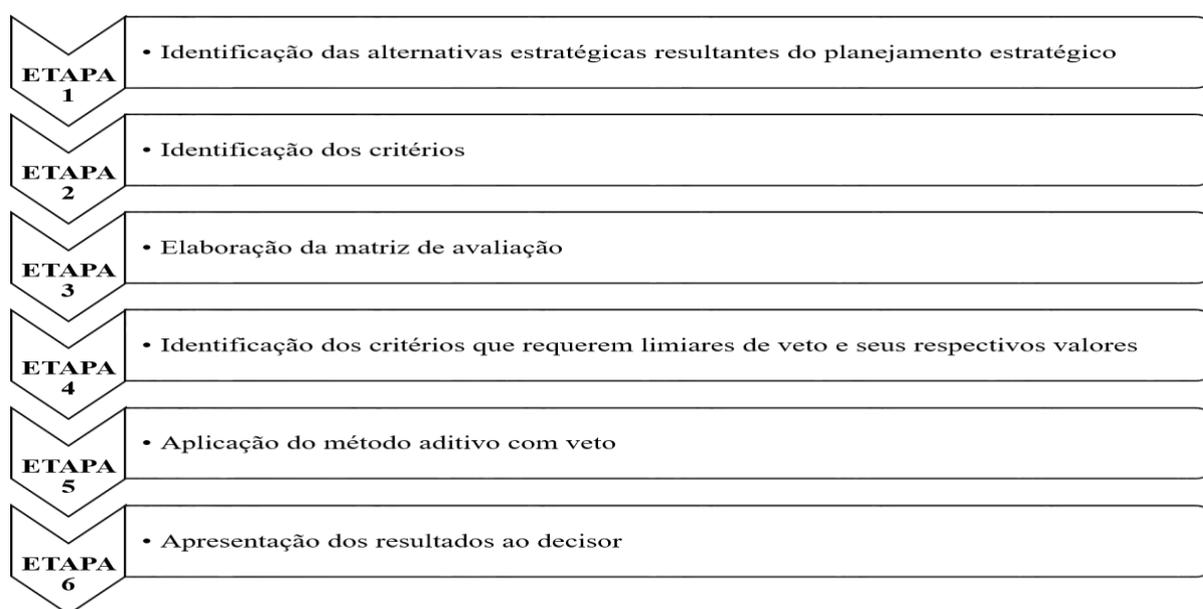


Figura 3.2 - Etapas do modelo para priorização das alternativas estratégicas

Fonte: Autora (2016)

É importante que o decisor entenda as etapas do modelo e que se pode voltar a qualquer das etapas anteriores, se observar inconsistências ou se algo não estiver muito claro. Sugere-se a presença de um analista de decisão a fim de auxiliar a implementação do modelo.

4 ESTUDO DE CASO

Com o intuito de avaliar a aplicabilidade da metodologia de planejamento estratégico selecionada e o modelo de decisão multicritério desenvolvido foi realizado um estudo de caso. Dentre as micros e pequenas empresas entrevistadas selecionou-se uma para a realização do estudo de caso. Para a seleção analisou-se a estrutura organizacional e a predisposição do gestor e sua equipe para a realização do processo.

A empresa selecionada trata-se de uma pequena empresa familiar de confecção de peças jeans para adultos, situada na cidade de Toritama.

A empresa não possui um departamento estratégico e nem faz uso de ferramentas gerenciais, como por exemplo, o planejamento estratégico. A mesma não realiza nenhuma análise dos ambientes interno e externo, e geralmente realiza pesquisa de mercado no sentido de identificar como está a concorrência, em termos de moda e preços de venda, e satisfação do cliente.

Esta empresa possui ao todo trinta funcionários. A diretoria geral, composta pelos proprietários, é responsável pela tomada de decisão, vale ressaltar que a mesma direciona sua atenção para aspectos cotidianos, deixando de enfatizar aspectos estratégicos que possam contribuir para a competitividade da empresa. Na tomada de decisão a diretoria não faz uso de abordagens formais.

Segundo a gerente administrativa, a empresa não fazia uso do planejamento estratégico por diversas razões, as principais mencionadas foram:

- desconhecimento da ferramenta;
- falta de visão de longo prazo;
- dificuldade em identificar os seus pontos fortes e fracos;
- dificuldade em definir missão, visão, metas e objetivos;
- desconhecimento da estratégica atual.

Com base nestas informações foi elaborado o planejamento estratégico e aplicado o modelo multicritério proposto, conforme apresenta as próximas seções.

4.1 Elaboração do Planejamento Estratégico

A gerente administrativa assumiu o papel de decisor. Através de visitas e reuniões na empresa, foi elaborado o planejamento estratégico seguindo a metodologia proposta por Fischmann (1987). Conforme apresentado na seção 2.3.2 esta metodologia consiste em dois

estágios, mas neste trabalho apenas o estágio um foi elaborado, visto que o mesmo configura-se como o planejamento propriamente dito.

De forma geral, existem três tipos (ou níveis) de estratégias organizacionais: estratégia corporativa, estratégia competitiva e estratégia funcional. Para não limitar a identificação das alternativas, as estratégias identificadas contemplam os três níveis. Vale ressaltar que as estratégias são estabelecidas de acordo com a situação da empresa, tendo em vista o objetivo almejado.

Etapa 0 – Avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer planejamento estratégico

Nesta etapa foi feita uma preparação da empresa para a adoção da mentalidade estratégica, visto que a empresa não enfatiza, no seu dia-a-dia aspectos estratégicos. A ferramenta foi apresentada para a gerente administrativa e a equipe responsável pela sua elaboração. Procurou-se conscientizá-los sobre a importância desta ferramenta. Muitas dúvidas foram esclarecidas.

Na primeira reunião foi feito esse processo de conscientização e apresentação da metodologia de Fischmann (1987).

Nesta etapa também foi definida a missão e visão da organização, bem como a sua estratégia vigente.

- Missão – “Produzir e fornecer peças com confiabilidade, qualidade e valor agregado visando a satisfação dos clientes”.
- Visão – “Ser reconhecida como a melhor empresa do Polo de Confecção do Agreste de Pernambuco, garantindo um alto padrão de qualidade”.
- Valores - Comprometimento com os clientes e os fornecedores; preservação do meio ambiente e compromisso com a qualidade dos produtos.
- Estratégia vigente – “A empresa procurou manter-se no ramo de confecção oferecendo produtos de qualidade a um baixo custo, buscando superar as expectativas dos clientes”.

Etapa 1 – Análise Interna e Externa

O próximo passo de aplicação da metodologia é a análise ambiental, que visa identificar as ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo ao da empresa, por meio da análise das forças macro ambientais, tais como as forças econômicas, forças tecnológicas e as forças sociais. Além disso, busca identificar suas forças e fraquezas da organização.

Quadro 4.1 - Análise ambiental

ANÁLISE INTERNA	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos; • Preços competitivos; • Bom relacionamento com os fornecedores chaves; • Cumprimento eficiente dos prazos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Planejamento Estratégico; • Direção não profissional; • Ausência de monitoramento e controle dos processos; • Ausência de profissionais de moda;
ANÁLISE EXTERNA	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do mercado local; • Desenho e modelagem de processos; • Investimento em sistema de gestão e aquisição de mão de obra especializada; 	<ul style="list-style-type: none"> • Informalização dos concorrentes; • Carga tributária elevada; • A pressão de mercado por flexibilidade e rapidez; • Entrada de novos concorrentes;

Fonte: A pesquisa (2016)

Identificados os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades, partiu-se para a segunda etapa da elaboração do planejamento estratégico.

Etapa 2 – Definição de objetivos e metas

Após a análise dos dados das etapas anteriores o próximo procedimento para a implantação da metodologia é a definição dos objetivos e metas da empresa.

Os objetivos, metas e prazos estabelecidos pela gerente administrativa foram os seguintes:

- tornar-se líder de mercado no Polo de Confecção do Agreste de Pernambuco.
 - monitorar os produtos e preços dos concorrentes – 1º semestre de 2017;
 - ampliar seu público alvo – 2º semestre de 2017;
- aumentar a produtividade e lucratividade.
 - aumentar as vendas, através do lançamento de um novo produto – 2º semestre de 2017;
 - realizar treinamentos – 1º semestre de 2017;
 - implantar o planejamento e controle da produção – 2º semestre de 2017;
 - reduzir os custos – 2º semestre de 2016;
- desenvolver estratégias de marketing para captar novos clientes.
 - realizar pesquisas de mercado – 1º semestre de 2017;
 - identificar as necessidades do público alvo – 1º semestre de 2017.

Etapa 3 – Formulação de estratégias alternativas

As estratégias formuladas têm a finalidade de alcançar os objetivos definidos. Elas são apresentadas na Tabela 4.1.

Tabela 4.1 - Alternativas estratégicas resultantes do planejamento estratégico

ALTERNATIVAS	
A1	Construção de uma nova sede
A2	Implantação de um sistema de gestão da qualidade com foco na melhoria contínua
A3	Desenvolvimento de novos mercados, através da comercialização de um novo produto
A4	Criação de um departamento de marketing e planejamento estratégico
A5	Ampliação da planta da fábrica
A6	Mudança do layout da fábrica
A7	Aumento na participação de mercado com a vantagem competitiva baseada na qualidade do produto
A8	Introdução de indicadores para monitoramento da satisfação do cliente
A9	Investimento na redução dos custos dos processos para ter preços competitivos
A10	Criação de canais de comunicação com o cliente

Fonte: A pesquisa (2016)

Vale ressaltar que essa identificação das alternativas corresponde a primeira etapa do modelo multicritério proposto.

Etapa 4 – Estabelecimento de critérios

Os critérios estabelecidos deverão ser aplicados às diversas alternativas estratégicas. A Tabela 4.2 apresenta a descrição dos critérios.

Tabela 4.2 - Critérios para avaliação das alternativas

	CRITÉRIOS	MÉTRICA	DESCRIÇÃO
C1	Custo de investimento	Monetária (reais)	Valor da implementação de determinada alternativa de ação.
C2	Lucro líquido	Monetária (reais)	Lucro (retorno financeiro) que o micro e pequeno empresário poderá obter pela aplicação de determinada alternativa.
C3	Tempo para implementar	Dias transcorridos para implementação	Tempo para implementação de determinada alternativa de ação.
C4	Impacto na satisfação do cliente	Escala ordinal de cinco pontos: 1: Nenhum impacto 2: Baixo impacto 3: Médio impacto 4: Alto impacto 5: Altíssimo impacto	Este critério visa representar o quanto uma determinada alternativa irá impactar na satisfação do cliente, sendo valorizada a alternativa que gere maior satisfação.

Fonte: A pesquisa (2016)

Esses critérios foram estabelecidos através de conversas e análises, respeitando a estrutura de preferências do decisor. A identificação dos critérios corresponde a segunda etapa do modelo multicritério proposto.

Etapa 5 – Seleção de estratégias

Para esta etapa foi utilizado o modelo multicritério para priorização das alternativas estratégicas definido na seção 3.2.3. A sua aplicação será apresentada na próxima seção e tem o objetivo de auxiliar o micro e pequeno empresário no estabelecimento das prioridades.

4.2 Priorização das Alternativas Estratégicas

Com a elaboração do planejamento estratégico foram identificadas 10 alternativas. Essa identificação corresponde a Etapa 1 do modelo multicritério proposto, que se trata da identificação das alternativas estratégicas resultantes do planejamento estratégico (Tabela 4.1).

A Etapa 2 corresponde a identificação dos critérios. Os critérios usados no modelo proposto foram apresentados na Tabela 4.2.

Para a etapa 3 do modelo, a Tabela 4.3 identifica as constantes de escalas de cada critério, bem como os valores de cada alternativa nos respectivos critérios. Vale ressaltar que as constantes de escalas foram calculadas de acordo com a preferência do decisor, segundo o procedimento de *trade-offs*.

Tabela 4.3 - Matriz de avaliação

	C1	C2	C3	C4
K_i	0,177993	0,449450	0,105872	0,266685
A1	130.000	60.000	250	Baixo Impacto
A2	50.000	20.000	90	Médio Impacto
A3	40.000	80.000	70	Alto Impacto
A4	35.000	50.000	60	Médio Impacto
A5	60.000	45.000	180	Baixo Impacto
A6	45.000	35.000	140	Baixo Impacto
	38.000	65.000	120	Alto Impacto
A8	40.000	25.000	110	Altíssimo Impacto
A9	80.000	55.000	150	Alto Impacto
A10	35.000	35.000	120	Altíssimo Impacto

Fonte: A pesquisa (2016)

No caso do critério C4, o decisor estipulou como limiar inferior de veto igual a 2 e como limiar superior igual a 5, o que implica dizer que alternativas com desempenho nesse critério igual a cinco serão beneficiadas no *ranking* final. O decisor resolveu estipular limiares para esse

critério porque em um mercado tão competitivo é essencial que as organizações se preocupem em ter seus clientes satisfeitos. A satisfação do cliente pode levar a um crescimento de mercado, de lucratividade e gera uma imagem positiva da empresa. Na Tabela 4.4 são apresentadas as respectivas avaliações intracritério e intercritério, gerando as funções valores.

Tabela 4.4 - Funções valores globais

	C1	C2	C3	C4	Modelo aditivo sem veto v(a)	Modelo aditivo com veto v'(a)
A1	0,0000	0,6666	0,0000	0,0000	0,2996	0,2197
A2	0,5894	0,0000	0,5614	0,3333	0,2532	0,2081
A3	0,8289	1,0000	0,8120	0,6666	0,8607	0,7841
A4	1,0000	0,5000	1,0000	0,3333	0,5974	0,4911
A5	0,4298	0,4166	0,1228	0,0000	0,2767	0,2029
A6	0,6959	0,2500	0,2481	0,0000	0,2624	0,1924
A7	0,8919	0,7500	0,3421	0,6666	0,7098	0,6467
A8	0,8289	0,0833	0,4019	1,0000	0,4942	0,4942
A9	0,2302	0,5833	0,2105	0,6666	0,5032	0,4584
A10	1,0000	0,2500	0,3421	1,0000	0,5932	0,5932

Fonte: A pesquisa (2016)

Na Tabela 4.5 é mostrada a ordenação final das alternativas estratégicas, a mesma realiza uma comparação com e sem a utilização do procedimento de veto.

Tabela 4.5 - Ordenações finais

Modelo aditivo sem o procedimento de veto	Modelo aditivo com o procedimento de veto
A3	A3
A7	A7
A4	A10
A10	A8
A9	A4
A8	A9
A1	A1
A5	A2
A6	A5
A2	A6

Fonte: A pesquisa (2016)

A alternativa colocada em primeiro lugar foi A3 e a colocada em segundo lugar foi A7. É possível perceber que caso tivesse sido utilizado o modelo aditivo tradicional, sem veto, as alternativas também estariam nessas posições, o que indica que estas alternativas obtiveram

ótima pontuação nos critérios, sendo assim não sofreram penalizações do veto. A alternativa A1 também manteve-se na mesma posição nos dois procedimentos.

Na comparação dos dois *rankings* obtidos, para o modelo com veto e para o modelo tradicional, observa-se que sete alternativas apresentam posição diferente, o que mostra que o veto alterou a posição dessas alternativas, penalizando-as por apresentarem desempenho indesejável. O uso do veto não permitiu que alternativas que são muito ruins em um critério ficassem bem posicionadas na ordenação final face a compensação de um bom desempenho em outros critérios. As alternativas A5 e A6 ficaram nas últimas posições, pois essas alternativas apresentaram um desempenho pior que o veto, sendo rejeitadas. Para avaliar a robustez do resultado pode-se realizar uma análise de sensibilidade.

5 CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS

As micros e pequenas empresas são extremamente relevantes no contexto socioeconômico do Polo de Confeções do Agreste Pernambucano, apesar de serem eficientes no seu dia-a-dia, essas empresas apresentam grande dificuldade no que diz respeito a questões estratégicas. Apesar da importância do planejamento estratégico e da abordagem formal na tomada de decisão o seu uso ainda é raro.

Baseando-se nessas questões, este trabalho teve como objetivo identificar uma metodologia de planejamento estratégico que considere as especificidades das micros e pequenas empresas do Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco bem como desenvolver um modelo de agregação multicritério para priorização das estratégias resultantes do planejamento estratégico, para o alcance do mesmo, foram considerados os seguintes objetivos específicos: (1) realizar uma pesquisa com o objetivo de identificar os principais obstáculos que dificultam a elaboração do planejamento estratégico pelas micros e pequenas empresas que compõem o Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco; (2) examinar e selecionar dentre as metodologias de planejamento estratégico existentes na literatura a que melhor atende as particularidades e dificuldades apresentadas pelas micros e pequenas; (3) propor um modelo de decisão multicritério que auxilie o micro e pequeno empresário a priorizar as estratégias definidas no planejamento estratégico; (4) avaliar a metodologia de planejamento estratégico selecionada e o modelo de decisão multicritério desenvolvido por meio de um estudo empírico de suas aplicações em uma pequena empresa pertencente ao Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco.

Para tais fins, o presente trabalho desenvolveu um modelo multicritério, baseado no método de agregação aditivo com veto proposto por De Almeida (2013b) para problemática da ordenação, para priorização das alternativas estratégicas resultantes do planejamento estratégico.

Neste contexto, o modelo aditivo com veto mostrou-se útil, pois alternativas que apresentaram um desempenho indesejável, foram rejeitadas e, conseqüentemente, colocadas nas últimas posições do ranking, bem como aquelas que apresentaram um alto impacto na satisfação do cliente, foram priorizadas. Percebeu-se através da comparação do desempenho das alternativas com e sem o uso do procedimento com veto, que ao estabelecer vetos, estes influenciaram a posição no *ranking* das dez alternativas propostas, priorizando, obviamente, as

alternativas que apresentaram desempenho igual ou superior ao veto. Vale ressaltar que os resultados obtidos aqui não devem ser generalizados, pois eles são frutos da avaliação das alternativas e das constantes de escalas, caso seja alterado algum destes itens o resultado será diferente.

Um aspecto que merece destaque neste trabalho foi a proposta de usar uma abordagem formal na ordenação das alternativas estratégicas resultantes do planejamento estratégico, visto que sem o uso de uma abordagem formal de apoio a decisão, os decisores acabam escolhendo uma estratégia de acordo com experiências passadas e ao agir desta forma alternativas podem ser eliminadas indevidamente, outras podem não ser analisadas.

Outra contribuição que merece destaque, foi que por meio das entrevistas foram identificadas as dificuldades bem como os motivos para a não realização do planejamento estratégico por parte das micros e pequenas empresas do Polo de Confecção do Agreste de Pernambuco. Com isso, evidenciou-se que as dificuldades encontradas nas micros e pequenas empresas do Polo de Confecção do Agreste de Pernambuco são as mesmas apontadas na literatura. Apesar da importância do planejamento estratégico grande parte das micros e pequenas empresas ainda desconhecem tal ferramenta e as que conhecem ainda relutam em se dedicar a sua elaboração. Percebe-se que há uma tendência natural dos pequenos empresários se voltarem para a rotina/execução, deixando de lado as questões estratégicas.

Vale ressaltar que tanto a metodologia de planejamento estratégico quanto o modelo proposto podem ser adaptados para diversos tipos e tamanhos de organizações.

A pesquisa desenvolvida apresenta algumas limitações. Na elaboração do planejamento estratégico, o estudo restringiu-se à algumas etapas, não realizando a implementação das estratégias, monitoramento e controle. Uma segunda limitação foi o tamanho da amostra. Uma terceira limitação foi que o presente estudo buscou analisar as micros e pequenas empresas pertencentes ao Polo de Confecção do Agreste, desta forma apenas empresas do setor têxtil foram analisadas.

Uma extensão deste trabalho seria a implementação das estratégias, bem como o monitoramento do desempenho da empresa após a implementação. Sugere-se também uma análise de sensibilidade para validar a robustez dos resultados, desta forma, poderá ser observadas as reações das alternativas em diferentes cenários. Outra sugestão seria aumentar o tamanho da amostra e analisar outros setores.

Considerando as características das metodologias de planejamento estratégico e as especificidades das pequenas empresas entrevistadas em realizar o planejamento estratégico

optou-se pela metodologia de Fischmann (1987) para elaboração do planejamento estratégico sugere-se que sejam utilizadas metodologias de outros autores, procurando resultados complementares aos aqui apresentados.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo, McGraw-Hill, 1977 (Trad. ed. 1965).
- ALMEIDA, M. I. R. *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas*. São Paulo, FEA-USP. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- BELTON, V. & STEWART, T. J. *Multiple criteria decision analysis*. Kluwer Academic Publishers, 2002.
- BETHLEM, A. *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. São Paulo, Atlas, 1998.
- BRINCKMANN, J.; GRICHNIK, D.; KAPSA, D. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, v.25, p. 24-40, 2010.
- BORTOLI NETO, A. A virada dos pequenos. *Revista PEGN*, n. 100, p. 37, 1997.
- BRYSON, J. M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco, Jossey-Bass, 1995.
- CAMARGOS, M. A. & DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 10, nº 1, jan/mar, 2003.
- CERTO, S. S. & PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia*. São Paulo, Makron Books, 1993.
- CHANDLER, A. *Strategy and Structure*. Cambridge, MIT Press, 1962.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1995.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 6º ed. Rio de Janeiro, Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.
- COELHO, J. M. & SOUZA, M. C. A. F. A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In: *Congresso brasileiro de gestão estratégica de custos*, São Paulo, 1999.
- COELHO, P. C. A. *Fatores gerenciais que influenciaram na mortalidade das micros e pequenas empresas: um estudo sobre a mortalidade das empresas comerciais de Manaus entre 1995 e 1997*. Florianópolis, Insular, 2001.

- DE ALMEIDA, A. T. & COSTA, A. P. C. S. *Aplicações com Métodos Multicritério de Apoio a Decisão*. Universitária UFPE, Recife, 2003.
- DE ALMEIDA, A. T. *Processo de Decisão na Organização: construindo modelos de decisão multicritério*. São Paulo: Atlas, 2013a.
- DE ALMEIDA, A. T. Additive-veto models for choice and ranking multicriteria decision problems. *Journal of Operational Research*, v.30, n.6, p.1-20, 2013b.
- DEITOS, M. L. M. S. *A gestão da tecnologia em pequenas e médias empresas: fatores limitadores e formas de superação*. Cascavel, Edunioeste, 2002.
- DRUCKER, P. F. *Prática da administração de empresas*. São Paulo, Pioneira, 1981.
- EDWARDS, W. & BARRON, F. H. SMARTS and SMARTER: Improved Simple Methods for Multiattribute Utility Measurement. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, v.60, pg. 306-325, 1994.
- FERNANDES, B. H. R. & BERTON, L. H. *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo, Saraiva, 2005.
- FICHMANN, A. A. *Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas*. São Paulo, FEA-USP. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.
- FISCHMANM, A. A. & ALMEIDA, M. I. R. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo, Atlas, 1991.
- GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- GOMES, L. F. A. M.; WOITOWICZ, B. B. C.; LUCAS, S. F. Uma Abordagem Multicritério para a Seleção de Ferramentas de Business Intelligence. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, v. 10, n. 2, 2011.
- GRAVE, P. S. & MENDES, A. A. Pensamento Estratégico Contemporâneo: Possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido? In: *XXV ENANPAD, Anais...* Campinas: ANPAD, set. 2001. 15 p.
- HILLARY, R. Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of cleaner production*. v. 12, n. 6, p. 561-569, agosto de 2004
- KENNEY, R. L. & RAIFFA, H. *Decision with multiple objectives: preferences and value trade-offs*. New York, John Wiley, 1976.
- KANGAS, J.; KURTTILA, M.; KAJANUS, M.; KANGAS, A. Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach. *Journal of Environmental Management*, v. 69, n. 4, p. 349-358, dez/2003.

- KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. Tradução Bazán tecnologia e Linguística; Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 12 ed, Rio de Janeiro: Prentice/Hall, 2007.
- KURTTILA, M.; PESONEN, M.; JYRKI, K.; KAJANUS, M. Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis – a hybrid method and its application to a forest-certification case. *Forest Policy and Economics*, v. 1, n. 1, p. 41-52, mai/2000.
- LESKINEN, L. A.; LESKINEN, P.; KURTILLA, M.; KANJAS, J.; KAJANUS, M. Adapting modern strategic decision support tools in the participatory strategy process - a case study of a forest research station. *Forest Policy and Economics*, v. 8, n. 3, p. 267-278, nov/2004.
- LEONE, N. M. C. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr/jun/1999.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo, Makron Books, 1997.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEGGINSON, L. C.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo, Makron Book, 1997.
- MEIRELLES, A. M. *O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.
- MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. *The Strategy Process: concepts, contexts and cases*. 2. ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall International, Inc., 1991.
- MOREIRA, A. C. M.; ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G. Um método para identificação e priorização de oportunidades/ameaças e pontos fortes/fracos no planejamento estratégico, utilizando uma metodologia mcda-construtivista. *XXXV Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional - SBPO*, p. 91-1003, 2003.
- NEVES, R. B. & COSTA, H. Integração do swot e do electre tri ao sistema de avaliação da capes. *XXXVIII Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional - SBPO*, p. 385-396, 2006.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo, Atlas, 1998.

- OLIVEIRA, D. P. R. *Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer implementar e avaliar*. 3 ed. São Paulo, Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas- 23ª Ed.* São Paulo, Atlas, 2007.
- PARDALOS, P. M.; SISKOS, Y.; ZOPOUNIDIS, C. *Advances in multicriteria analysis*. Kluwer Academic Publishers, 1995.
- PORTER, M. *Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Editora Campus, Lda., trad. 1986, 1962.
- ROBSON, W. *Strategic Management and Information Systems*. Second Edition. Financial Times/Prentice Hall, 1997.
- ROY, B. *Multicriteria methodology goes decision aiding*. Kluwer Academic Publishers. 1996.
- SACCONI, L. A. *Minidicionário Sacconi da língua portuguesa*. 2. Ed. São Paulo, Escala Educacional, 2007.
- SCRAMIM, F. C. L. & BATALHA, M. O. Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados. In: *XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Anais, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul, 1997.
- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira*. Brasília, 2014. Disponível em:< <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em: 30 jan. 2016.
- SHRESTHA, R. K.; ALAVALAPATI, J. R. R.; KALMBACHER, R. S. Exploring the potential for silvopasture adoption in south-central Florida: an application of SWOT-AHP method. *Agricultural Systems*, v. 81, n. 3, p. 185-199, set/2004.
- SILVA, J. J. P. da. *Um modelo de desenvolvimento estratégico: preparando micro e pequenas empresas para a utilização de indicadores estratégicos*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- SILVA, J. B. *O Uso de Ferramentas de Gestão Empresarial como Fator de Sucesso dentro das Empresas - um estudo de Caso*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), UFSC, Florianópolis, 2004.
- SILVA, L. M. & RODRIGUES DA SILVA, A. N. Planejamento estratégico de uma experiência pedagógica inovadora. *Revista Minerva*, v. 6, p. 99-106, 2009.
- SILVA, L. C.; LEVINO, N. de A.; SILVA, L. dos S. Modelo de decisão multicritério para priorização de políticas públicas de apoio a agricultura familiar. *XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP*, Salvador, 2013.

- SOUZA, W. & QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. *Anais do III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios*. Centro Universitário SENPC, São Paulo. Mai/2007.
- STEINER, G. A. *Top management planning*. New York: MacMilan, 1969.
- STEINER, G. A. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press, 1979.
- STEINER, G. A. & MINER, J. B. *Política e estratégia administrativa*. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.
- STONER, J. A. F. & FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil, 1995.
- TAVARES, M. C. *Planejamento Estratégico: a diferença entre Sucesso e Fracasso Empresarial*. Harbra, 1991.
- TERENCE, A. C. F. & ESCRIVÃO F., E. As Particularidades das Pequenas Empresas no Planejamento Estratégico: a elaboração de um roteiro prático. *Anais do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE*. p. 592-602, 2001.
- TERENCE, A. C. F. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, São Carlos, 2002.
- THOMPSON JR., A. A. & STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo, Pioneira, 2000.
- TIFFANY, P. & PETERSON, S. D. *Planejamento estratégico*. 4º Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TROSTER, L. R. *Introdução à economia*. São Paulo, Makron Books, 1999.
- VINCKE, P. *Multicriteria decision-aid*. John Wiley & Sons, 1992.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZWAN, P.; VERHEUL, I.; THURIK, A. R. The entrepreneurial ladder, gender, and regional development. *Small Business Economics*, v. 39, n. 3, p. 627-643, out/2011.

Anexo A – Questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA

1. A empresa realiza algum tipo de planejamento? Se sim, qual é o tipo de planejamento e como é realizado? Se não, quais são os motivos para não realizar o planejamento?
2. Quais são as principais dificuldades do processo?
3. O empresário conhece a técnica do planejamento estratégico? Se conhece, já aplicou a técnica na empresa? Se não, quais os motivos para a não utilização da ferramenta?
- 3.1 Se aplicou, quais foram as dificuldades encontradas? E qual foi o resultado?
4. Classifique as características abaixo de acordo com o grau de influência que elas exercem para a não realização do planejamento estratégico. A escala varia de exerce muita influência até exerce pouca influência sendo que 1 significa que exerce pouca influência e 5 exerce muita influência.
 - () desconhecimento da técnica;
 - () falta de pessoal qualificado;
 - () falta de visão de longo prazo;
 - () imediatismo de resultados;
 - () dificuldade em aceitar mudanças;
 - () falta de tempo de recursos;
 - () dificuldade na identificação da missão;
 - () o fato dos valores do empresário confundirem-se com os valores da empresa;
 - () dificuldade em avaliar as ameaças;
 - () dificuldade em obter informações do ambiente;
 - () visão subestimada da concorrência;
 - () dificuldade em avaliar os pontos fracos;

- () dificuldade em obter informações internas;
 - () dificuldade em identificar os fatores-chaves de sucesso da empresa;
(recursos e habilidades indispensáveis)
 - () centralização do processo no pequeno empresário;
 - () dificuldade na definição das metas e de objetivos claros;
 - () desconhecimento da estratégia atual;
 - () dificuldade o proprietário em divulgar o plano aos funcionários;
 - () falta de comprometimento dos funcionários.
5. Atualmente, o planejamento estratégico é realizado?
 6. Como é realizada a análise do ambiente externo e interno?
 7. Como é realizado o monitoramento da concorrência e satisfação do cliente?
 8. Como são definidas as ações futuras da empresa?
 9. Como são definidos os novos investimentos?
 10. Qual é o resultado esperado com a elaboração do planejamento estratégico?