

FACULDADES INTEGRADAS DE BAURU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Juliana Fardin
Mariana Adelaide Matheus Guerreiro

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO ÀS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS: UM CASO DA INCUBADORA DA CIDADE DE LINS/SP**

BAURU
2010

Juliana Fardin
Mariana Adelaide Matheus Guerreiro

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO ÀS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS: UM CASO DA INCUBADORA DA CIDADE DE LINS/SP**

**Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado às Faculdades
Integradas de Bauru, como
exigência parcial para a obtenção
do título de Bacharel em
Administração, sob orientação do
Prof. Edson Alcebíades Spósito.**

**BAURU
2010**

Fardin, Juliana

Planejamento estratégico aplicado às micro e pequenas empresas: um caso na incubadora da cidade de Lins/SP. / Juliana Fardin, Mariana Adelaide Matheus Guerreiro. – Bauru: FIB, 2010.
95 f.

Trabalho de Conclusão de Curso de Administração de Empresa das
Faculdades Integradas de Bauru

Orientador: Prof^º Edson Alcebíades Spósito

1. Planejamento estratégico. 2. Incubadora de empresas. 3. Instrumentos de gestão. I. Título II. Guerreiro, Mariana Adelaide Matheus, colab III. Faculdades Integradas de Bauru.

CDD 658

Juliana Fardin
Mariana Adelaide Matheus Guerreiro

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO ÀS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS: UM CASO DA INCUBADORA DA CIDADE DE LINS/SP**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado às Faculdades Integradas
de Bauru para obtenção do título de
Bacharel em Administração sob
orientação da Prof. Edson Alcebíades
Spósito.**

Bauru, de de 2010

Banca Examinadora:

Presidente/Orientador:

Prof. Edson Alcebíades Spósito
Faculdades Integradas de Bauru

Professor 1:

Faculdades Integradas de Bauru

Professor 2:

Faculdades Integradas de Bauru

BAURU
2010

Dedicamos este trabalho aos nossos pais, irmãos e as pessoas que nos incentivaram no decorrer desses quatro anos de faculdade.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos em primeiro lugar a Deus que nos ilumina sempre, sendo nosso porto seguro. Com a ajuda Dele conseguimos chegar ao fim dessa pequena jornada.

Aos nossos pais, que sempre foram exemplo de coragem, força e perseverança infinita, nunca deixando que desistíssemos diante dos obstáculos e que serão responsáveis por cada sucesso obtido e cada degrau avançado para o resto de nossas vidas.

Aos nossos irmãos que suportaram nossos momentos de estresse, com carinho como de um elefante.

Ao nosso orientador que com paciência contribuiu com tantos ensinamentos, tanto conhecimento, tantas palavras de força e ajuda. Que tantas vezes foi “frio” ao ponto de nos trazer a realidade e dessa forma nos desafiando a concluir esse trabalho com sucesso. Carregamos isso como exemplo de profissionalismo e nos espelhamos a um dia poder chegar ao seu nível de experiência.

Aos nossos amigos pelos momentos de descontração, pela força, paciência, companheirismo durante essa trajetória.

Eu Juliana agradeço ao meu namorado Felipe pela força e compreensão a mim proporcionada no decorrer desses anos, e a paciência dedicada principalmente nesse último ano.

Aos que contribuíram na aplicabilidade de nossa pesquisa, de modo especial a incubadora de Lins, que nos receberam com muita atenção e nos dedicaram seu tempo.

Por fim, agradecemos a todas as pessoas, familiares, professores, funcionários da faculdade, que passaram por nossas vidas e deixaram sua contribuição.

Simplesmente, obrigada.

“Todas as flores do futuro estão nas sementes de hoje”

Provérbio Chinês

FARDIN, J. GUERREIRO, M. A. M. **Planejamento estratégico aplicado às micro e pequenas empresas: um caso da incubadora da cidade de Lins/SP**. 2010 95f. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração de Empresas – FIB. Bauru, 2010.

RESUMO

Apresentam-se a importância do planejamento estratégico nas organizações, proporcionando um diferencial competitivo no mercado. Destacam-se as empresas incubadas onde foi realizado o estudo que confronta a teoria estudada com a prática adotada pelas organizações. Indicam-se alguns instrumentos de gestão que norteiam as decisões a serem tomadas pelos gestores, facilitando a prática do planejamento, cujo objetivo é identificar os benefícios gerados a partir da adoção dessas práticas.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Incubadora de empresas. Instrumentos de gestão.

FARDIN, J. GUERREIRO, M. A. M. **Planejamento estratégico aplicado às micro e pequenas empresas: um caso da incubadora da cidade de Lins/SP**. 2010 95f. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração de Empresas – FIB. Bauru, 2010.

ABSTRACT

It shows the importance of strategic planning in organizations, providing a competitive edge in the market. Most prominent are incubated companies which had undertaken the study that confronts the theory studied with the practice adopted by organizations. We address some management tools that guide the decisions made by managers facilitating the practice of planning, whose goal is to identify the benefits arising from the adoption of such practices.

Key-words: Strategic planning. Business incubator. Management tools.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento	24
Figura 2 – Tridimensões do planejamento	25
Figura 3 – Ciclo básico dos três tipos de planejamento	27
Figura 4 – Fases do planejamento estratégico	32
Figura 5 – Níveis do ambiente da empresa	33
Figura 6 – Hierarquia dos objetivos e desafios da empresa	48
Figura 7 – Ciclo de vida das empresas	55
Figura 8 – Caminho para vantagem competitiva sustentada	59
Figura 9 – Cinco forças competitivas	62
Figura 10 – Diagrama de causa-efeito	65
Figura 11 – Pareto 80/20	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Questão 1	71
Gráfico 2 – Questão 2	72
Gráfico 3 – Questão 3	73
Gráfico 4 – Questão 4	75
Gráfico 5 – Questão 5	76
Gráfico 6 – Questão 6	77
Gráfico 7 – Questão 7	78
Gráfico 8 – Questão 8	79
Gráfico 9 – Questão 9	80
Gráfico 10 – Diagrama de pareto	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – PEST: Políticas legais, econômicas, tecnológicas e sociais	58
Quadro 2 – Desenvolvimento 5W2H	60
Quadro 3 – GUT: Gravidade, tendência e urgência	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Questão 1	70
Tabela 2 – Questão 2	71
Tabela 3 – Questão 3	73
Tabela 4 – Questão 4	74
Tabela 5 – Questão 5	76
Tabela 6 – Questão 6	77
Tabela 7 – Questão 7	78
Tabela 8 – Questão 8	79
Tabela 9 – Questão 9	80
Tabela 10 – Aplicação do braintorning através da ferramenta 6 M's do diagrama de Ishikawa	83
Tabela 11 – Aplicação GUT	84
Tabela 12 – Ordenação das prioridades e porcentagens acumuladas	85
Tabela 13 – Questionário	87
Tabela 14 – Propostas 5W2H	88

LISTA DE SIGLAS

GUT – Gravidade, urgência e tendência

ONG's – Organizações não governamentais

PE – Planejamento estratégico

PEST – Políticas legais, econômicas, tecnológicas e sociais

SEBRAE – Serviço brasileiro de apoio à micro e pequenas empresas

SWOT – Strengths, weaknesses, opportunities and threats

5W2H – What, who, where, when, why, how and how much

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Objetivo geral	16
1.2 Objetivos específicos	16
1.3 Justificativa	16
1.4 Metodologia	17
1.5 Estrutura do trabalho	19
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.1 Tipos de planejamento	24
2.1.1 Planejamento estratégico	24
2.1.2 Planejamento tático	26
2.1.3 Planejamento operacional	26
2.2 Filosofias do planejamento	27
2.3 Fases da metodologia da elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas	31
2.3.1 Fase I – diagnóstico estratégico	32
2.3.2 Fase II – missão da empresa	35
2.3.3 Fase III – instrumentos prescritivos e quantitativos	36
2.3.3.1 Instrumentos prescritivos	37
2.3.3.2 Instrumentos quantitativos	38
2.3.4 Fase IV – controle e avaliação	39
3 ESTRATÉGIA	40
3.1 Tipos de estratégias	40
3.1.1 Estratégia de sobrevivência	41
3.1.2 Estratégia de manutenção	42
3.1.3 Estratégia de crescimento	42
3.1.4 Estratégia de desenvolvimento	43
4 OBJETIVOS, DESAFIOS E METAS	46
4.1 Características dos objetivos e desafios	46
4.2 Hierarquia dos objetivos e desafios	47
4.3 Estabelecimento dos objetivos, desafios e metas	49
5 INCUBADORAS	51
5.1 Incubadoras de Lins	52

5.2 Empreendedorismo	53
5.3 Ciclo de vida das empresas	54
6 INSTRUMENTOS DE GESTÃO	56
6.1 PEST – Políticas legais, econômicas, tecnológicas e sociais	56
6.2 Análise SWOT	59
6.3 5W2H 60	
6.4 Cinco forças de Porter	61
6.5 Brainstorming	62
6.6 Diagrama de causa-efeito	63
6.7 GUT – gravidade, urgência e tendência	65
6.8 Diagrama de Pareto	66
6.9 Comunicação	68
7 ESTUDO DE CASO	70
7.1 Aplicação dos instrumentos de gestão	81
7.2 Propostas	87
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	90
Apêndice A – Questionário 1	93
Apêndice B – Questionário 2	94
Apêndice C – Brainstorming	95
ANEXO A – Folder ilustrativo	96

1 INTRODUÇÃO

Muito se fala sobre planejamento estratégico entre as empresas, uma das definições citadas por Oliveira (2009) é que planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende ser diferente do passado; entretanto, as empresas têm condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer uma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independente, de vontade específica de seus executivos.

Observando que o planejamento estratégico gera grandes benefícios a qualquer segmentação de mercado, desde 1991, o SEBRAE vem apoiando ações destinadas a implantar, desenvolver e fortalecer as incubadoras de empresas do Brasil. Essas incubadoras de empresas são um importante incentivo para a geração de empresas altamente competitivas, onde permite que micro e pequenos empresários desenvolvam a maturidade de suas idéias e inovações.

Para Koteski (2004), as micro e pequenas empresas são considerados pontos de sustentação para a economia brasileira por diversos fatores, como: geração de empregos, grande quantidade de estabelecimentos desconcentrados geograficamente, entre outros.

O referido autor ainda acrescenta que, em determinado momento que a economia encontra-se instável, o país busca soluções para esta situação através do combate ao desemprego e crescimento sustentável, ou seja, estimula os empreendedores e as micro e pequenas empresas, representando um alternativa eficaz.

Koteski apud DRUCKER (1992), considera que empreendedores inovam, e que esta ação favorece os recursos gerando riqueza através de novas capacidades.

De acordo com Dornelas (2002), o movimento de incubadoras de empresas sempre esteve relacionado ao movimento de empreendedorismo em todos os países onde a criação de empresas e o suporte dos empreendedores tem sido enfatizado. Como o movimento de

empreendedorismo tem crescido rapidamente no Brasil nos últimos anos, é natural que sistemas de suporte aos empreendedores, como é o caso das incubadoras de empresas, também sigam essa tendência de crescimento acelerado.

Para o planejamento estratégico bem sucedido, utiliza-se de alguns instrumentos de gestão, que norteiam as decisões a serem tomadas pelos gestores. Através de empresas que participam do projeto das incubadoras de empresas, pretende-se obter resultados que demonstrem a importância do planejamento estratégico em todas as organizações.

1.1 Objetivo geral

Promover um estudo com embasamento teórico a fim de identificar a importância e aplicação prática do planejamento estratégico na organização como um todo e seu diferencial em sua atuação no mercado.

1.2 Objetivos específicos

Propor a verificação de modelos de planejamento estratégico através de instrumentos práticos e aplicáveis a fim de obter resultados favoráveis a pesquisa. Utilizar como base materiais teóricos, como livros, artigos, instrumentos práticos e reportagens para chegar a um diagnóstico concreto do tema proposto.

1.3 Justificativa

Considerando importância do planejamento estratégico em empresas de micro e pequeno porte que pretendem atuar de maneira diferenciada em um mercado altamente competitivo com os benefícios adquiridos no período de incubação, este trabalho justifica-se pelo fato de oferecer uma observação clara, prática e concreta, de elementos e técnicas que podem ser vitais para o processo de antevisão dos negócios.

1.4 Metodologia

Iniciando com pesquisa bibliográfica que segundo Cervo *et al* (2002), trata-se da pesquisa com base em dados descritivos ou experimentais, quando o foco está na captação de informações e conhecimentos prévios referente a um problema e tem por objetivo obter resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar.

Cervo *et al* (2002), colabora acrescentando que a pesquisa bibliográfica busca explicar um problema através de referências teóricas publicadas em documento, sendo realizada de maneira independente ou como parte da pesquisa, nas duas hipóteses, tem o objetivo de conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se a técnica de pesquisa de documentação direta, que segundo Marconi *et al* (2006), está associada ao levantamento de dados no local onde ocorre os fenômenos, sendo esses, obtidos por meio de pesquisa de campo ou de pesquisa de laboratório. Para tanto, optou-se pela pesquisa de campo.

De acordo com o referido autor, pesquisa de campo é utilizada a fim de levantar conhecimentos e informações referentes a um problema com o objetivo de obter respostas, ou de uma hipótese que se busca comprovação, ou ainda, descobrir novos acontecimentos ou as relações entre os mesmos.

O universo de pesquisa foi de 10 (dez) empresas incubadas na cidade localizada em Lins, interior de São Paulo. Foram selecionadas como amostragem para aplicação do questionário, 4 (quatro) empresas, utilizando como critério de seleção o tempo de incubação das mesmas.

Para levantamento de informações, utilizou-se forma de questionário. Sendo este definido por Marconi *et al* (2006), como ferramenta constituída de uma série ordenada de perguntas que o entrevistado deve responder sem a presença do entrevistador. A técnica utilizada foi de perguntas de múltipla escolha, que segundo o mesmo autor, trata-se de perguntas fechadas que apresentam várias respostas.

Após tabulação das respostas obtidas com o questionário, notou-se a necessidade de uma segunda coleta de dados através de uma entrevista. Marconi *et al* (2006), define como objetivo principal da entrevista a captação de informações do entrevistado referente a um assunto ou problema previamente estabelecido. O tipo de entrevista utilizado foi a despadronizada ou não estruturada, a qual é definida pelo mesmo autor como sendo a entrevista onde o entrevistado tem liberdade para direcionar de maneira que considere mais adequada a situação, podendo desta forma explorar mais amplamente a questão, para tanto as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal.

Para entrevista, o universo de pesquisa continua o mesmo do questionário, entretanto, utilizou-se como amostra apenas 1 (uma) das 4 (quatro) empresas anteriormente pesquisadas.

A elaboração dos dados que conforme Marconi *et al* (2006), são realizados após a coleta de dados obtidos anteriormente, classificados de forma sistemática. Para pesquisa em análise, foram utilizados dois passos definidos, em síntese, pelo referido autor, como:

- Seleção: análise detalhada dos dados obtidos submetendo-os a um exame crítico, com a finalidade de identificar falhas, e evitar informações distorcidas ou incompletas que podem prejudicar os resultados finais.
- Tabulação: é a organização dos dados em tabelas permitindo a sintetização dos dados obtidos pelas diferentes categorias e suas respectivas orientações gráficas, possibilitando assim melhor compreensão e interpretação dos mesmos.

Foram analisadas as respostas obtidas que para Marconi *et al* (2006), trata-se do detalhamento dos dados decorrentes do trabalho estatístico, com a finalidade de obter respostas as indagações, estabelecendo as relações necessárias entre os dados coletados e as hipóteses previamente estabelecidas. Podendo ser estas comprovadas ou contrariadas de acordo com os resultados obtidos através da análise.

Após a análise dos dados foi realizada a interpretação dos mesmos, esta etapa é considerada a atividade intelectual que busca dar

significado mais amplo as respostas, relacionando-as a outros conhecimentos, Marconi *et al* (2006).

Para representação dos dados foram utilizadas tabelas, que segundo Marconi *et al* (2006) é construída através dos dados apurados pelos próprios pesquisadores, sendo esses números absolutos e/ou porcentagens e gráficos informativos, que de acordo com o mesmo autor, tem como objetivo transmitir conhecimento da situação real e a atual do problema estudado.

Por fim, foi desenvolvida a consideração final, a qual traz a comparação da teoria pesquisada com o cenário atual da empresa escolhida. Esta considerada por Marconi *et al* (2006) como conclusão, última fase da pesquisa onde deixa-se claro os resultados finais relevantes.

1.5 Estrutura do trabalho

Nesse estudo utilizou a abordagem de estudo de caso, analisando os fatores relacionados ao planejamento estratégico e as ferramentas estratégicas de gestão.

Para facilitar a análise dos resultados obtidos os assuntos foram agrupados em categorias de análise.

O capítulo 1, refere-se a introdução, objetivo geral e específico, justificativa e estrutura do trabalho.

No capítulo 2, são apresentados os tipos, filosofias e fases do planejamento estratégico.

No capítulo 3, é abordada a metodologia da estratégia e seus respectivos tipos.

O capítulo 4 refere-se as características, hierarquia e estabelecimento dos objetivos, desafios e metas.

No capítulo 5, são apresentadas as incubadoras de modo geral e a pesquisada, define-se o conceito de empreendedorismo e suas características e apresenta os tipos de ciclo de vida das empresas.

O capítulo 6 aborda as ferramentas de gestão em estudo: PEST, SWOT, 5W2H, cinco forças de porter, brainstorming, diagrama de causa-efeito, GUT, diagrama de pareto e comunicação.

No capítulo 7 são apresentados os resultados das pesquisas desenvolvidas, as aplicações realizadas e as propostas.

Por fim, no capítulo 8, descreve-se a análise crítica e suas respectivas propostas de melhoria sobre o trabalho desenvolvido.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Oliveira (2009), planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos administradores para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, as empresas têm condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, assim podendo exercer uma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independente, de vontade específica de seus executivos.

Para Gonçalves *et al* (2006), estratégia deve ser entendida como um processo contínuo de aprendizagem e escolha, um produto de mãos e mentes, de processos de análises e sínteses, contendo elementos explícitos (planos) e implícitos (comportamento, intenções), racionais e não racionais, formada de fases e elementos de estabilidade e mudança.

Oliveira (2009) ainda afirma que o planejamento estratégico constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. Ressaltando que o planejamento estratégico não deve ser confundido com outras ações, esse autor indica, em síntese, que:

- **Previsão:** corresponde ao ato de ver antecipadamente, pressupor o que irá ocorrer.
- **Projeção:** corresponde ao fato de que o futuro deve ser igual ao passado, em sua estrutura básica.
- **Predição:** corresponde que o futuro deve ser diferente do passado, porém sem nenhum controle da empresa sobre o processo e desenvolvimento.
- **Resolução de problemas:** corresponde a aspectos imediatos que procuram somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes.
- **Plano:** corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento.

O referido autor considera que o planejamento estratégico pode oferecer ao gestor e sua equipe uma ferramenta que possibilita informações para tomada de decisões com maior segurança e menor risco de incertezas, ajudando-os também a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado onde atuam. Desse modo:

O propósito do planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa. (OLIVEIRA, 2005, p.5).

De acordo com Ackoff (1975), o planejamento para caracterizar-se como tal deve atender a determinadas exigências que se resume em que o planejamento é um processo que envolve tomada e avaliação de cada conjunto de decisões inter-relacionadas, antes que a ação seja necessária, em uma situação na qual se acredita que, a menos que se faça algo, um estado futuro desejado não deverá ocorrer e que, se forem tomadas atitudes apropriadas, conseqüentemente aumentará a probabilidade de um resultado favorável. Reforçando ainda que:

A necessidade de planejamento empresarial é tão óbvia e tão grande que é difícil para qualquer pessoa se opor a ela. Porém, é ainda mais difícil tornar tal planejamento útil. Planejamento é uma das atividades intelectuais mais complexas e difíceis nas quais um homem pode se envolver. Não fazê-lo bem é um pecado, mas contentar-se em fazê-lo pior do que seria possível, é imperdoável, (ACKOFF, 1975, p.1).

2.1 Tipos de planejamento

De acordo com Oliveira (2009) consideram-se três tipos de planejamento considerando os níveis hierárquicos: Planejamento estratégico, tático e operacional, conforme figura abaixo:

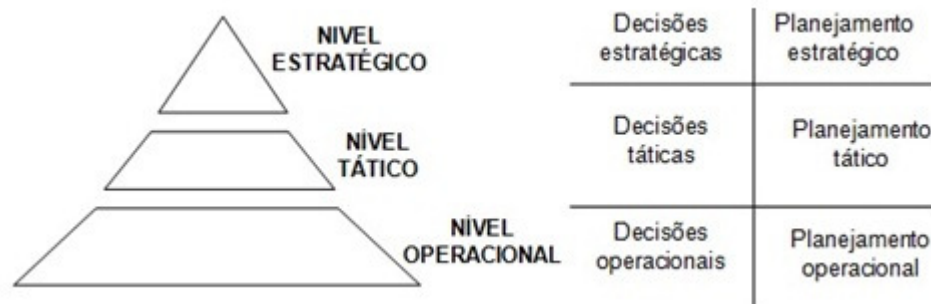


Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento
 Fonte: Adaptado de Oliveira (2009, p.15)

2.1.1 Planejamento estratégico

Segundo Oliveira (2009), o planejamento estratégico é um processo administrativo atrelado aos objetivos de longo prazo com estratégias que dão base ao modo de fazer da empresa e ao seu desenvolvimento, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos, tornando-se flexíveis e agindo de forma diferenciada.

Ackoff (1975) comenta que há muita confusão entre planejamento estratégico com o planejamento tático, que veremos suas características no próximo tópico, causa aparente ambigüidade entre os mesmos, o autor relata que essa certa comparação vem ao fato de que a diferença entre o planejamento tático e o estratégico é tridimensional, devido algumas características, conforme figura abaixo:



Figura 2 – Tridimensões do planejamento
Fonte: Crédito das autoras

1. Segundo Ackoff (1975), quanto mais demorado for o efeito de um plano e quanto mais difícil for alterá-lo, mais estratégico ele será. Portanto, planejamento estratégico lida com decisões de efeitos duradouros que sejam difíceis de modificar. Planejamento estratégico é para longo prazo. Planejamento tático é para prazos mais curtos. Ackoff (1975) faz a comparação que como “longo prazo” e “curto prazo” são termos relativos, “tático” e “estratégico” também são.
2. A segunda tridimensão desses dois termos, Ackoff (1975), se dá com a relação das atividades da organização, quanto mais afetadas por um plano, mais estratégico ele será. Sendo assim, o autor considera que o planejamento estratégico é mais amplo. Neste momento ele faz a comparação da relatividade do “tático” versus “estratégico” com os termos “amplo” e “restrito”.
3. Por ultimo Ackoff (1975) decorre que o planejamento tático se destina a escolher os meios pelos quais se tentará atingir objetivos específicos. Os objetivos são, geralmente, ditados pelos níveis hierárquicos mais altos na organização. O planejamento estratégico destina-se tanto à formulação dos objetivos quanto à escolha dos meios para atingi-los. Planejamento estratégico, portanto, se orienta para fins e para meios.

2.1.2 Planejamento tático

O planejamento tático, de acordo com Oliveira (2009) apresenta como objetivo aperfeiçoar áreas de resultado isoladas e não a empresa como um todo. Trabalham priorizando os objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico através de recursos disponíveis os níveis organizacionais intermediários desenvolvem políticas de orientação para o processo decisório da empresa com estratégias previamente estabelecidas.

2.1.3 Planejamento operacional

O planejamento operacional pode ser considerado como sendo a execução de maneira formalizada, através de metodologias de desenvolvimento, documentos escritos e implementação de resultados específicos a ser alcançada pelas áreas funcionais da empresa, a elaboração em sua maioria, acontece através dos níveis organizacionais inferiores, focando basicamente nas atividades diárias da empresa, conforme Oliveira (2009).

Segundo o autor citado, esse tipo de planejamento deve conter alguns detalhes, a saber:

- recursos necessários para desenvolvimento e implementação;
- procedimentos básicos a serem adotados;
- resultados finais esperados;
- prazos estabelecidos; e
- responsáveis por sua execução e implantação.(OLIVEIRA, 2009, p.20)

A figura 3 mostra o ciclo básico dos três tipos de planejamento.

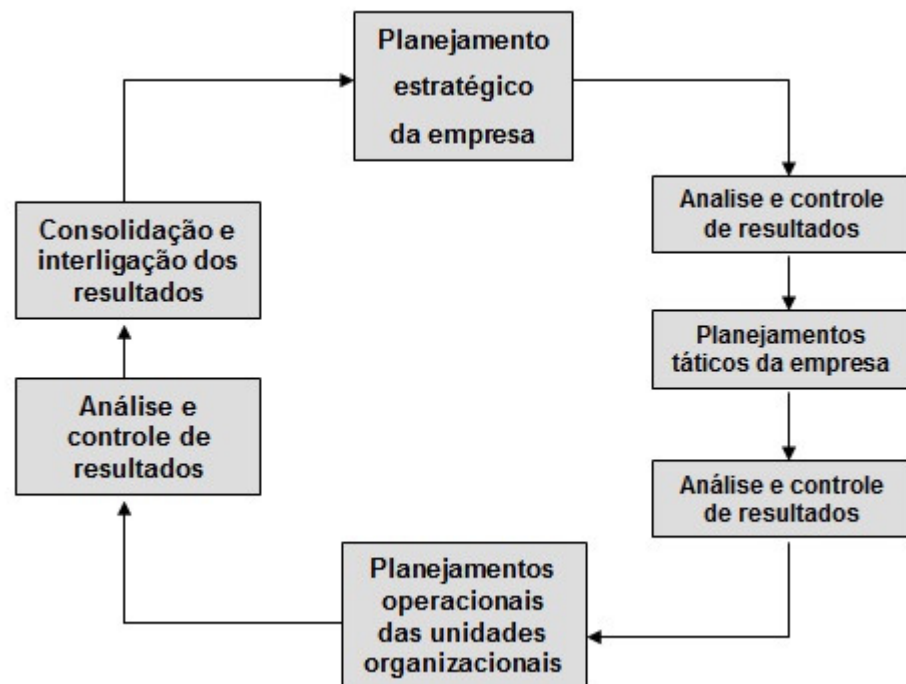


Figura 3 – Ciclo básico dos três tipos de planejamento
Fonte: Adaptado de Oliveira (2009, p.17)

2.2 Filosofias do planejamento

Segundo Oliveira (2009 *apud* ACKOFF, 1974), existem três filosofias que direcionam e orientam o planejamento: satisfação, otimização e adaptação, os quais são sintetizadas a seguir:

- **Satisfação**

De acordo com Oliveira (2009), filosofia da satisfação procura fazer o mínimo de esforço para atingir seus objetivos, nada além do necessário para apenas satisfazê-lo, sendo que satisfazer é fazer “suficientemente bem”, mas não necessariamente “tão bem quanto possível”.

Conforme Oliveira (2009), não é dada grande importância aos demais recursos como: recursos humanos, tecnológicos, equipamentos, materiais, serviços etc., pois está subentendido que, com suficiente quantidade de recursos monetários, o restante pode ser obtido; e, normalmente, é feita apenas uma projeção para o futuro, sendo ignoradas as possibilidades de outras alternativas. Os que apostam nesta filosofia acreditam que tendo dinheiro os demais recursos podem ser obtidos a qualquer momento. Procuram manter as coisas como estão, evitando controvérsias.

Ackoff (1975) complementa que o planejador normalmente inicia os processos estabelecendo os objetivos e metas de maneira satisfatória aos resultados da empresa, nada a mais do que o esperado. Os mesmos somente serão reavaliados quando não se tornarem viáveis. Assim feito, o planejador traçará um caminho viável e aceitável de tentar atingi-lo, mais uma vez não se preocupando com algo a mais, apenas com o necessário. Dessa forma:

A orientação desse tipo de planejador se parece muito com a noção política da “arte do possível”. No que raramente é um procedimento sistemático, ele tenta “maximizar” viabilidade, conceito este que ele raramente define explicitamente. Ele tenta fazer isso da seguinte maneira: a) minimizando número e a magnitude dos desvios de práticas e políticas atuais; b) especificando pequenos aumentos de recursos necessários; e) não fazendo mudanças substanciais na estrutura organizacional (pois essas mudanças geralmente encontram oposição daqueles que são afetados), (ACKOFF, 1975, p.5).

- **Otimização**

Segundo Oliveira (2009), caracteriza-se pela utilização de técnicas matemáticas e estatísticas, de modelos de simulação e de pesquisa operacional.

O autor ainda cita que, o otimizador procura formular os objetivos em termos quantitativos e reuni-los em uma única medida de desempenho empresarial. Isso pode ser vantajoso, uma vez que o planejador pode conseguir traduzir elementos qualitativos vagos em termos quantitativos mais definidos. Por outro lado, também pode não conseguir quantificar alguns elementos, distorcendo os resultados de seu trabalho. Nesse caso, vale considerar a capacidade analítica e decisória dos gestores.

Oliveira (2009) salienta que essa filosofia de planejamento tornou-se amplamente divulgada com o desenvolvimento da informática e da tecnologia da informação, bem como de modelos de organização empresarial que foram elaborados na área de pesquisa operacional e outras áreas.

O referido autor ressalta ainda que os adeptos desta filosofia podem enfrentar um problema que é considerar a organização como se ela fosse totalmente programada, não levando em conta a disposição de todos os envolvidos no processo de planejamento. A falta de motivação de alguns indivíduos pode atrasar

ou impedir o desenvolvimento das estratégias determinadas. Compete ao planejador promover o ambiente propício ao desenvolvimento do planejamento. Por suas limitações, a filosofia de otimização tem sido mais útil, em geral, no planejamento tático do que no planejamento estratégico.

“Os executivos devem estar atentos ao fato de que mesmo o melhor modelo matemático pode ser sabotado por resistências ativas ou passivas, efetuadas pelos indivíduos da empresa que não foram motivadas para o plano.” (OLIVEIRA, 2009 p.12)

- **Adaptação**

A terceira e última filosofia identificada por Oliveira (2009 *apud* ACKOFF 1975) é a adaptação, ponto de vista menos utilizado que os demais por não ter sido ainda claramente conceituado e sistematizado. Também conhecida como planejamento inovativo, a filosofia da adaptação apresenta algumas características:

- baseia-se na suposição de que o principal valor do planejamento não está nos planos elaborados, mas no processo de elaboração desses planos;
- supõe que a maior parte da necessidade atual de planejamento decorre da falta de eficácia administrativa e de controles, e que os profissionais das empresas são os responsáveis pela maioria das confissões que o planejamento tenta eliminar ou evitar; e que
- o conhecimento do futuro pode ser classificado em três tipos: certeza, incerteza e ignorância, visto que cada uma dessas situações requer um tipo diferente de planejamento, comprometimento, contingência ou adaptação, (OLIVEIRA, 2009, p.12).

Esta filosofia de acordo com Oliveira (2009), após a ocorrência de uma mudança, procura equilíbrio – interno e externo – da empresa. O desequilíbrio pode vir a reduzir a eficiência do sistema-empresa de modo efetivo; daí a necessidade de restabelecer o estado de equilíbrio.

As principais responsáveis pelos problemas internos são as mudanças externas, sendo assim a empresa deve responder adequadamente a essas mudanças, identifica Oliveira (2009).

De acordo com o mesmo autor é importante que o executivo estabeleça qual filosofia será adotada, tendo em vista a adequação entre a situação atual e o processo de planejamento.

Segundo Ackoff (1975) o planejamento de adaptação é dividido em três partes principais. A primeira refere-se à crença de que o valor do planejamento está em seu processo e não em seu produto. O planejamento eficaz deve ser feito pelos gestores da organização e não para a organização. A segunda questão é desenvolver uma organização e um sistema eficaz de administrá-la que evite as constantes correções de deficiências passadas, concentrando-se no planejamento 'prospectivo', definido por pelo mesmo autor como aquele que é voltado para a criação do futuro desejado. A terceira parte consiste no conhecimento do futuro e nas reações do planejamento. Segundo o mesmo, o conhecimento do futuro pode ser dividido em certeza, incerteza e ignorância, e as reações podem ser compromisso, contingência e adaptação. A certeza significa estar praticamente certo sobre algumas questões, situações que podem ser antecipadas e, para isso, há o planejamento de compromissos, que estarão prontos para serem assumidos caso se confirmem as expectativas. A incerteza se refere a situações que certamente irão mudar e para as quais pode-se apontar possíveis direções. Nesse caso, prepara-se com o planejamento de contingências e, uma vez definidos os acontecimentos, pode-se explorar melhor as oportunidades. O caso da ignorância refere-se a situações que não podem ser antecipadas, como catástrofes naturais. Para essas circunstâncias, há o planejamento adaptativo, que consiste em inserir adaptabilidade e flexibilidade em uma organização.

Entretanto, Oliveira (2009) coloca que a filosofia da otimização visualiza a maximização do lucro para a empresa, tendo como base o sistema de preços dos seus produtos e serviços e o nível de tecnologia aplicada na empresa. E esta não tem sido a situação mais viável para as empresas, pois, basicamente, elas tendem a obter resultados satisfatórios e não ótimos.

O referido autor ainda acrescenta que uma organização adaptativa deve ser capaz de lidar com os dois tipos de mudanças no ambiente, as rápidas e de curta duração e as lentas e de longa duração. Para tanto, é necessário que haja flexibilidade em instalações, equipamentos e pessoal e controle parcial de demanda, reduzindo as variações esperadas nas partes essenciais do sistema ou de seu ambiente. Diferentemente das outras duas filosofias, o planejamento de adaptação

procura mudar o sistema de forma que se possa ter naturalmente mais eficiência. Sendo assim:

[...] adaptação é a resposta a uma mudança (estímulo) que reduz de fato ou potencialmente a eficiência do comportamento de um sistema; uma resposta que evite que essa redução ocorra. A mudança pode ser interna (dentro do sistema) ou externa (no seu ambiente). Por exemplo, uma mudança no pessoal administrativo que reduza a eficiência empresarial seria um estímulo interno, mas uma mudança numa política de preços de um concorrente seria um estímulo externo, (ACKOFF, 1975, p.12).

2.3 Fases da metodologia da elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas

De acordo com Oliveira (2009) existem duas possibilidades para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas:

A primeira possibilidade é definir antecipadamente “aonde a empresa quer chegar” e depois estabelecer “como a empresa está” para atingir a situação desejada.

A outra se define primeiramente “como a empresa está” e posteriormente “aonde quer chegar”.

O mesmo autor considera existir ainda uma terceira possibilidade, sendo “onde se quer chegar” juntamente com “como está para chegar lá”.

Ambas possibilidades apresentam suas particularidades, a primeira possibilita maior criatividade por não existir grandes restrições. A segunda apresenta maior segurança ao administrador ao iniciar o processo do PE.

Oliveira (2009), apresenta uma metodologia, formada por quatro fases básicas para elaboração e implementação do PE, desenvolvida junto a experiências profissionais de consultorias, seminários e cursos, aplicados nos diferentes tipos de empresas, ressaltando que a mesma deve se adaptar a diferentes realidades de estruturas internas e ambientais encontradas nas empresas.



Figura 4 – Fases do planejamento estratégico
 Fonte: Adaptado de Oliveira (2009, p.42)

2.3.1 Fase I – diagnóstico estratégico

Segundo Oliveira (2009) na fase do diagnóstico estratégico é necessário que se defina “como a empresa está”. Esta fase pode ser dividida em cinco etapas, sendo:

A) Identificação da visão

São identificadas nesta fase as pretensões da alta administração da empresa tendo como objetivo PE a ser desenvolvido. Sendo flexíveis no decorrer do tempo diante das forças externas.

Segundo Gonçalves *et al* (2006) trata-se de um direcionador de longo prazo que funciona como guia das empresas, sendo também comparada a uma ancora lançada no futuro. O mesmo acredita ser um “simbólico imaginário” que não é facilmente mensurado devido seu caráter tácito, porém há um grau de objetividade, já que é tomado como referência um cenário futuro que deverá surgir a partir do presente momento.

B) Identificação dos valores

Nesta etapa, são identificados os princípios e crenças fundamentais de uma empresa e a sustentação a todas as suas principais decisões. Os valores devem ser divulgados e de comum entendimento a todos os envolvidos para sua efetivação, tendo influência direta na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico.

C) Análise externa

Nesta etapa a empresa deve analisar o ambiente externo, podendo assim identificar oportunidades e ameaças criando medidas alternativas para a mesma se

beneficie ou se proteja dessas situações minimizando impactos futuros. Essa análise deve-se considerar a empresa como um todo, relevando alguns fatores como:

- mercado nacional ou regional;
- mercado internacional;
- evolução tecnológica;
- fornecedores;
- aspectos econômicos e financeiros;
- aspectos sócio-econômicos e culturais;
- aspectos políticos;
- entidades de classe;
- órgãos governamentais;
- mercado de mão-de-obra; e
- concorrentes. (OLIVEIRA, 2009, p.44)

Oliveira (2009) considera alguns aspectos importantes a sobre as oportunidades externas da empresa como a distinção entre oportunidades ambientais que são e oportunidades da empresa, e a divisão do ambiente da empresa em duas partes, sendo elas:

Ambiente direto: segundo o mesmo autor, é o ambiente que apresenta conjunto de fatores identificáveis, avaliáveis e mensuráveis de maneira mais efetiva e adequada, o grau de influência percebido e/ou proporcionado; e

Ambiente indireto: inverso do ambiente direto é o ambiente não identificável, sem condições de avaliar ou mensurar o grau de influência entre as partes, conforme Oliveira (2009).

Na seqüência a figura 5 demonstra os níveis do ambiente da empresa.



Figura 5 – Níveis do ambiente da empresa
Fonte: Adaptado de Oliveira (2009, p.72)

Oliveira (2009) considera algumas falhas mais freqüentes que deve ser levado em consideração do ambiente de uma empresa, sendo elas: - não considerar fatores ambientais que exerçam influência sobre a empresa; - não considerar o grau de influência da empresa sobre os fatores considerados no ambiente; e não atuar de forma adequada sobre os fatores indicados no ambiente.

Costa (2007) destaca alguns elementos que devem ser considerados no ambiente externo como: volumes atuais e futuros de demanda do mercado; consumidores, clientes; público a ser atendido; leis e regulamentos; concorrentes; organizações externas que tem algum interesse na instituição; fontes externas de suprimento de recursos – materiais, matéria –prima, recursos humanos, financeiros ou tecnológicos; parceiros reais ou potenciais; opinião pública; governo e suas agências reguladoras; sindicatos ou outras associações; ONGs.

D) Análise interna

Esta etapa, segundo Oliveira (2009), verifica os pontos fracos, fortes e neutros da empresa.

O referido autor considera que na análise interna devem-se considerar os pontos neutros, pois, muitas vezes, não há condições de estabelecer se determinada atividade ou aspecto está beneficiando ou prejudicando a empresa.

Ponto neutro é uma variável encontrada pela empresa; entretanto, não existem critérios ou parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou ponto fraco, conforme Oliveira (2009).

Oliveira (2009) considera que no estabelecimento das etapas do processo de definição de pontos fortes, fracos e neutros da empresa, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois somente uma empresa com a estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de maneira adequada. Existem vários fatores a serem considerados na análise internas, como: produtos e serviços atuais, novos produtos e serviços, promoções, imagem institucional, comercialização, suprimentos, entre outros.

E) Análise dos concorrentes

Nesta etapa, Oliveira (2009) considera que proporciona a empresa identificar suas próprias vantagens competitivas e a dos concorrentes..

De acordo com o mesmo autor, na análise da concorrência o executivo deve se colocar no lugar do seu concorrente, realizando a análise interna e externa de seus principais concorrentes, todo o processo da fase do diagnostico estratégico

deve ser realizada de maneira realista, completa e impessoal, evitando possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico.

2.3.2 Fase II – missão da empresa

A) Estabelecimento da missão da empresa

Oliveira define missão como sendo:

[...] a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa. (OLIVEIRA, 2009, p. 50).

O referido autor destaca que é importante considerar que a essa missão não está diretamente correlacionada com o estatuto social da empresa, ela é muito mais ampla e envolve, inclusive, expectativas dos acionistas e principais executivos da empresa.

B) Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais

Segundo Oliveira (2009), o propósito deve estar estabelecido dentro da missão da empresa, de modo que:

Propósito corresponde à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida. Estes setores de atuação referem-se tanto a produtos e serviços, como a segmentos de mercado. (OLIVEIRA, 2009, p. 51)

C) Estruturação e debate de cenários

“Cenários representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa” (OLIVEIRA, 2009, p.51).

De acordo com Oliveira (2009), os cenários devem ser estabelecidos baseados em dados e informações fornecidos pelo sistema de informações estratégicas.

O administrador pode desenvolver cenários que retratem determinado momento no futuro ou que detalhem a evolução e a sequência de eventos, desde o momento atual até determinado momento futuro, considera Oliveira (2009).

O mesmo autor considera que, em contrapartida, existem cenários alternativos que não são previsões do que deve ocorrer. Pelo contrário, por questionar premissas, devem explorar possibilidades alternativas do futuro, possibilitando estas inconsistentes entre si em algumas dimensões, mas compatíveis em outras.

D) Estabelecimento da postura estratégica

“Postura estratégica corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.” (OLIVEIRA, 2009, p. 52).

O referido autor salienta ainda que a postura estratégica proporciona um quadro-diagnóstico geral da empresa, resultante do confronto entre seus pontos fortes e fracos e que a qualifica quanto a sua capacidade de aproveitar oportunidades e de enfrentar ameaças externas ou não controláveis pela empresa.

E) Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

Estas devem ser estabelecidas, segundo Oliveira (2009), na fase do delineamento da missão através do executivo.

“Macroestratégias correspondem a grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas no ambiente”. (OLIVEIRA, 2009, p.52)

“Macropolíticas correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente”. (OLIVEIRA, 2009, p.52)

Segundo o referido autor, o conjunto das macropolíticas e das macroestratégias corresponde às grandes orientações estratégicas da empresa.

2.3.3 Fase III – instrumentos prescritivos e quantitativos

Esta fase está dividida, segundo Oliveira (2009), em dois instrumentos perfeitamente interligados, pois é nela que se define questões básicas como “de onde se quer chegar” e de “como chegar na situação que se deseja”.

2.3.3.1 Instrumentos prescritivos

Oliveira (2009) diz que no processo de planejamento estratégico os instrumentos prescritivos proporcionam a clareza do que deve ser executado pela empresa para que a mesma cumpra com os propósitos estabelecidos dentro de sua missão, não fugindo da postura estratégica traçada, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias; e focando o que a empresa quer ser, direcionando assim para a sua visão.

- **Estabelecimento de objetivos, desafios e metas**

“Objetivo: é o alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.” (OLIVEIRA, 2009, p. 53). Além disso:

“Objetivo funcional: é o objetivo parcial, correlacionando com as áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de se alcançar os objetivos da empresa”. (OLIVEIRA, 2009, p. 53).

Desafio: é uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificada e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável identificada pelos objetivos. (OLIVEIRA, 2009, p. 53)

“Meta: corresponde aos passos da etapa, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos. As metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo”. (OLIVEIRA, 2009, p. 53).

- **Estabelecimento de estratégias e políticas**

De acordo com Oliveira,

Estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidas, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante procurar substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. As estratégias podem ser estabelecidas por área funcional da empresa. A partir das estratégias, devem ser desenvolvidos os projetos,

os quais são consolidados através de planos de ação, quando envolvem diferentes áreas da empresa, (OLIVEIRA, 2009, p. 53,54).

E, sobre a política ele definiu como sendo,

A definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos. A política fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões. Corresponde a toda base de sustentação para o planejamento estratégico. Normalmente, são estabelecidas por área funcional a empresa, embora se ressalte que a política é um parâmetro ou orientação para a tomada de decisões por toda a empresa. (OLIVEIRA, 2009, p.54)

Nesta fase também é estabelecida as diretrizes da empresa, que é o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa, outro importante item do PE segundo Oliveira (2009).

- **Estabelecimento dos projetos e plano de ação**

Neste momento, de acordo com Oliveira (2009), se estabelece, respeitando as estratégias definidas anteriormente e as políticas, os aspectos do projeto, programa e planos de ação.

Oliveira (2009) define projeto como sendo fase de elaboração de trabalhos a serem executados, onde se esperam resultados com quantificação de benefícios e prazo preestabelecidos para a execução.

“Programas são conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo ou finalidade maior”. (OLIVEIRA, 2009, p.54)

“Planos de ação dão os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado”. (OLIVEIRA, 2009, p.54)

Este é o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional, em virtude dos esforços estarão direcionados para os objetivos estabelecidos, considera Oliveira (2009).

2.3.3.2 Instrumentos quantitativos

Oliveira (2009) diz quanto aos instrumentos quantitativos, estes consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à

estrutura organizacional, que serão necessárias para o desenvolvimento dos planos de ação, dos projetos e das atividades previstas. Nesta etapa, devem-se verificar quais são os recursos necessários e as expectativas de retorno para atingir os objetivos, os desafios e as metas.

2.3.4 Fase IV – controle e avaliação

Para Oliveira (2009), nesta fase observa-se “como a organização está indo” conforme a situação desejada. Quanto ao controle, ele pode ser definido como a ação necessária para assegurar o cumprimento dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Em síntese essa função, geralmente, envolve processos de:

- Avaliação do desempenho;
- Comparação do desempenho observado com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos mesmos;
- Ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- Acompanhamento para avaliar a ação corretiva; e
- Adição de informações para desenvolver os futuros ciclos de atividades administrativas.

Nesta etapa, também, deve-se considerar, entre outros, os critérios e parâmetros de avaliação, dentro de uma situação adequada de custo-benefício, segundo Oliveira (2009).

3 ESTRATÉGIA

De acordo com Oliveira (2009) resumidamente a definição da estratégia está relacionada ao conjunto de produtos versus o mercado definido pela organização em um determinado momento, sendo essa extremamente importante para empresa, uma vez que seu conceito básico está relacionado à ligação da empresa para com o seu ambiente e sua finalidade é estabelecer ações e caminhos que devem ser seguidos para que se alcancem os objetivos e metas estabelecido.

Ainda segundo o referido autor, a estratégia dentro da empresa consiste na arte de utilizar de maneira adequada todos os recursos físicos, humanos e financeiros, tendo como foco a minimização dos problemas e aumento das oportunidades.

Para Gonçalves *et al* (2006, p.2) :

A estratégia, como disciplina, ganha relevância, curiosamente, a partir com que hoje pode ser considera um instrumento seu: o planejamento estratégico. Na verdade em quase toda a metodologia de elaboração de planejamento estratégico, a estratégia aparece como uma etapa, um item do conjunto de produtos finais do planejamento. Essa *parte* do planejamento estratégico corresponderia aos caminhos selecionados para serem trilhados primeiro pela identificação dos pontos fortes e fracos da organização, e das ameaças e oportunidades diagnosticadas em seu ambiente de atuação.

Oliveira (2009) complementa que o caminho a ser traçado para o alcance dos objetivos, desafios e metas futuros dá-se através da missão, propósitos e postura estratégica adotadas pela empresa, a fim de se obter e identificar as mais adequadas para cada momento, devendo sempre ser uma opção inteligente e viável, e ainda original e ardilosa, com o único intuito de otimizar os seus recursos, se tornar competitiva , superar os concorrentes e outros.

3.1 Tipos de estratégias

Conforme já citado, Oliveira (2009) ressalta que as estratégias são estabelecidas conforme a situação da empresa e a combinação das mesmas deve

ser realizada de maneira com que se aproveite todas as oportunidades existentes, utilizando a estratégia correta para cada momento, podendo estas ter o foco em sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, sendo:

3.1.1 Estratégia de sobrevivência

Segundo Oliveira (2005) a estratégia de sobrevivência deve ser usada pela empresa quando a mesma e o ambiente não estão apresentando situação adequada ou quando estão apresentando situações caóticas como o alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas, sendo essa a última das alternativas, caso a empresa adote essa esta estratégia por medo, os resultados podem não ser positivos.

De acordo com o referido autor neste tipo de estratégia o executivo deve se preocupar primeiramente com a pausa nos investimentos e redução ao máximo das despesas, sendo assim a adoção dessa estratégica torna-se inviável por um período longo, pois a empresa poderá perder seu espaço no mercado para seus concorrentes. A estratégia de sobrevivência torna-se viável como condição mínima para o alcance de objetivos tangíveis e mensuráveis no futuro e não como único objetivo a ser alcançado pela empresa.

Para Oliveira (2005), as estratégias que apresentam melhor adequação na situação de sobrevivência são:

- **Redução de custos:** Representa a redução dos custos possíveis existentes para que a empresa possa durar, algumas medidas a serem adotadas são: redução de pessoal e nível de estoque, diminuição das compras, melhorar a produtividades e outros.
- **Desinvestimentos:** Consiste no corte de investimentos em uma linha produtos e/ou serviços que deixam de ser interessantes e apresentarem lucros em determinado período.

Ainda segundo Oliveira (2005) outra estratégia a ser adotada caso nenhuma das estratégias básicas anteriores darem certo é a:

- **Liquidação de negócio:** Trata-se da estratégia a ser usada caso nenhuma outra saída exista, ou então, encerrar as atividades do negócio, pode ocorrer quando a empresa se limita a um único tipo de produto ou

serviço e não se preocupa em outro ou um que possa substituí-lo e este, por sua vez entra em declínio.

3.1.2 Estratégia de manutenção

Conforme Oliveira (2005) a estratégia de manutenção é usada quando a empresa identifica predominância de ameaças no ambiente, porém em contrapartida ela apresenta vários pontos fortes conquistados durante um período que possibilitam a manutenção da posição conquistada pela empresa no mercado, podendo se apresentar de três formatos:

- **Estratégia de estabilidade:** neste caso a estratégia busca a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado, e até sua recuperação no caso de perda.
- **Estratégia de nicho:** essa estratégia é destinada as empresas que buscam se concentrar e dominar um determinado segmento de mercado, focando em suas vantagens competitivas, sem a intenção de expansão, assumindo assim, riscos mais moderados.
- **Estratégia de especialização:** essa estratégia consiste na centralização dos esforços da empresa em uma única ou em poucas atividades da relação produto versus mercado a fim de manter sua posição e liderança de mercado, a principal vantagem extraída é a redução de custos por unidade pelo processamento em massa, a desvantagem é a vulnerabilidade pela alta dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas.

3.1.3 Estratégia de crescimento

De acordo com Oliveira (2005), nesta estratégia apesar da concentração dos pontos fracos o ambiente oferece situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades quando, de fato, a situação favorável é utilizada de maneira correta pela empresa, essa estratégia está atrelada ao lançamento de novos produtos e serviços, aumento no volume de vendas e outros. Algumas estratégias próprias ao crescimento são:

- **Estratégia de inovação:** consiste na antecipação dos fatos mediante aos concorrentes, sendo assim, a empresa esta frequentemente investindo no seu negócio através do desenvolvimento e lançamento de produtos e/ou serviços.
- **Estratégia de internacionalização:** essa estratégia foca na expansão de suas atividades para fora do país, apesar de arriscado e desafiador apresenta grande oportunidade para as empresas de grande porte.
- **Estratégia de joint venture:** trata-se da associação de duas empresas para produzir um produto a fim de conquistar novo mercado, na maioria das vezes uma dessas empresas é responsável pelo capital e a outra com a tecnologia.
- **Estratégia de expansão:** nesta estratégia o planejamento é imprescindível, caso contrário podem sofrer consequências negativas. A empresa deve ter ciência do momento certo para expansão e não deixar que esse passe sem nada ter feito, caso isso não seja feito a empresa pode perder muito e não ter muitas soluções para se manter posteriormente, por isso é necessário um estudo e acompanhamento para que alguns cuidados sejam tomados, como por exemplo, a não expansão da empresa no mesmo momento em que outra do mesmo setor esteja expandindo suas atividades.

3.1.4 Estratégia de desenvolvimento

Segundo Oliveira (2005), predomina-se nesta estratégia os pontos fortes e as oportunidades, sendo esses fatores que agregam diretamente no desenvolvimento da empresa, eles devem ser usufruídos de acordo com os interesses da empresa, normalmente centralizados na procura de novos mercados e clientes e outros. A estratégia de desenvolvimento pode adotar uma ou mais das posturas abaixo:

- **Desenvolvimento de mercado:** busca da empresa por novos mercados, concentrando assim seus esforços no aumento de vendas.

- **Desenvolvimento de produtos ou serviços:** foco da empresa em maiores vendas através do desenvolvimento de melhores produtos e /ou serviços para os atuais mercados.
- **Desenvolvimento financeiro:** trata-se da junção de duas empresas de mesmo grupo/ segmento, concorrentes ou não, uma com pontos fracos em recursos financeiros e com grandes oportunidades no mercado; e a outra com pontos fortes financeiramente porém com poucas oportunidades de mercado , com a finalidade de reunir os pontos fortes das duas, se fortalecendo em uma única empresa com pontos positivos financeiramente e mercadologicamente.
- **Desenvolvimento de capacidades:** baseada no aspecto o desenvolvimento financeiro, esta por sua vez, ocorre na fusão de uma empresa com ponto fraco em tecnologia, porém com grandes oportunidades e outra com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidade mercadológica.
- **Desenvolvimento de estabilidade:** consiste na associação ou fusão de empresas que procurar tornar suas evoluções uniformes, principalmente no aspecto mercadológico.

Conforme Oliveira (2005) as últimas três estratégias buscar a melhoria e fortalecimento através da fusão ou associação, porém se for detectado predominância de pontos fracos na empresa, as estratégias de desenvolvimento financeiro e de desenvolvimento de capacidades devem ser tratadas como um tipo de estratégia de crescimento, inserindo-as no subgrupo das estratégias de joint venture. De qualquer maneira a estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa está ligada a diversificação, como os produtos e seus usos diferem, deve-se estabelecer uma análise antecipada para decidir sobre a diversificação, podendo assumir algumas características:

- **Diversificação horizontal:** concentração do capital da empresa na compra ou associação com empresas similares.
- **Diversificação vertical:** trata-se de um novo produto que a empresa passa a produzir em uma categoria paralela ao seu mercado de matérias-primas e o consumidor final dos produtos que já fabrica.

- **Diversificação concêntrica:** consiste na diversificação da linha de produtos já existente, aproveitando os recursos disponíveis, aumentando assim a quantidade de produtos oferecidos no mesmo mercado.
- **Diversificação conglomerada:** corresponde a diversidade de negócios onde a empresa não aproveitará os recursos disponíveis.
- **Diversificação interna:** trata-se de uma situação onde a diversificação da empresa consiste basicamente em fatores internos, não sofrendo grandes influências dos fatores não controláveis.
- **Diversificação mista:** situação na qual a empresa no mesmo tempo, mais de um tipo de diversificação.

Oliveira (2005) ainda ressalta que o responsável pela empresa poderá adotar uma série de tipos de estratégias das quais foram apresentada, desde que esteja de forma alinhada e que seus aspectos gerais não entrem em conflito.

4 OBJETIVOS, DESAFIOS E METAS

Alguns autores definem objetivo, desafio e meta como:

Objetivo: alvo ou ponto que se pretende atingir.(OLIVEIRA, 2005, p.158)

Desafios: é a quantificação com prazos definidos do objetivo estabelecido. E, para serem alcançados os desafios exigem esforços extras, ou seja, pressupõem alteração do *status quo*.(OLIVEIRA, 2005, p.158)

Metas: são objetivos a serem conseguidos dentro do período estabelecido (ACKOFF, 1975).

Oliveira (2005) complementa a idéia de Ackoff (1975) conceituando a meta como etapa ou processo intermediário para se alcançar um objetivo.

Objetivos e metas são utilizados pelas organizações para estabelecer o que se pretende atingir em momento preestabelecido através de dados qualitativos ou quantitativos podendo ser marcos finais ou intermediários. Estes ainda servem para orientar o gestor sobre o cumprimento das ações, se estas estão de acordo com o propósito da empresa (COSTA, 2007).

Oliveira (2005) salienta que algumas características como: clareza e perfeita divulgação e aceitabilidade, especificação e mensuração, esquematização das interações, relação adequada dos fatores internos e externos da empresa, adequação do sistema de avaliação e controle e priorização dos fatores, devem ser analisadas antes das determinações dos desafios quantificados e com prazo de realização.

4.1 Características dos objetivos e desafios

Segundo Oliveira (2005) algumas características dos objetivos e desafios, em resumo, devem ser consideradas:

- Hierárquicos: priorização dos objetivos e desafios principais organizados de acordo com os níveis hierárquicos;
- Quantitativos: devem ser expressos como quantitativos ou operacionais;
- Realistas: os objetivos e desafios devem surgir de uma análise externa e interna da empresa;

- Consistentes: todos os objetivos e desafios devem ser consistentes, mesmo que sejam vários a serem seguidos;
- Claros, entendidos e escritos: de comum entendimento a todos que estão envolvidos no processo;
- Comunicados: divulgação a todos os envolvidos, direta ou indiretamente;
- Desmembrados em objetivos funcionais: departamentalizados;
- Motivadores: todos os interessados no alcance dos objetivos devem estar motivados, facilitando o processo e as estratégias a serem desenvolvidas;
- Utilitários: definição dos indivíduos a serem beneficiados com o cumprimento dos objetivos;
- Decisórios: que esclareçam as decisões básicas envolvidas no processo;
- Operacionais: visar os aspectos básicos a serem realizados para o alcance dos resultados.

4.2 Hierarquia dos objetivos e desafios

Para Oliveira (2009) é interessante que os objetivos e desafios das empresas sejam estabelecidos, inicialmente, de maneira espontânea. Após esse pré-estabelecimento, chegam as idéias básicas através de debates, neste momento torna-se importante a hierarquização dos objetivos e desafios dentro de determinadas classificações.

Esta etapa de hierarquização de objetivos, desafios e das metas, deve ser realizada, de forma natural, dentro do processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico, conforme Oliveira (2009). Como apresenta a figura 6.



Figura 6 – Hierarquia dos objetivos e desafios da empresa
 Fonte: Adaptado de Oliveira (2005, p.164)

Nível 1: Missão da empresa

Costa (2007) conceitua missão como além de uma auto-imagem simples e objetiva da organização, tendo também necessidade de haver um sentido claro sobre qual é a razão de existência da organização.

Nível 2: Objetivos da empresa

Neste nível é realizado o levantamento das disponibilidade dos recursos e atribuída as responsabilidades das áreas envolvidas no processo, não existindo a preocupação de estabelecer período e prazo para realização dos objetivos e resultados (OLIVEIRA, 2009).

Nível 3: Objetivos funcionais

Para Oliveira (2009) corresponde ao correlacionamento entre as quatro grandes áreas funcionais de uma empresa representadas por marketing, produção, finanças e recursos humanos e seus objetivos de acordo com as necessidades de maior e melhores detalhes do processo, onde cada empresa fica livre para estabelecer suas principais áreas funcionais envolvidas.

Nível 4: Desafios

Neste nível as quantificações são indispensáveis, é importante a criação de um plano de ação para realização da situação futura desejada tendo como base a situação atual que a empresa se encontra (OLIVEIRA, 2009). O autor salienta que

esse processo de quantificações podem começar no nível 2, pois em várias situações pode facilitar o processo decisório estratégico.

4.3 Estabelecimento dos objetivos, desafios e metas

O estabelecimento dos objetivos, desafios e metas são essenciais para traçar o caminho desejado pela empresa. Oliveira (2005) cita que esses itens são básicos para qualquer atividade ou negócio.

Para Costa (2007), as formalizações desses elementos fornecem alvos a serem alcançados pela organização.

Ackoff (1975) considera que se deve estabelecer alguns fatores na fase do planejamento referente a formulação dos objetivos e metas, são em síntese:

1. Definir e especificar os objetivos e transformá-los em metas através de um plano de ação;
2. Definir cada meta a nível operacional especificando quantitativamente o que será usado como parâmetro de resultado;
3. Resolver o conflito entre metas eliminando ou fornecendo os caminhos para que isso aconteça.

Segundo Oliveira (2009 *apud* ACKOFF 1975), relata que podem existir alguns conflitos no estabelecimento dos objetivos, explica que quando as empresas definem objetivos, em alguns momentos esses, não são compatíveis, exemplifica com o caso das empresas que querem realizar os melhores serviços aos seus clientes e, ao mesmo tempo, diminuir seus custos operacionais e, portanto, reduzir os custos de realizar os próprios serviços. O gestor deve, no entanto, estabelecer um meio de solucionar esses conflitos para que não haja controvérsias como ver seus esforços frustrados para enfrentar pressões conflitantes, assim:

Seria realmente difícil esperar que os planejadores atendessem a todas as aspirações de uma organização; isso é, realizar a projeção desejada. Se o trabalho é determinar até que ponto eles podem se aproximar dessas aspirações. Uma descrição de até onde eles acreditam que a organização possa ir, a fim de atingir suas aspirações, pode ser chamada de uma projeção planejada. O planejamento, portanto, deve começar com uma projeção de referencia e uma desejada; e não pode terminar antes que tenha delineado uma projeção planejada, (ACKOFF, 1975, p. 15).

Oliveira (2009) considera dois aspectos para estabelecimento dos objetivos e desafios: de obtenção, ou seja, é um desejo da empresa, algo que ela não tem disponível no momento; e o de manutenção, quando a empresa preserva o que já possui. O estabelecimento ainda proporciona um processo criativo, uma vez que: retém diversos objetos e desafios ligados ao que se pretende, demanda consistência com os recursos internos e condições ambientais, relaciona custos *versus* benefícios, resulta em qualidade para toda empresa, proporciona liberdade para que alguns erros sejam consideráveis, relaciona possível *versus* impossível buscando eficiência nos processos.

O referido autor considera ainda que outro aspecto relevante no estabelecimento dos objetivos e desafios é a integração entre os níveis no desenvolvimento do que foi estabelecido.

5 INCUBADORAS

Segundo Dornelas (2002), o processo de empreendedorismo está diretamente relacionado ao movimento de incubadoras, onde a ênfase dá-se a criação de empresas e o suporte aos empreendedores, como melhor definição:

Incubadora: organização que oferece apoio ao processo de geração e consolidação de empresas. Os empreendimentos apoiados devem passar por um processo de seleção formal, o que definirá aqueles que receberão serviços de consultoria, assessoria e qualificação para ampliar a probabilidade de sucesso. Uma característica essencial de uma incubadora é monitoramento, orientação e avaliação constantes dos empreendimentos, de forma decidir quais estão preparados para operar fora da incubadora (graduar) e aqueles que devem ser descontinuados. (BIZZOTTO *et al*, 2009 *apud* ANPROTEC & SEBRAE, 2002, p. 5)

Dornelas (2002 *apud* ANPROTEC, 1998) o objetivo das incubadoras de empresas é amparar e preparar o estágio inicial das empresas em período inicial de vida que se enquadram em variadas áreas de negócio e que apresentam propósitos inovadores, as incubadoras podem ser consideradas como um ambiente flexível que oferece facilidade e encorajamento para o desenvolvimento de uma empresa em fase inicial.

Para Dornelas (2002) as incubadoras de empresas podem se consolidar de duas formas: com ou sem fins lucrativos, as que não possuem fins lucrativos funcionam como programas de auxílio aos empreendimentos desde sua fase inicial até seu desenvolvimento e crescimento diante do mercado.

Ainda segundo o referido autor, o número de incubadoras brasileiras nos últimos anos tem crescido consideravelmente, a primeira foi fidelizada na cidade de São Carlos em 1985.

Com relação aos tipos de incubadoras de empresas existentes, Dornelas (2002) as distribui em três modalidades, de acordo com suas características principais:

Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica: são incubadoras vinculadas a algum centro de pesquisa, constituindo empresas, cuja principal

atividade, esta direcionada a algum tipo de inovação tecnológica, proveniente de pesquisas aplicadas.

Incubadoras de Empresa dos Setores Tradicionais: são incubadoras que abrigam empresas dos setores tradicionais da economia, detentoras de tecnologia já existentes, mas que queiram agregar valor, através do incremento de alguma inovação ao seu produto ou processo de produção.

Incubadoras de Empresas Mistas: são incubadoras que constituem empresas de base tecnológica e empresas dos setores tradicionais.

Franco (2009 *apud* ANPROTEC, 2002) ressalta que além das incubadoras denominadas: tecnológicas, tradicionais e mistas, existem outros tipos com características estruturais diferentes, classificadas em: cooperativas, social, cultural, agroindustrial e de serviços, que surgiram a partir de 2003 e esta ganhando destaque ao longo dos anos.

Segundo Fiates (2007), no Brasil possui cerca de 400 incubadoras que articulam mais de 6300 empresas, entre incubadas (2800), associadas (2000) e graduadas (1500), e estas geraram mais de 33 mil postos de trabalho altamente qualificados e produzem inovações reconhecidas em âmbito nacional e internacional nas mais variadas formas: contratos, premiações, parcerias e outros, e estima-se que as empresas geram impostos anuais que representam o dobro do que foi investido pelo país nas incubadoras.

5.1 Incubadoras de Lins

De acordo com informações obtidas em folder ilustrativo, conforme anexo A, a incubadora de empresas de Lins foi inaugurada em 2003, formando um ambiente para acolher micro e pequenas empresas em criação ou em operação que busca desenvolver da melhor forma suas atividades, nos mais diversos fatores transformando as idéias inovadoras em realidade.

Sendo assim, conforme mesmo folder, a incubadora estimula a criação e desenvolvimento de micro e pequenas empresas, apoiando-as e oferecendo todo recurso necessário para seu desenvolvimento, também atua com o intuito de facilitar a rede de relacionamentos das empresas, criando relacionamentos duradouros que se estendem mesmo depois que a empresa conclui o prazo de residência no

programa. Desde sua inauguração a incubadora de Lins tem abrigado empresas dos mais diversos ramos de atividade, definindo como sua missão:

[...] preparar empreendedores de Lins e região para viabilizar empresas competitivas, inovadoras e de sucesso; apoiar o desenvolvimento de empresas sólidas e competitivas agregando tecnologia aos seus produtos e processos e difundir a cultura empreendedora na região, contribuindo assim, para o desenvolvimento econômico e social – sustentado – do município e região. (FOLDER ILUSTRATIVO)

5.2 Empreendedorismo

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. Dornelas (2002 *apud* SCHUMMPETER, 1949)

Entretanto, Dornelas (2005 *apud* KIRZNER 1973) aborda o tema diante de outro foco, este considera que o empreendedor busca equilíbrio entre todas as partes da organização identificando um posicionamento claro e positivo em ambiente de caos e turbulência, portanto, é aquele que identifica oportunidades no momento certo.

Dornelas (2005) ressalta que ambos os autores citados destacam que o empreendedor identifica oportunidades e é um indivíduo curioso e atento as informações, pois tem consciência que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

O referido autor considera o empreendedor um indivíduo sensível a percepção de uma nova oportunidade e que a partir desta cria negócios para capitalizar recursos sobre ele, assumindo riscos calculados, então:

O processo de empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas. Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Em segundo, requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. E em terceiro, que riscos calculados sejam assumidos e decisões críticas tomadas; é preciso ousadia e ânimo apesar de falhas e erros (DORNELAS, 2005, p. 40)

5.3 Ciclo de vida das empresas

Segunda dados do site guia www.guiadacarreira.com.br as empresas possuem ciclos de vida, assim como as demais formas de vida, mas com uma diferença fundamental em relação ao ciclo de vida natural, pois elas não precisam morrer necessariamente, podendo então se perpetuar “para sempre”. No entanto, são consideradas algumas fases para o ciclo de vida dessas empresas, conforme figura 7.

Em síntese, o site guia da carreira aborda essas fases como sendo:

Nascimento da Empresa: Fase de maior entusiasmo e menores lucros, nesta fase o empreendedor se compromete com o negócio, definindo e estabelecendo planos de negócios com embasamento nas teorias de administração, é definido o novo conceito ou produto que será a base da empresa.

Adolescência da Empresa: Nesta fase, os produtos ou serviços já estão disponíveis e negócios tendem a ter bons resultados, são iniciadas as atividades comerciais.

Idade Adulta da Empresa: Fase onde a empresa já está com suas funções definidas, já não é mais possível administrar tudo de maneira centralizada, é necessário que o responsável realize a departamentalização funcional da empresa, delegando e dividindo as tarefas. Nesta fase, torna-se indispensável o uso de metodologias e estratégias bem estabelecidas e a marca da empresa começa a ganhar peso no mercado.

Velhice da Empresa: Trata-se da fase onde a empresa se encontra com um tamanho considerável e sua marca é forte no mercado, podendo ainda ser líder em seu segmento e ser vista como uma empresa tradicional.



Figura 7 – Ciclo de vida das empresas

Fonte: <http://www.guiadacarreira.com.br/artigos/gestao-e-administracao/administracao-ciclo-vida-empresas/>

6 INSTRUMENTOS DE GESTÃO

6.1 PEST – Políticas legais, econômicas, tecnológicas e sociais

Segundo Wright *et al* (2000) as empresas sofrem influências devido a quatro forças em um aspecto macroambiental, são elas: político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais, denominadas PEST.

Ainda, segundo esses autores, na maioria das vezes essas forças não se encontram sob o controle direto das empresas, elas provém de acontecimentos externos. Para que essas forças sejam previamente identificadas e usadas muitas das vezes como forma de captar oportunidades, o gestor da organização deve criar condições favoráveis, analisando cautelosamente uma a uma das quatro forças, identificando assim as ameaças e possíveis oportunidades que as mesmas apresentam. Segue em síntese, a identificação das forças conforme Wright *et al* (2000):

- **Forças político-legais:** Dá-se aos resultados das eleições, competências judiciárias, e decisões tomadas pelos vários níveis governamentais. São decisões e determinações que afetam diretamente na sociedade, influenciando as ações, operações e padrão de vida de uma nação, como por exemplo, a posse de um presidente e outros.
- **Forças econômicas:** As forças econômicas também acarretam em impactos consideráveis nas organizações, essa força faz referencia ao aumento e queda da taxa de juros, do produto interno bruto, do dólar, ou seja, todos os fatores que compõe o mercado financeiro, onde a mensuração desses impactos terá grande variação pois é relativo ao segmento, porte e postura das empresas, pois podem apresentar oportunidades e ameaças, deve-se saber analisá-los estrategicamente.
- **Forças tecnológicas:** São consideradas nessa força as inovações científicas e melhorias variáveis que proporcionam formas externas à empresa (ameaças e oportunidades). Sua variação e mensuração de impacto também irá decorrer do segmento em que a empresa atua, na maioria das vezes essa melhoria ou inovação tecnológica afetará as operações de uma organização, assim como seus produtos e serviços.

- As grandes e recentes inovações em computadores, robótica e outros oferecem inúmeras oportunidades no desenvolvimento e operação da empresa como um todo.
- **Forças sociais:** Essa força está relacionada as tradições, valores, tendências sociais e expectativas que uma sociedade tem em relação as empresas, essas forças também estão diretamente ligadas aos fatores externos de uma organização, e assim sendo, são grandes indicadores a serem analisados para que se identifique as ameaças e oportunidades que elas apresentam.

De acordo com Wright *et al* (2000) o processo de scanning do ambiente, que seria uma espécie de relato crítico e detalhado do ambiente em que a empresa se encontra, considerando para isso todas as forças acima citadas, possibilita que a organização faça a extração de todos os fatores a serem considerados para que obtenha uma melhoria no planejamento estratégico, resultando assim, na eficácia das decisões a serem tomadas, pode-se também, no processo de scanning, analisar somente assuntos que afetem diretamente a estratégia da empresa, utilizando assim uma “percepção seletiva” dos fatores.

Segue abaixo tabela de exemplos das formas macroambientais (PEST) consideradas por Wright *et al* (2000):

Forças Político-econômicas	Forças Sociais	Forças Econômicas	Forças Tecnológicas
Leis tributárias	Atitudes em relação à inovação de produtos, estilo de vida, carreiras e ativismo dos consumidores	Fornecimento de dinheiro	Gastos em pesquisas e desenvolvimento (do governo e do setor)
Regulamentações de comércio internacional	Preocupação com a qualidade de vida	Política monetária	Enfoque em gastos com pesquisa e desenvolvimento
Regulamentação de empréstimos a consumidores	Expectativas de vida	Taxa de desemprego	Taxa de introdução de novos produtos
Leis de proteção ambiental	Expectativas em relação ao local de trabalho	Custos com energia	Automação
Sanção de regulamentos antitruste	Mudança na presença de mulheres na força de trabalho	Renda pessoal disponível	Robótica
Leis de contratação, demissão, promoção e pagamento	Taxas de nascimento	Estágio do ciclo econômico	
Controles de preços/ salários	Alterações populacionais		

Quadro 1 – PEST: Políticas legais, econômicas, tecnológicas e sociais
Fonte: Adaptado de Wright et al (2000) p. 58

Wright *et al* (2000), reforça a idéia acrescentando que:

Embora as forças macroambientais influenciem as operações de todas as empresas de uma forma geral, um conjunto de forças mais específicas dentro de um setor afeta de forma significativa, direta ou indiretamente, as atividades de um planejamento estratégico das empresas desse referido setor. (WRIGHT *et al*, 2000, p.56)

6.2 Análise SWOT

Para Wright *et al* (2000):

O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto dos pontos fracos. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fortes que podem ser corrigidos. (WRIGHT *et al*, 2000, p.86)

Essa composição de informações acima citadas, segundo Wright *et al* (2000) possibilita que a administração da organização formule estratégias focadas e realistas para que se alcance os resultados pretendidos.

Conforme Wright *et al* (2000) A análise é feita em duas etapas: análise do ambiente interno, onde são analisados os pontos fortes e fracos (forças e fraquezas), a segunda etapa trata-se da análise do ambiente externo, mencionados na ferramenta PEST no tópico anterior 6.1.

Para Wright *et al* (2000) a análise das forças e fraquezas constitui no levantamento dos seus recursos bem como suas capacidades, como: recursos humanos tendo como referência suas habilidades, experiência e conhecimento de todo o quadro de funcionário, os recursos organizacionais, clareza dos processos, estratégias, pesquisas e desenvolvimento, projetos, sistema de informação e outros aspectos que a compõe, e também os recursos físicos, sendo considerada neste toda a relação com as instalações, equipamentos, localização geográfica, acesso a mercados, logística, tecnologia e outros.

Ainda segundo o referido autor, o conjunto destes três recursos, seria um contexto de excelência quando trabalhados juntos, oferecendo então vantagem competitiva sustentada a empresa, ou seja, são vantagens únicas da empresa, que não podem ser formuladas por concorrentes, pois os recursos analisados são unicamente dela, conforme ilustrado da figura abaixo:

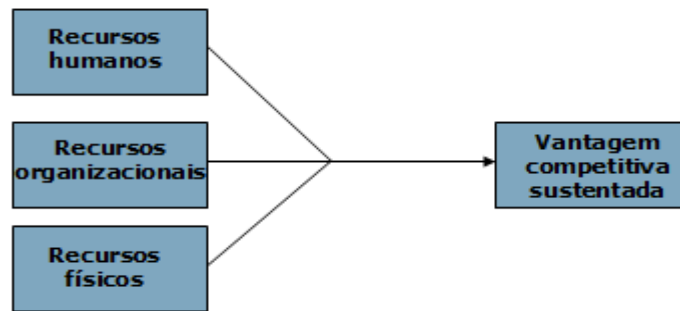


Figura 8 – Caminho para vantagem competitiva sustentada
 Fonte: Adaptado de Writing (2000, p. 87)

6.3 5W2H

Conforme Cantidio (2009) a ferramenta 5W2H é um plano de ação que considera algumas questões na sua estrutura para resolução de um problema, mencionando todos os envolvidos no seu desenvolvimento. As perguntas são: what (o que)?, Who (quem)?, where (onde)?, when (quando)?, why (por quê)?, how (como)?, how much (quanto custará)?.

O mesmo autor ressalta que a equipe responsável pelo plano de ação em questão estabelece uma meta de melhoria a ser alcançado para cada uma das soluções priorizadas, pois:

O estabelecimento de metas é importante para constatar o nível de melhoria a ser incorporado ao processo, a partir da causa do problema que foi priorizada para ser eliminada. Esta etapa permite explicitar o nível de resultado esperado, como também, programar as atividades para a implementação da melhoria. (CANTIDIO, 2009, web)

Segundo dados do SEBRAE (2010) pode-se utilizar um quadro para auxiliar no planejamento das ações a serem desenvolvidas através da ferramenta 5W2H, ao utilizar o quadro é necessário que esteja definido qual a ação a ser implementada, a partir dessa definição deve-se responder as questões indicadas. A figura 2 ilustra o quadro.

O que	Por que	Quem	Quando	Onde	Como	Quanto

Quadro 2 – Desenvolvimento 5W2H

Fonte: http://www.tre-ma.gov.br/qualidade/cursos/5w_2h.pdf

6.4 Cinco forças de Porter

Segundo Bethlem (2002 *apud* PORTER) é apresentada uma metodologia analítica com a finalidade de compreender e avaliar ramos de negócios e a posição competitiva das empresas.

O referido autor descreve as cinco forças competitivas que traça a atratividade de um determinado ramo de negócio, as características da competição dentro dele e suas causas. Neste mesmo ponto é analisado também o modo como essas forças se transformam com o passar do tempo e como podem se influenciadas pela estratégia de uma empresa.

Essas cinco forças apresentadas por Bethlem (2002 *apud* PORTER) são:

- A entrada de novos competidores; este segundo Bethlem (2002) caracteriza-se como a possibilidade de entrada de novas empresas que conquistam mercado, trazendo recursos geralmente substanciais, ou seja, preços mais acessíveis, entre outros benefícios para os compradores.
- A ameaça de produtos substitutos; Bethlem (2002) caracteriza esta força como a determinação de até que ponto um substituto pode trazer os mesmos benefícios para seus consumidores, desta maneira, traçando um limite que um comprador disponibiliza seus recursos para pagar pelo produto original de um ramo de negócio.
- O poder de negociação dos compradores; segundo o referido autor esta força determina quanto vão reter do valor criado para eles pelas empresas do mercado, deixando apenas com pequenos retornos.

- O poder de negociação dos fornecedores; Bethlem (2002) considera a determinação quanto aos fornecedores e não as empresas para quais fornecem em um ramo de negócios, irão se apropriar do valor criado pelos fornecedores para as empresas compradoras.
- E a rivalidade entre os competidores; esta ultima força pode ser definida segundo Bethlem (2002) como a disputa por posição entre as empresas que já atuam em um mesmo mercado. Ela é caracterizada pelo uso de táticas como: concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução e aumento dos serviços ou das garantias dos compradores.



Figura 9 – Cinco forças competitivas
 Fonte: Adaptado de Bethlem (2002, p. 229)

6.5 Brainstorming

Para Cantidio (2009), brainstorming ou “tempestade de idéias” trata-se de uma ferramenta relacionada à criatividade, portanto seu uso está associado ao planejamento e busca de soluções. Esse método é utilizado para que se crie o maior número de idéias referente a um tema previamente definido. Todos que participam do processo devem contribuir com suas idéias ao chegar sua vez na rodada, de modo que todos contribuam de maneira igual, o processo chega ao fim quando nenhum dos participantes tem mais idéias e “passam a vez” em uma mesma rodada.

O processo brainstorming é realizado em algumas etapas, conforme Cantidio (2009) em resumo:

1. Definição da equipe, normalmente formada por integrantes do grupo que busca a solução do problema, em uma eventualidade pessoas com idéias inovadoras de outros setores poderão ser convocadas para compor a equipe. Deve-se eleger uma pessoa para secretariar a reunião, para que a mesma anote as idéias.
2. Deve-se definir o foco e enfoque, sendo: foco o tema principal (assunto), associado a um resultado indispensável (problema), e o enfoque, a maneira que será abordado o foco.
3. A terceira etapa está relacionada a geração de idéias, nesta etapa o importante é o número de idéias geradas, sem levantar a qualidade das mesmas, considerando que:
 - a. As mesmas estejam adequadas ao foco previamente estabelecido;
 - b. Devem ser anotadas sem nenhuma crítica;
 - c. Não havendo censura, a idéia será considerada e formulada mesmo que num primeiro instante pareça ridícula;
 - d. Passado algum tempo, o(a) secretário(a) faz a leitura nas idéias anotadas até o momento (entre 10 e 20 minutos), e caso as idéias comecem a se repetir, o mesmo pode propor o encerramento;
 - e. Depois se selecionadas as idéias mais condizentes com o foco, as mesmas serão agrupadas por semelhança de conteúdo, com o propósito de gerar subtítulos ou várias respostas;
4. Deverá ser realizada uma análise dos tópicos, subtítulos ou respostas na conclusão, selecionando aquelas que, combinadas ou isoladamente, tragam respostas ao problema/ questão identificada no foco.

6.6 Diagrama de causa-efeito

Para Slack *et al* (1999) diagramas de causa-efeito também conhecidos como diagramas de “espinha de peixe” e “diagrama de Ishikawa” são um método que proporciona eficiência ao identificar as raízes do problema, através do levantamento de questões, como: o que, onde, como, e porque anteriores,

acrescentando nas mesmas respostas possíveis de forma explícita, dessa forma também podem identificar áreas onde são necessários mais dados. Esse diagrama é utilizado em programas de melhoramentos.

Em síntese, Slack *et al* (1999) defini o procedimento para que se desenhe um diagrama de causa-efeito:

Passo 1: Identificar do problema e colocá-lo em evidência na caixa “efeito”;

Passo 2: Identificar os fatores que estão sendo a principal causa do problema, podendo utilizar qualquer área de atuação central do diagrama, existindo algumas frequentemente áreas utilizadas.

Cantidio (2009) cita alguns fatores que são analisados a partir de seis grandes grupos:

- Máquina = inclui todos os aspectos relativos às máquinas, equipamentos e instalações, que podem afetar o efeito do processo;
- Método = inclui todos os procedimentos, rotinas e técnicas utilizadas que podem inteferir no processo e, consequentemente, no seu resultado.
- Material = inclui todos os aspectos relativos à materiais como insumos, matérias-primas, sobressalentes, peças, etc, que podem interferir no processo e, consequentemente, no seu resultado.
- Mão de obra = inclui todos os aspectos relativos ao pessoal que, no processo, podem influenciar o efeito desejado.
- Medida = inclui a adequação e confiança nas medidas que afetam o processo como aferição e calibração dos instrumentos de medição.
- Meio ambiente = inclui as condições ou aspectos ambientais que podem afetar o processo, além disso, sob um aspecto mais amplo, inclui a preservação do meio ambiente. (CANTIDIO, 2009).

Passo 3: Utilizar discussões em grupos afim de gerar o maior número de possíveis causas para desses fatores. A causa que apresentar resultado em um efeito deverá ser listada como causa potencial;

Passo 4: Indique as causas potenciais identificadas e discuta sobre cada uma para esclarecer as causas.

Slack *et al* (1999) sugere algumas dicas no uso dos diagramas de causa-efeito, sendo elas:

Use diagramas separados para cada problema. Não confunda a questão combinando problemas em um diagrama único.

Assegure-se de que os diagramas estão visíveis a todos os envolvidos. Use grandes folhas de papel com muito espaço entre os itens.

Não suponha diagramas. Use diagramas separados para cada categoria maior no diagrama de causa-efeito máster se necessário.

Esteja sempre preparado para retrabalhar, separar, refinar e mudar categorias.

Tome cuidado para não usar declarações vagas como “possível falta de”. Antes descreva o que está acontecendo realmente, que demonstra as questões: por exemplo, “as pessoas não estão preenchendo os formulários adequadamente”.

Circunde as causas que parecem particularmente significativas. (SLACK *et al*, 1999, p. 469)

A figura 10 demonstra a estrutura de apresentação do diagrama de causa-efeito.

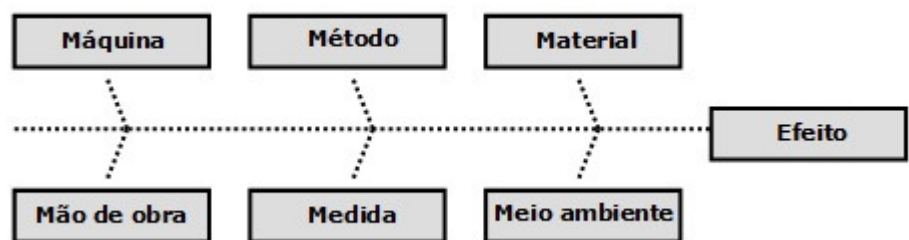


Figura 10 – Diagrama de causa-efeito
Fonte: Adaptado de Slack 1999, p. 469)

6.7 GUT – gravidade, urgência e tendência

Segundo Kepner *et al* (2010) a GUT é uma metodologia utilizada para priorizar as necessidades da empresa, contribuindo para tomada de decisões, no desenvolvimento do planejamento estratégico, de fácil utilização, utilizável em qualquer ramo de negócio e para assuntos diversos.

Kepner *et al* (2010) considera que gravidade é possível prejuízo conseqüente de uma situação, urgência relaciona-se ao tempo que pode se resolver uma determinada situação e tendência como probabilidade de evolução da situação.

Segundo dados do site www.wiltonjr.com, deve-se avaliar cada situação diante de sua gravidade, tendência e urgência por meio de notas dadas, como mostra o quadro 2, para priorização da situação.

Valor	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Os prejuízos e as dificuldades são extremamente graves	É necessário uma ação imediata	Se nada for feito a situação irá piorar rapidamente
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo
3	Grave	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo
2	Pouco grave	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar

Quadro 3 – GUT – gravidade, tendência e urgência

Fonte: http://www.wiltonjr.com/mc/files/ferramentas_da_qualidade_1.pdf

Dadas pontuações, de acordo com o site www.wiltonjr.com multiplica-se as pontuações de “gravidade”, “urgência” e tendência” de cada situação, alocando em uma coluna com nomenclatura GUT. Desta forma, basta classificar a prioridade de cada problema pelo resultado da multiplicação.

6.8 Diagrama de Pareto

Conforme Slack *et al* (1999), deve-se diferenciar entre o que é importante e o que é menos importante. O diagrama de Pareto traz o objetivo de distinguir as questões “poucas vitais” das “muitas triviais”. É uma técnica que tem o intuito de classificar os itens de informações nos tipos de problemas ou causa de problemas por ordem de importância.

Para Step, a análise de Pareto se baseia na clássica regra 80/20, conforme figura 10, ou seja, 20% das ocorrências causam 80% do problema. Por exemplo: um problema relacionado com a falha de um produto baseado em um número de causas. Através da observação e coleta de métricas, você determina que existam oito causas. Ao invés de tratar as causas de forma aleatória, sem ordem

previamente estabelecida, o resultado obtido com o Pareto poderá identificar que 80% dos problemas são provocados por três maiores causas. Dessa forma é possível definir a ordem das causas e quais deverão ser resolvidas com maior urgência em relação as demais.

Segundo Cantidio (2009), o diagrama de Pareto é representado por um gráfico de barras de acordo com a gravidade dos problemas, ordenando-os.

Cantidio (2009) traça uma metodologia para montar o diagrama de Pareto, as fontes podem ser:

- a) Brainstorming;
- b) Dados coletados através de planilhas;

É importante destacar algumas regras durante a análise do diagrama de Pareto;

- a) Os problemas mais freqüentes nem sempre são os mais caros;
- b) Construa o gráfico indicando corretamente as grandezas e a que elas se referem (unidades de medida);
- c) O gráfico deverá possuir títulos e nomenclatura para os eixos X – Y.

Passos para construção do diagrama de Pareto:

- 1) Coletar os dados (brainstorming ou apontamentos);
- 2) Organização dos dados;
- 3) Coletagem dos números, separados por categoria;
- 4) Reescrever as categorias, por ordem de ocorrência;
- 5) Juntas as categorias com menos freqüência sob o nome “outros”;
- 6) Construir uma tabela;
- 7) Elaborar o gráfico (barras ou linhas). (CANTIDIO, 2009).

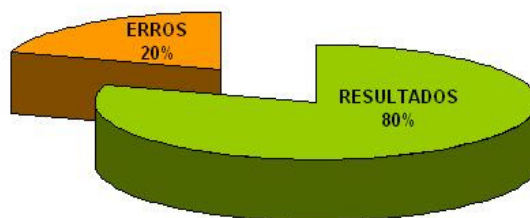


Figura 11 – Pareto 80/20
Fonte: Crédito das autoras

6.9 Comunicação

Para Chiavenato (1997), é considerada como estratégia principal a comunicação dentro das empresas.

O mesmo autor ainda considera que a comunicação consiste em um ciclo composto de cinco etapas, em síntese:

Emissor ou fonte: aquele que emite a mensagem (pessoa ou coisa), sendo esse o ponto inicial ou fonte da mensagem.

Transmissor ou codificador: trata-se do responsável por ligar a fonte ao canal, transportando a mensagem até quem irá recebê-la.

Canal: espaço dado entre a fonte transmissora e o receptor (destino), sendo este, na maioria das vezes, pontos distintos e distantes.

Receptor ou decodificador: equipamento responsável por ligar o canal ao receptor.

Destino: trata-se daquele que receberá a mensagem, podendo ser este: pessoa, coisa ou processo, nesta etapa, é identificado o grau de eficácia da comunicação.

Ruído: elemento que interfere e prejudica o funcionamento de todo o ciclo, ele se intromete no sistema através de erros e distorções da mensagem.

Nunes (2008), colabora acrescentando que a comunicação é utilizada pelos líderes como sendo uma das ferramentas mais importantes para o desenvolvimento de suas atividades no sentido de influência, considerada para alguns como o “sangue” que dá vida à organização.

Segundo o mesmo autor, os fluxos de comunicação nas organizações, são divididos em comunicação vertical, sendo esta descendente e ascendente e comunicação horizontal.

Conforme Nunes (2008), a comunicação vertical descendente refere-se a comunicação que inicia-se na gestão de topo e decorre no sentido da base hierárquica da empresa, são comunicações e informações relacionadas aos objetivos organizacionais, inclui-se regras, instruções, normas e assuntos relacionados à situação atual da organização, já a comunicação vertical ascendente está relacionada normalmente aos relatórios enviados aos superiores por parte de seus subordinados, indicando a situação de determinado projeto ou departamento,

incluindo-se as sugestões, reclamações, pesquisas e outros. O principal ruído nesse tipo de comunicação é a falta de objetividade ou falsidade dos relatórios entregues.

A comunicação vertical é a comunicação entre componentes de departamentos distintos, entre membros de um grupo de trabalho interdepartamental, entre componentes de grupos diferentes ou até a comunicação entre órgãos de linha e os de apoio, uma das formas de comunicação vertical é a comunicação informal, que independente das regras e normas estabelecidas pela organização formal, é caracterizada pela comunicação estabelecida no cruzamento entre qualquer nível organizacional, em qualquer direção, Nunes (2008).

7 ESTUDO DE CASO

Junto a empresa Next Solution, com período de incubação de 1 ano, que atua na área de tecnologia da informação, com soluções em infra-estrutura de TI; a empresa COI, incubada há 10 meses, prestadora de serviços no ramo de consultorias técnicas para elaboração de projetos que serão submetidos ao Corpo de Bombeiros, cursos e treinamentos para capacitar brigadas de incêndio e profissionais ligados ao atendimento pré-hospitalar que atuam em unidades de resgate; a empresa Soma, com período de incubação de 1 ano e 11 meses, que trabalha no desenvolvimento de softwares para gestão; e a empresa Edaz Comunicações, incubada a 3 anos, que atua na construção de imagem corporativa, desenvolvendo itens importantes para identidade visual da empresa, como a criação de logomarcas, elaboração de folhetos, banners, cartazes, folders, layouts de sites, padronização de frota, sinalização, entre outros, foi desenvolvida pesquisa através de questionário com o intuito de relacionar a teoria do planejamento estratégico e das ferramentas de gestão com a prática utilizada por empresas incubadas, onde cada uma dessas possui maturidade distinta devido ao seu tempo de incubação. Segue resultado de pesquisa:

1. Existe consenso sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências?	
Sim	2
Não	0
Parcialmente	2
Não se aplica	0
TOTAL	4

Tabela 1 – Questão 1
Fonte: Créditos das autoras

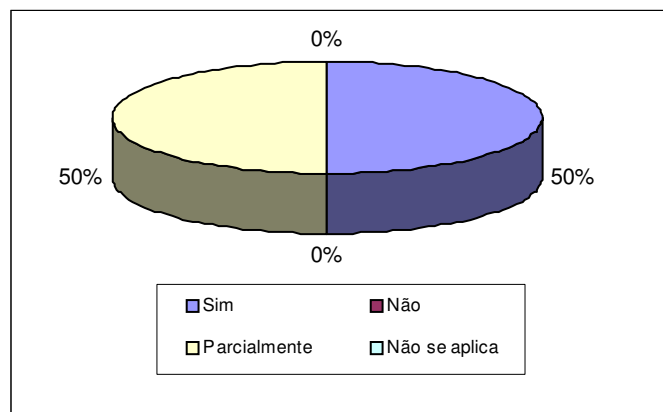


Gráfico 1 – Questão 1
Fonte: Créditos das autoras

Nesta questão metade das empresas pesquisadas consideram seus pontos fortes bem definidos, a outra metade tem esse conceito parcialmente definido considerando que o grau de maturidade tenha influenciado nessa etapa uma vez que as empresas com mais tempo de incubação foram as que apresentaram maior consenso sobre seus pontos fortes.

Essa questão está relacionada com a Fase I do planejamento estratégico: diagnóstico estratégico. Nesta etapa, segundo Oliveira (2009) são verificados os pontos fracos, fortes e neutros da empresa. A definição desses pontos são um dos principais atributos a serem analisados, pois somente uma empresa com a estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de maneira adequada.

2. Está definida e clara para todos os envolvidos qual a missão, visão e valores da empresa?	
Sim	0
Não	0
Parcialmente	4
Não se aplica	0

Tabela 2 – Questão 2
Fonte: Créditos das autoras

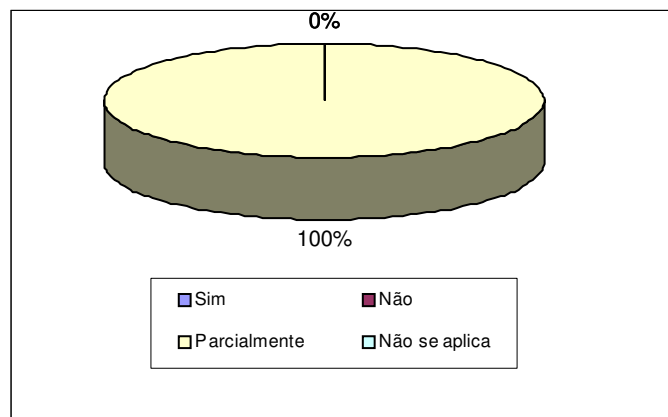


Gráfico 2 – Questão 2
Fonte: Créditos das autoras

Nesta questão observa-se que não está internalizado a definição da missão, visão e valores das empresas pesquisadas sendo esses itens considerados fatores essenciais de desenvolvimento dentro do planejamento estratégico, identificados na fase I – diagnóstico estratégico e II – missão da empresa.

Segundo Oliveira (2009) na fase do diagnóstico estratégico é necessário que se defina “como a empresa está”. Esta fase pode ser dividida algumas etapas, estando entre elas:

A) Identificação da visão

Foram identificadas nesta fase as pretensões da alta administração da empresa tendo como objetivo PE a ser desenvolvido. Sendo flexíveis no decorrer do tempo diante das forças externas.

Segundo Gonçalves *et al* (2006), trata-se de um direcionador de longo prazo que funciona como guia das empresas, sendo também comparada a uma ancora lançada no futuro. O mesmo acredita ser um “simbólico imaginário” que não é facilmente mensurado devido seu caráter tácito, porém há um grau de objetividade, já que é tomado como referência um cenário futuro que deverá surgir a partir do presente momento.

B) Identificação dos valores

Nesta etapa, foram identificados os princípios e crenças fundamentais de uma empresa e a sustentação a todas as suas principais decisões. Os valores devem ser divulgados e de comum entendimento a todos os envolvidos para sua efetivação, tendo influência direta na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico.

A Fase II – missão da empresa dá-se ao estabelecimento da missão da empresa. Oliveira (2009), define missão como sendo:

[...] a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa. (OLIVEIRA, 2009, p. 50).

O referido autor destaca que é importante considerar que a essa missão não está diretamente correlacionada com o estatuto social da empresa, ela é muito mais ampla e envolve, inclusive, expectativas dos acionistas e principais executivos da empresa.

3. São analisados os pontos fortes e fracos internos e das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo que implicam à empresa?	
Sim	2
Não	0
Parcialmente	2
Não se aplica	0
TOTAL	4

Tabela 3 – Questão 3
Fonte: Créditos das autoras

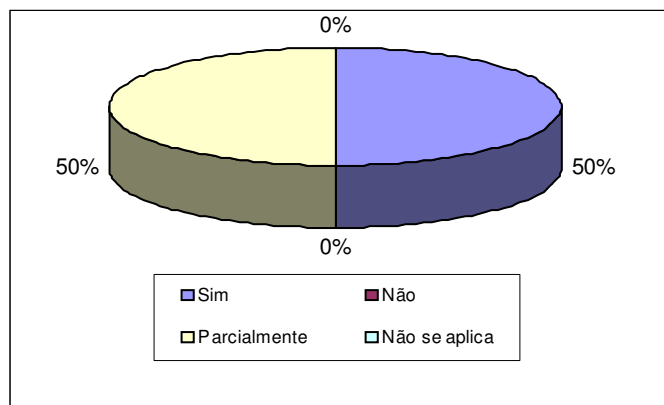


Gráfico 3 – Questão 3
Fonte: Créditos das autoras

A análise de maneira indireta demonstrou que a utilização da ferramenta SWOT, que de acordo com Wright *et al* (2000), tem como objetivo a possibilidade de analisar a posição que a empresa deve estar para obter vantagens de oportunidades e evitar ou minimizar as ameaças externas identificando assim seus pontos fortes e controlando o impacto dos seus pontos fracos.

A pesquisa apresentou que 50% das empresas pesquisadas utilizam a análise dos pontos fortes e fracos internos e das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo como fator estratégico, neste aspecto também foi observado que a maturidade das empresas influenciou o resultado da questão, mais uma vez as empresas que utilizam dessa estratégia são empresas com nível de maturidade mais elevado.

Wright *et al* (2000), considera que a análise das forças e fraquezas constitui no levantamento dos seus recursos bem como suas capacidades, como: recursos humanos tendo como referência suas habilidades, experiência e conhecimento de todo o quadro de funcionário, os recursos organizacionais, clareza dos processos, estratégias, pesquisas e desenvolvimento, projetos, sistema de informação e outros aspectos que a compõe, e também os recursos físicos, sendo considerada neste toda a relação com as instalações, equipamentos, localização geográfica, acesso a mercados, logística, tecnologia e outros.

4. É realizada a análise da concorrência?	
Sim	0
Não	2
Parcialmente	1
Não se aplica	1
TOTAL	4

Tabela 4 – Questão 4
Fonte: Créditos das autoras

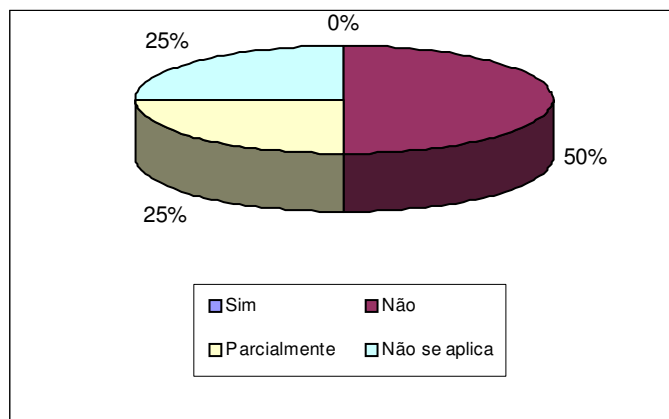


Gráfico 4 – Questão 4
Fonte: Créditos das autoras

Bethlen (2002 *apud* PORTER), descreve cinco forças competitivas que traçam a atratividade de um determinado ramo de negócio, sendo a entrada de novos competidores; a ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos competidores; o poder de negociação dos fornecedores; rivalidade entre os concorrentes. Essa avaliação tem a finalidade de analisar os ramos de negócios e a posição competitiva das empresas.

O resultado obtido através do questionário verificou que nenhuma das empresas utilizam essa ferramenta para criação de vantagem competitiva no mercado em relação a seus concorrentes.

A importância de se fazer esse tipo de análise tem característica crucial, dado que no momento da avaliação da concorrência é a oportunidade que se tem para clarificar e estabelecer o posicionamento competitivo da corporação. A ameaça de produtos substitutos; segundo Bethlem (2002), caracteriza esta força como a determinação de até que ponto um substituto pode trazer os mesmos benefícios para seus consumidores, desta maneira, traçando um limite que um comprador disponibiliza seus recursos para pagar pelo produto original de um ramo de negócio.

5. A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.	
Sim	3
Não	0
Parcialmente	0
Não se aplica	1
TOTAL	4

Tabela 5 – Questão 5
Fonte: Créditos das autoras

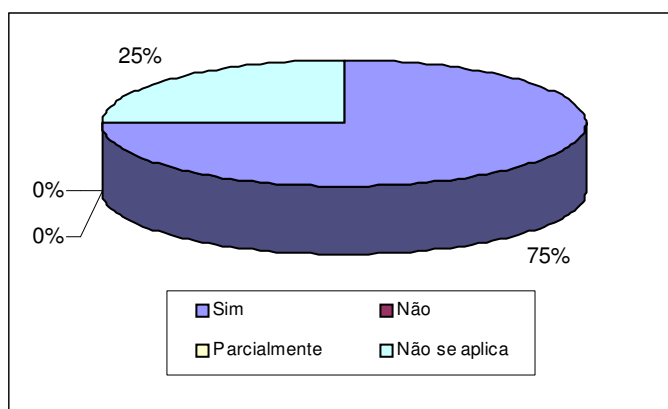


Gráfico 5 – Questão 5
Fonte: Créditos das autoras

Conforme Oliveira (2009), as macroestratégias são grandes ações ou caminhos que a empresa deverá seguir para melhor usufruir, interagir e conseqüentemente gerar vantagens competitivas.

Com base nos resultados obtidos a maioria das empresas questionadas utilizam essa ferramenta e difundem entre os envolvidos suas macroestratégias, com exceção de uma única empresa que está em sua fase de nascimento dentro do seu ciclo de vida, pois os produtos ainda estão em desenvolvimento.

A relação transparente e direta nos leva a citação de Oliveira (2009), que considera dois aspectos para estabelecimento dos objetivos e desafios: de obtenção, ou seja, é um desejo da empresa, algo que ela não tem disponível no momento; e o de manutenção, quando a empresa preserva o que já possui. O estabelecimento ainda proporciona um processo criativo, uma vez que: retém diversos objetos e desafios ligados ao que se pretende, demanda consistência com os recursos internos e condições ambientais, relaciona custos *versus* benefícios,

resulta em qualidade para toda empresa, proporciona liberdade para que alguns erros sejam consideráveis, relaciona possível *versus* impossível buscando eficiência nos processos.

O referido autor considera ainda que outro aspecto relevante no estabelecimento dos objetivos e desafios é a integração entre os níveis no desenvolvimento do que foi estabelecido.

6. A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras em um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.	
Sim	1
Não	0
Parcialmente	3
Não se aplica	0
TOTAL	4

Tabela 6 – Questão 6
Fonte: Créditos das autoras

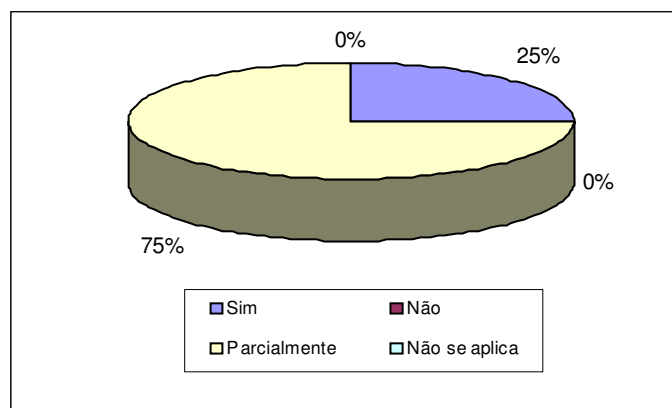


Gráfico 6 – Questão 6
Fonte: Créditos das autoras

Objetivos e metas são utilizadas pelas organizações para estabelecer o que se pretende atingir no momento pré estabelecido através de dados qualitativos e quantitativos, podendo ser marcos finais ou intermediários. Esses ainda servem para orientar o gestor sobre o cumprimento das ações. (COSTA, 2007).

Nota-se que a maior parte das empresas utilizam este conceito parcialmente, segundo Oliveira (2005), existem algumas características que devem

ser analisadas antes da determinação dos desafios quantificados e com prazo de realização, como: clareza e perfeita divulgação e aceitabilidade, especificação e mensuração, esquematização das interações, relação adequada dos fatores internos e externos da empresa, adequação do sistema de avaliação e controle e priorização dos fatores, os quais não estão internalizados conforme resultados das questões anteriores.

7. Há realização de brainstormings (tempestade de idéias)?	
Sim	0
Não	1
Parcialmente	3
Não se aplica	0
TOTAL	4

Tabela 7 – Questão 7
Fonte: Créditos das autoras

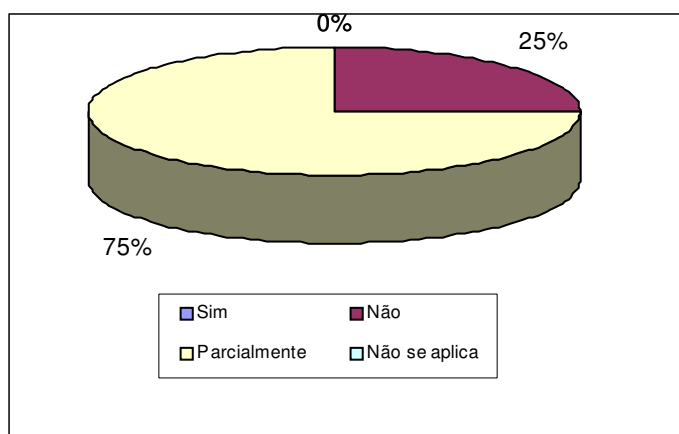


Gráfico 7 – Questão 7
Fonte: Créditos das autoras

Cantidio (2009), define brainstorming como uma ferramenta relacionada a criatividade, portanto seu uso está associado ao planejamento e busca de soluções. Esse método é utilizado para que se crie o maior número de idéias referente a um tema previamente estabelecido.

De acordo com o resultado obtido a maior parte das empresas aplica de maneira parcial essa metodologia.

A ferramenta é utilizada de maneira parcial, seu uso é periódico e não está internalizado nas empresas pesquisadas, pois não é usada como base para resolução dos problemas.

8. Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo?	
Sim	2
Não	1
Parcialmente	0
Não se aplica	1
TOTAL	4

Tabela 8 – Questão 8
Fonte: Créditos das autoras

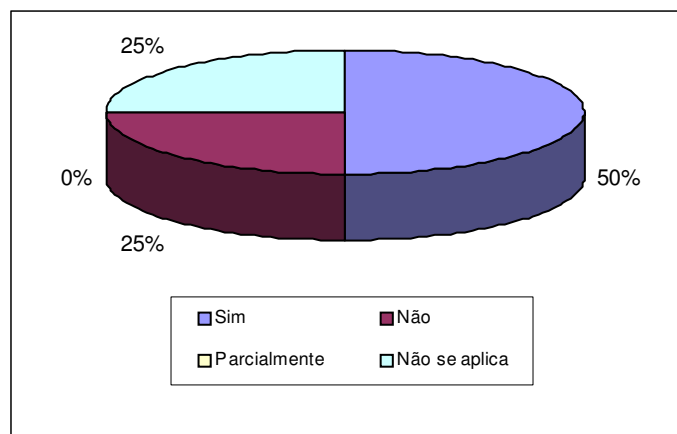


Gráfico 8 – Questão 8
Fonte: Créditos das autoras

A questão esta relacionada à estratégia de crescimento, que de acordo com Oliveira (2005), apesar da concentração dos pontos fracos do ambiente oferece situações favoráveis que pode transformar-se em oportunidades quando, de fato, a situação favorável é utilizada de maneira correta pela empresa, essa estratégia está atrelada ao lançamento de novos produtos e serviços, aumento no volume das vendas e outras. Ou seja, é a adaptação da empresa às evoluções do meio em que atua, agindo de maneira rápida.

Considerando a aplicação da pesquisa, metade das empresas utilizam essa estratégia de adaptação, as demais não utilizam dessa estratégia, reforçando a

influencia da baixa maturidade encontrada, essa baixa maturidade se da ao pouco tempo de incubação dessas empresas.

9. A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre as áreas).	
Sim	3
Não	0
Parcialmente	1
Não se aplica	0
TOTAL	4

Tabela 9 – Questão 9
Fonte: Créditos das autoras

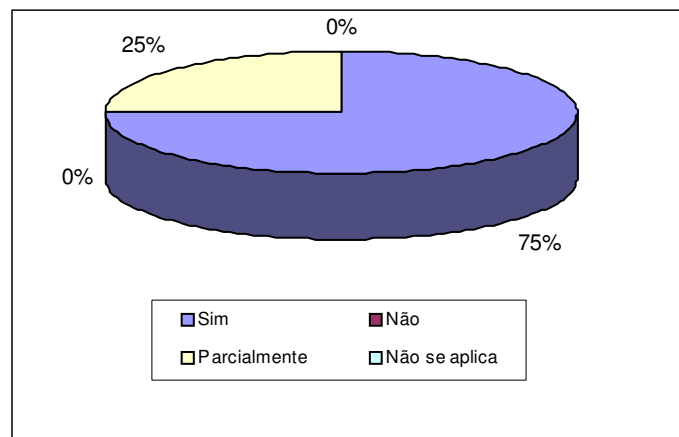


Gráfico 9 – Questão 9
Fonte: Créditos das autoras

De acordo com Oliveira (2009), podem-se considerar três tipos de planejamento, considerando os níveis hierárquicos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Esta questão faz referência a integração entre esses três níveis, e seus respectivos departamentos e identifica qual o grau de integração entre os mesmos. A maioria das empresas questionadas possui essa cultura.

Essa integração é de extrema importância, pois quando os objetivos dos três níveis são comunicados e integrados através da comunicação horizontal e vertical, as chances de alcançar os resultados esperados são maiores.

Para Nunes (2008), a comunicação é utilizada pelos líderes como sendo uma das ferramentas mais importantes para o desenvolvimento de suas atividades no sentido de influenciar os demais, considerada para alguns como o “sangue” que dá vida a organização.

Segundo o mesmo autor, os fluxos de comunicação nas organizações, são divididos em comunicação vertical, sendo esta descendente e ascendente e comunicação horizontal.

Conforme Nunes (2008) a comunicação vertical descendente refere-se a comunicação que inicia-se na gestão de topo e decorre no sentido da base hierárquica da empresa, são comunicações e informações relacionadas aos objetivos organizacionais, inclui-se regras, instruções normas e assuntos relacionados a situação atual da organização, já a comunicação vertical ascendente está relacionada normalmente aos relatórios enviados aos superiores por parte de seus subordinados, indicando a situação de determinado projeto ou departamento, incluindo-se as sugestões, reclamações, pesquisas e outros. O principal ruído nesse tipo de comunicação é a falta de objetividade ou falsidade dos relatórios entregues.

A comunicação vertical é a comunicação entre componentes de departamentos distintos, entre membros de um grupo de trabalho interdepartamental, entre componentes de grupos diferentes ou até a comunicação entre órgãos de linha e os de apoio, uma das formas de comunicação vertical é a comunicação informal, que independente das regras e normas estabelecidas pela organização formal, é caracterizada pela comunicação estabelecida no cruzamento entre qualquer nível organizacional, em qualquer direção, Nunes (2008).

7.1 Aplicação dos instrumentos de gestão

Em função das respostas obtidas na primeira parte da pesquisa, observa-se que há uma destacada necessidade de revisão dos principais aspectos estruturais das empresas incubadas. Faz-se necessário então que instrumentos adequados sejam aplicados a título de aprofundamento das questões consideradas basais e estratégicas.

Para tanto, foram aplicadas junto à empresa Edaz Comunicações as seguintes ferramentas de gestão: brainstorming, através dos conceitos de causa-efeito através dos 6M's (diagrama de causa-efeito) definição de suas importâncias

através do instrumento denominado GUT e interpretação dos resultados pela metodologia de Pareto.

Através da ferramenta brainstorming ou “tempestade de idéias”, que para Cantidio (2009), trata-se de uma ferramenta relacionada à criatividade, portanto seu uso está associado ao planejamento e busca de soluções, sendo utilizado para que se crie o maior número de idéias referentes a um tema previamente definido. Todos que participam do processo devem contribuir com suas idéias ao chegar sua vez na rodada, de modo que todos contribuam de maneira igual, o processo chega ao fim quando nenhum dos participantes tem mais idéias e “passam a vez” em uma mesma rodada. No entanto, os componentes da empresa citaram problemas diversos, utilizando como suporte o sistema 6M’s composto por: máquina, método, material, mão de obra, medida e meio ambiente, atribuindo os problemas referentes a cada “M” que compõe o diagrama de Ishikawa, que conforme Slack *et al* (1999) diagramas de causa-efeito também conhecidos como diagramas de “espinha de peixe” e “diagrama de Ishikawa” são um método que proporciona eficiência ao identificar as raízes do problema, através do levantamento de questões, como: o que, onde, como, e porque anteriores, acrescentando nas mesmas respostas possíveis de forma explícita, dessa forma também podem identificar áreas onde são necessários mais dados. Conforme tabela 10.

Máquina	Inclui todos os aspectos relativos às máquinas, equipamentos e instalações, que podem afetar o efeito do processo
NENHUM ITEM IDENTIFICADO	
Método	Inclui todos os procedimentos, rotinas e técnicas utilizadas que podem interferir no processo e, conseqüentemente, no seu resultado
1	FALTA ESTRUTURA FUNCIONAL PARA TRABALHO
2	FALTA PADRÃO PARA PRECIFICAÇÃO
3	ORGANIZAÇÃO O PROCEDIMENTO INTERNO
4	FALTA "HIERARQUIA", DIVISÃO DE TAREFAS
5	FALTA DE PROFISSIONALISMO POR PARTE DOS PROFISSIONAIS DO RAMO
Material	Inclui todos os aspectos relativos à materiais como insumos, matérias-primas, peças, etc, que podem interferir no processo e, conseqüentemente, no seu resultado
1	ESTRUTURA PEQUENA, COM RELAÇÃO AO PORTE ATUAL DA EMPRESA
Mão de obra	Inclui todos os aspectos relativos ao pessoal que, no processo, podem influenciar o efeito desejado
1	FALTA DE MÃO DE OBRA ESPECIALIZADA
2	FALTA DE PARCEIROS NA CIDADE COM DIVERSIFICAÇÃO DE MATERIAL
Medida	Inclui a adequação e confiança nas medidas que afetam o processo como aferição e calibração dos instrumentos de medição
1	FALTA DE SUPORTE NOS PROGRAMAS UTILIZADOS
Meio ambiente	Inclui as condições ou aspectos ambientais que podem afetar o processo, além disso, sob um aspecto mais amplo, inclui a preservação do meio ambiente
1	LEGISTAÇÃO QUANTO A POPUIÇÃO VISUAL

Tabela 10 – Aplicação do brainstorming através da ferramenta 6 M's do diagrama de Ishikawa
Fonte: Crédito das autoras

Levantados os problemas enfrentados pela empresa Edaz Comunicações, com base nos conceitos do GUT, os sócios da mesma atribuíram notas de 1 a 5 em relação a gravidade, tendência e urgência de cada problema anteriormente indicado. Segundo Kepner *et al* (2010), a metodologia GUT é uma metodologia utilizada para priorizar as necessidades da empresa, contribuindo para tomada de decisões, no desenvolvimento do planejamento estratégico, de fácil utilização, utilizável em qualquer ramo de negócio e para assuntos diversos.

Kepner *et al* (2010) considera que gravidade é possível prejuízo conseqüente de uma situação, urgência relaciona-se ao tempo que pode se resolver uma determinada situação e tendência como probabilidade de evolução da situação.

Através do resultado da multiplicação das notas atribuídas a cada problema, foi identificada a priorização dos problemas a serem solucionados, como mostra a tabela 11.

PROBLEMA	GRAVIDADE	TENDENCIA	URGÊNCIA	TOTAL	PRIORIDADE
ESTRUTURA PEQUENA, COM RELAÇÃO AO PORTE ATUAL DA EMPRESA	5	5	3	75	3
ORGANIZAÇÃO DO PROCEDIMENTO INTERNO	5	4	5	100	1
FALTA DE PROFISSIONALISMO POR PARTE DOS PROFISSIONAIS DO RAMO	4	2	4	32	7
FALTA DE MÃO DE OBRA ESPECIALIZADA	5	3	3	45	5
FALTA DE SUPORTE NOS PROGRAMAS UTILIZADOS	2	2	1	4	10
LEGISTACÃO QUANTO A POPUIÇÃO VISUAL	1	5	1	5	9
FALTA ESTRUTURA FUNCIONAL PARA TRABALHO	4	5	4	80	2
FALTA PADRÃO PARA PRECIFICAÇÃO	2	3	4	24	8
FALTA "HIERARQUIA", DIVISÃO DE TAREFAS	4	3	4	48	4
FALTA DE PARCEIROS NA CIDADE COM DIVERSIFICAÇÃO DE MATERIAL	3	4	3	36	6

Tabela 11 – Aplicação GUT
Fonte: Crédito das autoras

Conforme Slack *et al* (1999), deve-se diferenciar entre o que é importante e o que é menos importante. O diagrama de Pareto traz o objetivo de distinguir as questões “poucas vitais” das “muitas triviais”. É uma técnica que tem o intuito de classificar os itens de informações nos tipos de problemas ou causa de problemas por ordem de importância.

Para tanto, as prioridades obtidas através dos resultados providos das notas dadas aos problemas na Matriz GUT, foram ordenadas em ordem decrescente, ou seja, do problema de maior impacto que acarretará maiores consequências a empresa Edaz Comunicações, ao que apresenta um menor risco a mesma. Posteriormente, foi realizada porcentagem acumulada referente aos resultados para que geração do diagrama de Pareto, observado na tabela 12.

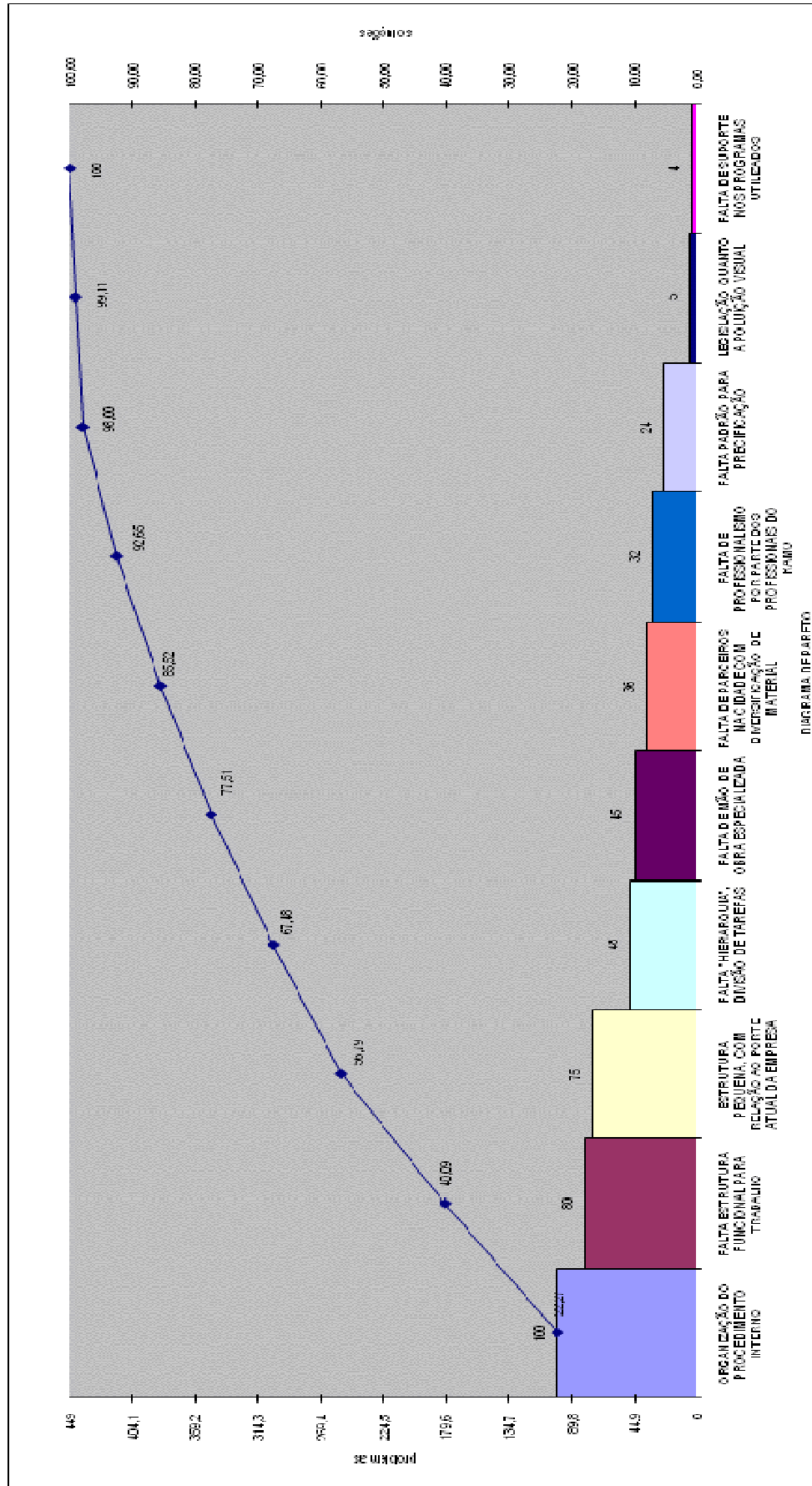
PROBLEMA	TOTAL	var.%	% Acumulado
ORGANIZAÇÃO DO PROCEDIMENTO INTERNO	100	22%	22,27
FALTA ESTRUTURA FUNCIONAL PARA TRABALHO	80	18%	40,09
ESTRUTURA PEQUENA, COM RELAÇÃO AO PORTE ATUAL DA EMPRESA	75	17%	56,79
FALTA "HIERARQUIA", DIVISÃO DE TAREFAS	48	11%	67,48
FALTA DE MÃO DE OBRA ESPECIALIZADA	45	10%	77,51
FALTA DE PARCEIROS NA CIDADE COM DIVERSIFICAÇÃO DE MATERIAL	36	8%	85,52
FALTA DE PROFISSIONALISMO POR PARTE DOS PROFISSIONAIS DO RAMO	32	7%	92,65
FALTA PADRÃO PARA PRECIFICAÇÃO	24	5%	98,00
LEGISLAÇÃO QUANTO A POLUIÇÃO VISUAL	5	1%	99,11
FALTA DE SUPORTE NOS PROGRAMAS UTILIZADOS	4	1%	100
TOTAL	449	100%	*

Tabela 12 – Ordenação das prioridades e porcentagem acumulada

Fonte: Crédito das autoras

Segundo Cantidio (2009), o diagrama de Pareto é representado por um gráfico de barras de acordo com a gravidade dos problemas, ordenando-os. O gráfico 10 demonstra a representação do diagrama de Pareto com os resultados obtidos junto à empresa Edaz Comunicações.

Considerando a regra clássica de Pareto 80/20 que para Step, 20% das ocorrências causam 80% do problema, a empresa Edaz Comunicações deve buscar soluções focalizando nos seguintes elementos: organização do procedimento interno, falta de estrutura funcional para trabalho, estrutura pequena, com relação ao porte atual da empresa, falta de “hierarquia”/ divisão de tarefas e falta de mão de obra especializada, ou seja, 50% dos problemas para se obter aproximadamente 80% (77,51%) de soluções, identificados no gráfico 10.



Após apuração dos resultados obtidos através da aplicabilidade de alguns instrumentos de gestão, a fim de mensurar a importância dos mesmos para a empresa Edaz Comunicações, foi aplicado aos sócios da empresa, um questionário claro e objetivo, que conforme demonstra a tabela 13, foram identificadas consequências positivas à empresa.

QUESTIONÁRIO
1. Foi possível visualizar com clareza as causas das principais dificuldades encontradas na empresa?
(X) Sim () Não
2. Havia conhecimento do grau de relevância do problema?
() Sim (X) Não
3. As ações estavam sendo priorizadas corretamente na busca de melhorias?
() Sim (X) Não
4. O Uso das ferramentas foi benéfico para a gestão da empresa, no sentido de reavaliar suas atitudes atuais?
(X) Sim () Não

Tabela 13 – Questionário
Fonte: Crédito das autoras

7.2 Propostas

Para sugestão de melhorias utilizamos a metodologia 5W2H, que para Cantidio (2009) é um plano de ação que considera algumas questões na sua estrutura para resolução de um problema, mencionando todos os envolvidos no seu desenvolvimento. As perguntas são: what (o que)?, Who (quem)?, where (onde)?, when (quando)?, why (por quê)?, how (como)?, how much (quanto custará)?.

O mesmo autor ressalta que a equipe responsável pelo plano de ação em questão estabelece uma meta de melhoria a ser alcançado para cada uma das soluções priorizadas. Para tanto foram analisados os problemas identificados, traçando a partir desses planos de ação para a resolução de cada item, como demonstra a tabela 14.

O QUE?	PORQUE?	QUANDO?	ONDE?	QUEM?	COMO?	QUANTO?
Organização do procedimento interno	Para potencializar a agilidade no desenvolvimento das tarefas	Imediatamente	Ambiente interno da empresa	Sócios e funcionários	Criando etapas para realização de cada uma delas	Custo de horas dedicadas + Recursos básicos
Estruturação funcional para trabalho	Por ser a estrutura básica para desenvolvimento do trabalho	Imediatamente	Ambiente interno da empresa	Sócios e funcionários	Através da participação em palestras gratuitas oferecidas pelo SEBRAE como o programa para empresas avançadas, como o Circuito de Negócios	Referente ao escolhido
Compra ou locação de um local com estrutura necessária para empresa	Devido a falta de espaço e consequentemente não adequação e adaptação do layout necessário	Após a graduação da empresa junto a incubadora	Local estratégico na cidade, de fácil acesso, que apresente estrutura adequada	Sócios	Através da busca de recursos junto ao BNDES ou outro que forneça crédito a baixo custo	Referente ao escolhido
Divisão de tarefas	Para departamentalizar a empresa, criando melhores condições e maior conforto ao cliente	Após a realização da organização do procedimento interno	Ambiente interno da empresa	Sócios e funcionários	Estabelecendo e nomeando os responsáveis por cada tarefa	Custo de horas dedicadas + Recursos básicos
Captação de mão de obra especializada	Para agregar valor ao cliente e criar vantagem competitiva	Médio prazo	Em instituições onde ofereçam o curso associado à função	Sócios ou terceiros	Através de contatos, anúncios e outros	Custo de horas dedicadas + Recursos básicos ou Porcentagem definida pelo Rh contratado (terceiros)
Captação parceiros na cidade com diversificação de material	Para baratear o custo do produto vendido e criar mecanismos que favoreçam o cliente	Médio prazo	Na cidade de Lins e cidades próximas	Sócios e departamento de compras	Através de contatos com concorrentes	Custo de horas dedicadas + Recursos básicos
Captação de parcerias com profissionais do ramo	Para fortalecer o segmento	Longo prazo	Na cidade de Lins e cidades próximas	Sócios e fornecedores da empresa	Criando mecanismos que resulte na fidelização dos envolvidos no ramo, com reuniões, encontros informais e participação em eventos que proporciona rede de contatos	Custo de horas dedicadas + Recursos básicos
Padronização na precificação	Para padronizar um dos processos principais na captação de clientes e padronizar o atendimento, favorecendo por igual todos os clientes	Médio prazo	Ambiente interno da empresa	Sócios	Criando algumas tabelas de consulta de preços por serviços que determine o valor adequado para o cliente, através das consultorias financeiras oferecidas pela incubadora junto a o Sebrae com profissionais da área de finanças	Custo de horas dedicadas + Recursos básicos
Legislação quanto a poluição visual	Por causar grandes impactos no segmento da empresa	Longo prazo	Órgão responsável	Sócios da empresa e demais envolvidos e prejudicados	Negociação entre os atuantes no segmento e órgão responsável por adotar ou não a lei	Custo de horas dedicadas + Recursos básicos

Tabela 14 – Propostas 5W2H
Fonte: Crédito das autoras

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico não é mais algo voltado apenas para grandes organizações, o foco tem sido muito mais abrangente às micro e pequenas empresas, uma vez que estas representam a maior parte das empresas que sustentam a economia brasileira.

De uma maneira direta pode-se afirmar que quem não pensa no futuro com uma visão estratégica, correrá o risco de não sobreviver diante das mudanças constantes no cenário econômico, pois existem fatores inconvenientes que interferem direta ou indiretamente no ambiente organizacional da empresa, sobre os quais devem se concentrar a atenção dos administradores. Esses inconvenientes variáveis como crescimento econômico, concorrentes, inflação, escassez de alguns recursos e instabilidade econômica devem alertar a organização para a utilização e aperfeiçoamento do planejamento estratégico.

Identifica-se que mesmo com o apoio fornecido pelas incubadoras na formação de estrutura e competência para as empresas em seu período inicial para se manterem competitivas no mercado, alguns processos não são efetivamente internalizados devido ao tempo de maturidade de cada empresa, porém, através de instrumentos de gestão aplicáveis a qualquer organização, é possível esclarecer os objetivos estratégicos e identificar os fatores críticos que podem determinar o sucesso no alcance da visão da empresa em qualquer período, concretizando desta forma, o planejamento estratégico da mesma.

Os resultados benéficos obtidos através da aplicabilidade desses instrumentos de gestão foi o estabelecimento e obtenção de consenso sobre quais são as ações fundamentais para realização dos objetivos traçados, identificando estratégias e associação dos objetivos estratégicos para curtos, médios e longos prazos, mediante o cenário atual.

A estruturação do processo de planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas serão eficientes, eficazes e efetivos se for atribuído o suporte necessário para a tomada de decisões. Enfatiza-se que a agilidade freqüente e contínua da empresa, em sintonia com as variáveis do seu ambiente, será a melhor maneira de se minimizar a probabilidade de que as mudanças se constituam em surpresa. A flexibilidade e acompanhamento do processo permitirão beneficiar-se de oportunidades, existentes ou futuras, e prevenir-se de ameaças reais ou potenciais.

REFERÊNCIAS

A ADMINISTRAÇÃO e o ciclo de vida das empresas. Disponível em: <http://www.guiadacarreira.com.br/artigos/gestao-e-administracao/administracao-ciclo-vida-empresas/>. Acesso em: 21 set. 2010.

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BIZZOTTO, C. E. N. et al. Vocabulário. **Revista Cerne**, Brasília, p. 5, 2009.

CANTIDIO, S. **Solução de problemas com o uso do PDCA e das Ferramentas da Qualidade**. Disponível no site: <http://sandrocan.wordpress.com/tag/diagrama-de-pareto/>. Acesso em: 26 set. 2010.

CERVO, L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron books, 1997.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

FERRAMENTA para análise e melhoria dos processos. Disponível em: http://www.wiltonjr.com/mc/files/ferramentas_da_qualidade_1.pdf. Acesso em: 26 set. 2010.

FERRAMENTA 5w2h. Disponível em: http://www.tre-ma.gov.br/qualidade/cursos/5w_2h. Acesso em: 21 set. 2010.

FIATES, José Eduardo Azevedo. **Aventura do possível**. Brasília: Consendo Editora Gráfica, 2007.

Franco *et al.* **Evolução do número de incubadoras de empresas no Brasil e sua distribuição regional**: uma análise através do modelo log-linear de taxas de crescimento. Disponível em: http://www.redetec.org.br/publique/media/Universidade%20Estadual%20de%20Maring%C3%A1-T4_3.pdf. Acesso em: 15 ago. 2010.

GONÇALVES, C. A.; FILHO, C. G.; NETO, M. T. R. **Estratégia empresarial**: o desafio das organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

KOTESKI, M. A. **As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro**. Publicado em: 2004. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_03_koteski.pdf. Acesso em: 02 nov. 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

METODOLOGIA GUT. Disponível em: <http://rhuec.dgrh.unicamp.br/formasc/ofcirc/anexos/ofcirc092009-anexo.pdf>. Acesso em: 26 set. 2010.

NUNES, P. **Conceito de comunicação**. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/comunicacao.htm>. Acesso em: 25 out. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

STEP, T. **Análise de pareto na gestão de projetos**. Disponível em: <http://www.pmkb.com.br/artigos-mainmenu-25/108-anse-de-pareto-na-gestde-projetos.html>. Acesso em: 10 set. 2010.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARCELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário 1 (Estudo de caso junto às empresas incubadas)

QUESTÕES		SIM	NÃO	PARCIALMENTE	NÃO SE APLICA
1	Existe consenso sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências?				
2	Está definida e clara para todos os envolvidos qual a missão, visão e valores da empresa?				
3	São analisados os pontos fortes e fracos internos e as oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo que implicam a empresa?				
4	É analisada a análise da concorrência?				
5	A macroestratégia da empresa é comunicada amplamente, para todos os níveis organizacionais?				
6	A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras em um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida?				
7	Há realização de brainstorming (tempestade de idéias)?				
8	Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo?				
9	A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre as áreas)?				

Apêndice B – Questionário 2
(Avaliação dos resultados junto aos sócios)

QUESTIONÁRIO
1. Foi possível visualizar com clareza as causas das principais dificuldades encontradas na empresa?
() Sim () Não
2. Havia conhecimento do grau de relevância do problema?
() Sim () Não
3. As ações estavam sendo priorizadas corretamente na busca de melhorias?
() Sim () Não
4. O Uso das ferramentas foi benéfico para a gestão da empresa, no sentido de reavaliar suas atitudes atuais?
() Sim () Não

Apêndice C – Brainstorming
(Brainstorming através do método 6M's do diagrama de Ishikawa)

Máquina	Inclui todos os aspectos relativos às máquinas, equipamentos e instalações, que podem afetar o efeito do processo
1	
Método	Inclui todos os procedimentos, rotinas e técnicas utilizadas que podem interferir no processo e, consequentemente, no seu resultado
1	
Material	Inclui todos os aspectos relativos a materiais como insumos, matérias-primas, peças, etc, que podem interferir no processo e, consequentemente, no seu resultado
1	
Mão de obra	Inclui todos os aspectos relativos ao pessoal que, no processo, podem influenciar o efeito desejado
1	
Medida	Inclui a adequação e confiança nas medidas que afetam o processo como aferição e calibração dos instrumentos de medição
1	
Meio ambiente	Inclui as condições ou aspectos ambientais que podem afetar o processo, além disso, sob um aspecto mais amplo, inclui a preservação do meio ambiente
1	

ANEXOS

ANEXO A – Folder ilustrativo (Incubadora de Lins)

O que oferecemos

- Infra-estrutura
- Capacitação gerencial
- Apoio à comercialização
- Rede de relacionamentos



Infra-estrutura

- Boxes individuais com área de 30 a 70m².
- Sala de reuniões que pode ser utilizada para atendimentos de clientes, fornecedores ou funcionários.
- Auditório com capacidade para até 80 pessoas, equipado com TV, vídeo, retroprojektor e projetor multimídia utilizado para treinamentos, cursos, palestras e eventos promovidos pela Incubadora ou parceiros. Também pode ser utilizado pelas empresas para treinamentos aos seus funcionários ou eventos empresariais.
- Sala da administração e recepção para secretaria e atendimento ao público, com um telefone/fax, computadores, xerox e interfone (central).
- Internet banda larga.
- Refeitório equipado com geladeira, mesas e cadeiras.
- Estacionamento externo e sanitários.
- Espaço para exposição de produtos.



INCUBADORA DE EMPRESAS LINS

Referência em gestão empresarial.



O que é?

A Incubadora de Empresas de Lins, inaugurada em abril de 2003, é um ambiente especialmente adaptado para acolher micro e pequenas empresas nascentes ou em operação que buscam o desenvolvimento de suas atividades, agregando conhecimentos, inovação e tecnologias, transformando idéias em produtos, processos e serviços com qualidade e competitividade.

Dessa forma, se constitui num mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, oferecendo suporte técnico, gerencial e formação complementar ao empreendedor. Também atua para agilizar e facilitar o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas e na construção de redes de relacionamento que permanecem mesmo depois que a empresa conclui o prazo de residência no Programa.

Ao longo de sua existência, tem abrigado empresas de diversos ramos de atividade: alimentício, confecções, informática, artesanato, adaptações para deficiência, reprodução animal, tecnologia da informação, entre outras.

A missão da Incubadora é preparar empreendedores de Lins e região para viabilizar empresas competitivas, inovadoras e de sucesso; apoiar o desenvolvimento de empresas sólidas e competitivas agregando tecnologia aos seus produtos e processos e difundir a cultura empreendedora na região, contribuindo assim, para o desenvolvimento econômico e social – sustentado - do município e região.

www.incubadora-lins.com.br

■ Empresas graduadas

- Anairam Lingerie - Confeção de Lingerie
- Multi Micro Informática - Tecnologia da Informação
- Santa Renda - Confeção de Lingerie
- EMAD - Equip. Odontológicos para pacientes portadores de necessidades especiais
- ORI-GEM - Confeção de kimonos esportivos
- TWR Informática - Tecnologia da Informação

Nossos parceiros



Referência em gestão empresarial.

Rua: Floriano Peixoto, 1093 - Centro
Lins - SP - Cep: 16400-101 - 14 - 35321974
administracao@incubadora-lins.com.br



Referência em gestão empresarial.

- Infra-estrutura adequada
- Capacitação gerencial
- Apoio à comercialização
- Rede de relacionamento

