



A gestão estratégica organizacional e a utilização do planejamento estratégico situacional: um estudo de caso em uma pequena empresa de serviços em Itapeva, SP

Oderlei Ferreira dos Santos¹

Fernando de Almeida Santos²

Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos³

Jorge Luiz Knupp Rodrigues⁴

Resumo

Este trabalho visa identificar quais os resultados de um diagnóstico sobre a gestão estratégica de uma pequena empresa do setor de serviços da cidade de Itapeva, SP. Foi realizado um estudo de caso, por meio da aplicação da Análise Estratégica Tridimensional, descrita por Santos (2014), que tem por objetivo identificar como se desenvolvem as ações estratégicas na organização, tendo como embasamento os modelos de Planejamento Estratégico Tradicional e Planejamento Estratégico Situacional. A relevância do estudo consiste na visibilidade das dificuldades que as micro e pequenas empresas possuem para

Recebimento: 7/4/2014 • Aceite: 15/9/2014

¹ Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté, Taubaté/SP, Brasil. E-mail: oderlei.santos@gmail.com

² Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Docente do Curso de Ciências Contábeis da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, SP, Brasil. E-mail: almeidasantos@pucsp.br

³ Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – Rua Monte Alegre, 984 – CEP 05014-901- Perdizes - São Paulo – Brasil. E-mail: admneusa@pucsp.br

⁴ Doutor e docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté – Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225, Portão 2, CEP 12020-030 - Taubaté/SP – Brasil. E-mail: jorgeknupp@gmail.com

institucionalizar métodos de planejamento estratégico, levando a problemas de competitividade. Os resultados demonstram que, embora não tenha um método formal de planejamento estratégico instituído, a empresa desenvolve diversas ações estratégicas que a mantém atuante no mercado e que a gestão pode ser ajustada em alguns aspectos para aprimorar os conceitos estratégicos praticados.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Pequenas empresas. Diagnóstico estratégico, Planejamento estratégico situacional.

The strategic management and organizational a strategic planning using the situation: a case study in a small business services in Itapeva, SP

Abstract

This paper aims to identify the results of an assessment of the strategic management of a small business service sector of the city of Itapeva, SP. A case study was carried out by applying the Strategic Three Dimensional described by Santos (2014), which aims to identify and develop strategic actions in the organization, with the basement models Traditional Strategic Planning and Strategic Planning Situation . The relevance of the study is the visibility of the difficulties that micro and small enterprises have to institutionalize strategic planning methods, leading to competitiveness problems. The results show that, although not a formal method of strategic planning established, the company develops various strategic actions that keeps it active in the market and that management can be adjusted in some ways to enhance the strategic concepts practiced.

Keywords: Strategic management; Small businesses; Strategic diagnosis; Situational strategic planning

Introdução

Autores como Longenecker, Moore e Petty (1997), Terence (2002) e Chér (1991) apontam características das pequenas empresas, situando-as como importantes atores econômicos, sociais e produtivos. No Brasil, isso pode ser corroborado por dados das Micro e Pequenas Empresas – MPE, descritos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2011), que apresenta um panorama geral das MPE e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2011), que demonstram uma representatividade acima de 99% no cenário de empreendimentos nacionais. De acordo com o IBGE (2003), no ano de 2001, constatou-se que 97,6% dessas empresas são do setor de serviços e comércio.

As pequenas empresas possuem um sério problema, que consiste em sua sustentabilidade. Conforme o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, nos anos de 2008 e 2010, respectivamente, 62% e 58% das Micro e Pequenas Empresas - MPE findaram antes de completar seis anos (SEBRAE 2008 e 2010) e uma das causas apontadas, corroborando estudos apresentados por Trejo (2010) e Quadros et al. (2012), refere-se a problemas de falha ou falta de uma gestão estratégica eficiente.

A gestão estratégica se faz essencial na gestão das empresas. De acordo com Oliveira (2001), o planejamento contribui com os objetivos da empresa e a estratégia relaciona-se com a melhor forma de utilizar os recursos para obter os resultados. Entretanto, Quadros et al. (2012) apontam que as MPE não conseguem alavancar resultados com a implantação do planejamento estratégico. Mintzberg (2004) aponta que o modelo clássico da ferramenta acumula fragilidades na complexidade das análises, inadequação do plano e falhas administrativas na implementação.

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

Dessa forma, dados os aspectos das MPE e do Planejamento Estratégico e tendo o PES como uma nova abordagem entre os métodos de gestão estratégica, este trabalho busca analisar a gestão estratégica à luz do PES, em uma pequena empresa de serviços da cidade de

Itapeva, SP. Para a realização do trabalho, levou-se em consideração a Análise Estratégica Tridimensional descrita por Santos (2014), a qual considera o grau de participação, utilidade e importância dos momentos do PES na gestão das MPE, tendo em vista a identificação das práticas estratégicas adotadas na empresa e pontos que podem ser melhorados na gestão que facilite ao empreendedor a tomada de decisão e a gestão no dia a dia em alternativa ao Planejamento Estratégico Tradicional.

Referencial teórico

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

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

Em relação ao setor de serviços, segundo Santos, Carvajal Junior e Crivelaro (2012), há um crescente aumento da demanda e oferta de serviços, seja pelos avanços tecnológicos ou alteração do comportamento da população, como o aumento da inserção da mulher no mercado de trabalho ou o aumento da urbanização.

Por um lado, esforços foram despendidos em prol das MPE, por exemplo, a busca pela promoção da “...competitividade e o desenvolvimento sustentável dos Pequenos Negócios...” (SEBRAE, 2013b, p.7), por outro lado, ainda de acordo com o SEBRAE (2008), 27% das empresas se encerram no primeiro ano de atividade, 38% até o segundo ano, 46% até o terceiro ano, 50% até o quarto ano, 62% até o quinto ano e 64% encerram suas operações antes de completar seis anos de atividade. O mesmo estudo do SEBRAE (2008) aponta que problemas de planejamento e administração representam as principais alegações como causa do encerramento de empresas. Estudos realizados em delimitações diferentes, como Nascimento et al. (2013), Ferreira et al. (2012), Grapeggia et al. (2011) e Bonacim, Cunha e Corrêa (2009) são consonantes em relação aos fatores determinantes do encerramento das MPE, como a falta de planejamento e deficiência na gestão. De acordo com Ribeiro (2006), da mesma forma em que há as causas de fechamento, também existem as motivações que formam requisitos para a permanência das empresas no mercado, dentre os quais se sobressai a maturidade da gestão.

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

O SEBRAE do estado do Paraná propõe que o planejamento estratégico seja uma ferramenta para melhorar a empresa, e nessa proposta, apresenta sete etapas, sendo: 1) a declaração da missão e visão da empresa; 2) análise das ameaças e oportunidades oriundas do ambiente externo; 3) análise das forças e fraquezas advindas do ambiente interno; 4) análise da situação atual; 5) estabelecimento de objetivos e metas; 6) estabelecimento de estratégias e, por fim; 7) *feedback* e controle.

Já Machado (2005) propõe para as MPE o modelo de Planejamento Estratégico descrito por Gilmore, o qual segue o roteiro da verificação da atual situação da empresa, identificação e diagnóstico dos problemas existentes, formulação de alternativas para solucionar os problemas, avaliação das alternativas propostas e definição da estratégia a ser utilizada.

Verreyne (2006) afirma que a aplicação da estratégia em MPE deve ser de forma simples, adaptável e participativa, tendo um maior foco na busca pelo melhor desempenho da empresa.

De acordo com Rigby e Bilodeau (2009), o Planejamento Estratégico consiste em uma das ferramentas de gestão mais utilizadas entre os executivos, mesmo quando se trata de resultados em curto prazo. Conforme Mintzberg et al. (2006), muito antes de sua conceituação e aplicação sistêmica na administração das empresas, os conceitos de estratégias já se faziam presentes nas manobras militares, a fim de definir o melhor método e momento de aplicar os recursos.

Segundo Mintzberg (2004), há várias formas de planejamento estratégico, entretanto, as variações foram originadas dos modelos básicos da escola de *Desing*, modelo de Ansoff e Steiner. A escola de *Desing* considera como premissa que a formação da estratégia trata de um processo controlado e consciente que conta com um estrategista de ofício no comando. O modelo de Ansoff consiste em uma metodologia complexa ao considerar as diversas etapas em um fluxo de decisões, além da realização de análise de disparidade que avalia a situação atual, objetivos e propostas de ações e a análise de sinergia, que considera o conceito de cooperação na execução da ação. Por fim, o modelo de Steiner, apresentado por Mintzberg (2004), demonstra o planejamento de longo prazo por meio da missão, objetivos, políticas e estratégias da empresa, programas de médio prazo que detalham as diretrizes do longo prazo e, por último, o planejamento de curto prazo que apresenta metas e planos táticos.

Para Latif et al. (2013), o planejamento estratégico não se separa da gestão. Segundo Fischmann e Almeida (2009), a administração empresarial possui o nível operacional, que cuida de operações como produção, compras e vendas; o nível administrativo, que trata da integração e relações da empresa, como finanças e recursos humanos, e o nível estratégico, que orienta a organização em seu ambiente, com o objetivo de obter uma organização eficaz, o que significa, conforme Oliveira (2001), produzir alternativas criativas, maximizar recursos, obter resultados e aumentar o lucro.

Mintzberg et al. (2006) conceituam o planejamento como forma de pensar e controlar o futuro. Em relação à estratégia, o autor utiliza cinco definições para conceituá-la, vista como: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Peng (2008) define estratégia como plano, ação e integração. O autor complementa que a estratégia busca planos explícitos, formais e de longo prazo. Portanto, Peng (2008) resgata Mintzberg (2006) para defender que haja a estratégia pretendida e a

estratégia emergente, esta, “consequência de um fluxo de pequenas decisões práticas de baixo para cima” (PENG, 2008, p. 9). Mintzberg (2004) afirma que a estratégia emergente é reconhecida na estratégia realizada, mas não nas pretensões iniciais que, por sua vez, resultam em diversas estratégias não realizadas.

Bordum (2010) aponta a hierarquia conceitual da gestão estratégica. O autor descreve os elementos que compõem a gestão estratégica e destaca a visão e a missão como os pilares da longevidade do planejamento estratégico. Visão, missão, estratégias, táticas, operações e ações formam a hierarquia conceitual da gestão estratégica, colocando o planejamento estratégico como um direcionador de desenvolvimento de longo prazo. Sua operacionalização se dá por meio do controle dos recursos organizacionais embasado por um propósito e, assim, supostamente obtém a eficiência e competitividade. O autor também enfatiza a importância do equilíbrio estratégico, isto é, estabelecer um processo racional, pois em ambiente de intensa mudança, a aplicação do planejamento estratégico pode se perder da prática e separar-se da gestão.

Para operacionalizar o planejamento estratégico, diversos autores como Snelling (2013), Longenecker et al. (2012), Panagiotou e van Wijnen (2005) e Bordum (2010) expõem a análise de *SWOT – Strength, Weakness, Opportunity and Threat*, ou seja, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, como uma importante ferramenta. Para Longenecker et al. (2012), o *SWOT* demonstra uma visão simplificada da situação estratégica de determinada organização, pois remete a uma rápida visão das condições atuais.

Mintzberg (2004) aponta diversas particularidades que podem levar ao fracasso do processo do Planejamento Estratégico como, por exemplo, considerar determinada predição como única e verdadeira sem ter a consciência da necessidade de revisão do processo a cada vez que o ambiente se altera. Honig e Samuelsson (2012) criticam o planejamento estratégico por não considerar aspectos políticos na estratégia e apontam que, por mais que seja previsível, é passível de falhas e citam diversas barreiras que bloqueiam o êxito da ferramenta como, por exemplo, a formalização, a falta do acompanhamento do progresso e da revisão do plano.

Como alternativa ao método tradicional de Planejamento Estratégico, a partir dos anos 60 inicia-se a concepção do método PES para ser aplicado nas instituições públicas de forma a suprir as especificidades desse tipo de instituição, as quais não eram atendidas

com o método tradicional. Considerando a experiência na área político-econômica e planejamento, em consequência de discussões sobre o formalismo, neutralidade e efetividade do planejamento, enquanto membro da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe - CEPAL, Matus constrói o PES como um método próprio com base em sua formação e experiência na área de planejamento (MATUS, 1972, apud BELCHIOR, 1999).

Conforme Galetar (2013), o PES rejeita o determinismo, como prazos rígidos e agendas. O método opta por cálculos estratégicos, desconfia das previsões e atua em um jogo interativo em constante mudança. O PES considera que o planejamento é estabelecido pela ação política e que não se situa no futuro, pois isso está em constante construção. O autor afirma que o PES atua por problema e, de forma geral, pode ser instituído em problemas que derivam de projetos e que, por sua vez, requer uma gestão operacional.

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

Em relação às distinções entre o Planejamento Estratégico Tradicional e o PES, uma das características que pode ser atribuída estabelece que o PES se concretiza na ação, o que implica em sua concepção, execução, controle e revisão conforme as consequências. Outra distinção que pode ser atribuída remete ao modelo de planejamento e sua aplicação. Matus (1997) afirma que o PES é um método para um sistema de incerteza dura (sistema complexo) e aponta o planejamento estratégico tradicional como instrumento determinista puro e estocástico. O PES considera que todos os atores incluídos em uma situação possuem capacidade de planejamento. O método dispõe de procedimentos para lidar com surpresas e reconhece a escassez de recursos, sejam políticos, econômicos, cognitivos ou organizacionais (MATUS, 1997).

De acordo com Huertas (1996), o PES consiste na composição de quatro momentos: a apreciação situacional por meio da explicação da realidade, apostas em cenários na concepção do plano, análise estratégica para viabilizar o plano e cálculo, ação e correção para atuar no cotidiano. Os quatro momentos do PES podem ser resumidos em questões básicas que também o diferencia do planejamento estratégico tradicional, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Comparativo entre o PES e o Planejamento Estratégico Tradicional

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

Fonte: Huertas (1996, p.99), adaptado pelos autores.

No método PES, o planejador considera as possíveis decisões e busca construir a viabilidade da ação articulando seus aspectos técnicos e políticos. Nisso consiste o papel da estratégia e, assim, o ator busca informações para pensar nas decisões e viabilizar ações adequadas para aquilo que predomina sobre as possibilidades de ser. Como é impossível prever as ações dos outros atores, a estratégia surge como forma de buscar as melhores alternativas dentro do jogo e redireciona constantemente os objetivos e os caminhos da organização (MOTTA, 1997 apud FIGUEIREDO FILHO; MULLER, 2002). De acordo com Matus (1996b), o plano requer ações de impacto em direção aos objetivos. Nesse contexto, a adoção de ações táticas viáveis é essencial para que o plano pressuposto possa ser uma realidade possível.

Conforme Migliato (2004), o planejamento estratégico situacional concentra as ações para uma realidade em constante alteração. Nesse sentido, o plano constitui-se em uma aposta. Pode-se planejar e não prever o futuro, porque a realidade está cheia de surpresas que impedem a predição. Pode-se prever com algumas variáveis, mas os planos de contingência são indispensáveis para enfrentar as surpresas. Segundo Rivera (2011), trata-se de uma aposta argumentativa. Conforme o autor, diante de problemas não estruturados, o plano constrói sua aceitabilidade social e confiabilidade nos conceitos de processos argumentativos que se aproximam de um modelo de discussão crítica de natureza dialética.

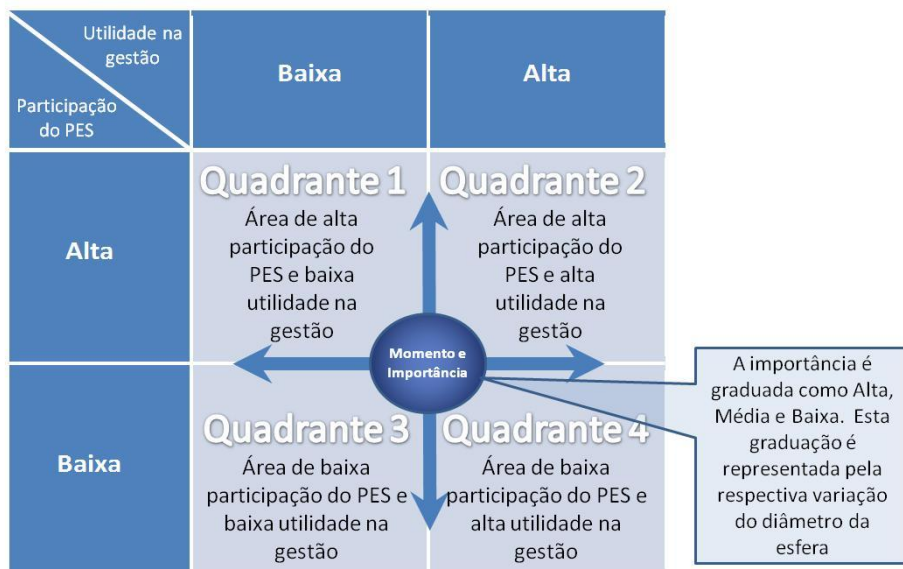
De acordo com Matus (2006), considerando o jogo social, o ator escolhe o plano, mas não pode escolher as circunstâncias em que este será aplicado, dessa forma, o autor propõe a aplicação da técnica de cenários e técnicas de absorção de incertezas sobre as variáveis e o estabelecimento de planos de contingência.

Método

De acordo com os preceitos de Marconi e Lakatos (2010), o delineamento da pesquisa é definido como estudo de caso comparativo com objetivo exploratório, que visa a uma análise empírica e teórica, pois trata de relações em que o fator humano se faz presente e busca entender a situação e sua complexidade em uma realidade diante da exaustão de um objeto delimitado. A abordagem da pesquisa é considerada como qualitativa e quantitativa, pois levanta as opiniões e atitudes de pessoas envolvidas na gestão da empresa estudada e analisa as interações dos aspectos identificados, tendo por base o referencial teórico a fim de compreender o processo estratégico, que neste caso se deu pelo estudo de uma empresa do setor de serviços da cidade de Itapeva, SP, sendo abordados na ocasião, o proprietário e um funcionário que ocupa a função de gestor e auxilia o proprietário na gestão estratégica.

Para a realização do estudo, foi considerada a Análise estratégica tridimensional, descrita por Santos (2014), que possui a finalidade de mensurar as contribuições do PES para a gestão das MPE.

Conforme a Figura 1, a **Análise Estratégica Tridimensional** representa o grau de contribuição do PES em comparação com o Planejamento Estratégico Tradicional, correlacionando tal variável com a utilidade e importância na gestão.

Figura 1: Análise estratégica tridimensional

Fonte: Adaptado de Santos (2014).

De acordo com a Figura 1, o posicionamento dos momentos do PES, representado pela esfera, demonstra utilidade e participação na gestão. A utilidade busca demonstrar o quanto um determinado momento do PES é útil para a gestão da MPE, ou seja, que tem serventia e vantagens no uso. No plano horizontal, quanto mais à direita estiver a esfera do momento, maior é a utilidade. Este posicionamento é resultante do grau de utilidade, de zero a dez, que foi atribuído pelo gestor do empreendimento para cada momento do PES.

A participação do PES na gestão (eixo vertical) tem por finalidade expressar o quanto o PES, por meio de seus distintos momentos, está presente na gestão da empresa pesquisada em comparação com os aspectos do Planejamento Estratégico Tradicional. Para tanto, foi aplicado um questionário com base nos conceitos de Ansoff et al. (1981), Porter (2004), Mintzberg (2004), Mintzberg et al. (2006), Peng (2008), e Oliveira (2001), e em referências ao PES, conforme Huertas (1996) e Matus (1996, 1996b, 1997 e 2006). Os posicionamentos da utilização foram obtidos por meio da proporção de utilização dos conceitos do PES, considerando-se as respostas dos questionários aplicados junto ao gestor e ao funcionário que o auxilia

na gestão estratégica, considerando o cálculo expresso, como demonstrado pela Figura 2.

Figura 2: Expressão para o cálculo da participação do PES

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

Onde:

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

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

Fonte: Santos (2014).

A terceira dimensão levantada trata da importância de cada momento para a gestão. Em outras palavras, busca graduar o grau de relevância dos momentos para a MPE. Essa importância é representada pelo respectivo diâmetro da esfera que representa o momento, isto é, quanto maior a esfera, maior é a importância que ela representa. A dimensão do diâmetro da esfera revela de forma não proporcional a graduação da importância, podendo ser importância alta, média ou baixa. A graduação da importância foi obtida pelo valor, de zero a dez, atribuído para cada momento do PES pelo gestor do empreendimento.

De acordo com Santos (2014), a intenção da análise estratégica tridimensional consiste em demonstrar a forma de contribuição do PES na gestão estratégica das MPE e em apresentar um diagnóstico da prática da gestão estratégica, podendo, assim, determinar ajustes institucionais e apoiar a adequação da utilização dos métodos de gestão.

Resultados e discussões

A empresa estudada foi fundada no ano de 2001 e situa-se na região central de Itapeva, SP. De acordo com o SEBRAE e DIEESE (2011), trata-se de uma pequena empresa, pois possui 27 funcionários e atua no setor de prestação de serviços. Esta classificação é reforçada

por Santos e Veiga (2012), ao considerar o faturamento no ano de 2013 entre R\$ 360 mil e R\$ 3.6 milhões.

O empreendimento fornece serviços de consultoria em engenharia, medicina ocupacional e clínica médica e engloba programa de controle médico de saúde ocupacional, programa de conservação auditiva, programa de prevenção respiratória, laudo ergonômico; segurança e saúde no trabalho na agricultura; segurança e saúde no trabalho em estabelecimento de saúde; perfil profissiográfico previdenciário, formação de comissão interna de prevenção de acidentes, programa de prevenção de riscos ambientais; laudo de insalubridade, laudo de periculosidade; programa de condições e meio ambiente de trabalho na indústria da construção; mapa de riscos, treinamentos voltados à saúde e à segurança ocupacional, planos de saúde e clínica médica multiespecializada.

A empresa possui uma carteira de mais de 900 contratos assinados (pessoas físicas e jurídicas), o que representam mais de 15 mil pessoas que se situam na cidade de Itapeva e região. Trata-se da empresa líder na região, pois agrega em torno de 75% dos clientes em potencial.

O proprietário da empresa atua tanto nas funções operacionais, quanto nas funções administrativas, sendo o principal precursor das estratégias. O processo decisório também conta com o apoio de um profissional que trabalha na gerência da empresa e auxilia o proprietário no processo decisório.

Em seus quase 13 anos de existência, a empresa passou por períodos críticos, como a falta de clientes, desconhecimento e incertezas de mercado, bem como crises econômicas, entre outros fatores.

Para o êxito nos negócios, o empreendimento adotou diversas estratégias e táticas, como a observação do ambiente e inserção de ações em momentos oportunos, a preparação e profissionalização da função administrativa, diversificação e lançamentos de novos serviços, identificação e satisfação das necessidades dos clientes e implantação de ferramentas como procedimentos operacionais e *pipeline* de vendas e formalização das ações a se realizar em curto prazo. Visando à sustentabilidade do negócio e resultados positivos futuros, atualmente a empresa passa por um estágio estratégico de reorganização administrativa em busca de uma melhor estrutura para diversificar e lançar novos produtos, dentre eles, a reformulação dos planos de saúde vendidos e a inovação para o lançamento de novos serviços.

Com a aplicação da Análise Estratégica Tridimensional, embasada nos preceitos de Porter (2004), Mintizberg (2004), Mintizberg et al. (2006), Peng (2008), Oliveira (2001) Huertas (1996) e Matus (1996,1996b,1997 e 2006), levando em consideração a estrutura e métodos de gestão, aspectos de planejamento e as principais ferramentas utilizadas na empresa, foi possível constatar as seguintes características na empresa:

- Possui uma estrutura gerencial com recursos e métodos para suportar a administração da empresa como, por exemplo, gestão financeira e gestão de recursos humanos. O empreendedor relatou que a implantação da estrutura gerencial foi possível com o crescimento da empresa. Tal estrutura resultou na implantação de métodos sistêmicos de gestão, que fornecem o que o empreendimento necessita para sua sobrevivência e competitividade.
- A empresa não possui uma sistemática de planejamento estratégico estruturado, da mesma forma que não formaliza um plano estratégico, porém, ações estratégicas, ocorrem informalmente.
- Possui um planejamento de curto prazo de ações operacionais e uma visão de longo prazo.

Segundo o gestor da empresa, a missão e os valores estabelecidos servem como um guia para as estratégias, porém, o estabelecimento da missão e da visão só foi possível com a evolução e o amadurecimento da empresa. A missão, a visão e os valores foram oriundos do estágio de maturação da empresa e nem todas as estratégias provêm da missão e dos valores.

Em relação aos objetivos e metas, a empresa possui sistemática estabelecida para o seu desdobramento, porém, esses objetivos e metas não possuem relação direta com programas estratégicos provenientes da missão. Trata-se de metas operacionais de curto prazo, essenciais, à sobrevivência do negócio como, por exemplo, a meta número de visitas a clientes. Os planos estratégicos consistem em aspirações e visões de longo prazo, que oportunamente se transformam em planos de ações exequíveis em curto prazo.

A pesquisa revelou que a análise situacional da empresa ocorre de forma dinâmica e engloba perspectivas internas e externas. Esse processo é dirigido pelo empreendedor de maneira informal, porém, conforme Panagiotou e van Wijnen (2005), considera conceitos teóricos adaptados à prática e serve como um pano de fundo para a realização de análises e formulação das ações.

O empreendimento realiza análise ambiental (interna e externa) de forma dinâmica, não estruturada e, dessa forma, derivam-se planos para a resolução de problemas e o alcance de oportunidades como, por exemplo, a venda de um *mix* de serviços diferenciados com base na característica do cliente.

Assim, o planejamento se dá de maneira formal somente para as ações operacionais de curto prazo, o que, conforme Peng (2008), contribui para o atendimento dos objetivos. A empresa busca um planejamento flexível e, dessa forma, sobressaem ações emergentes (MINTBERG, 2004).

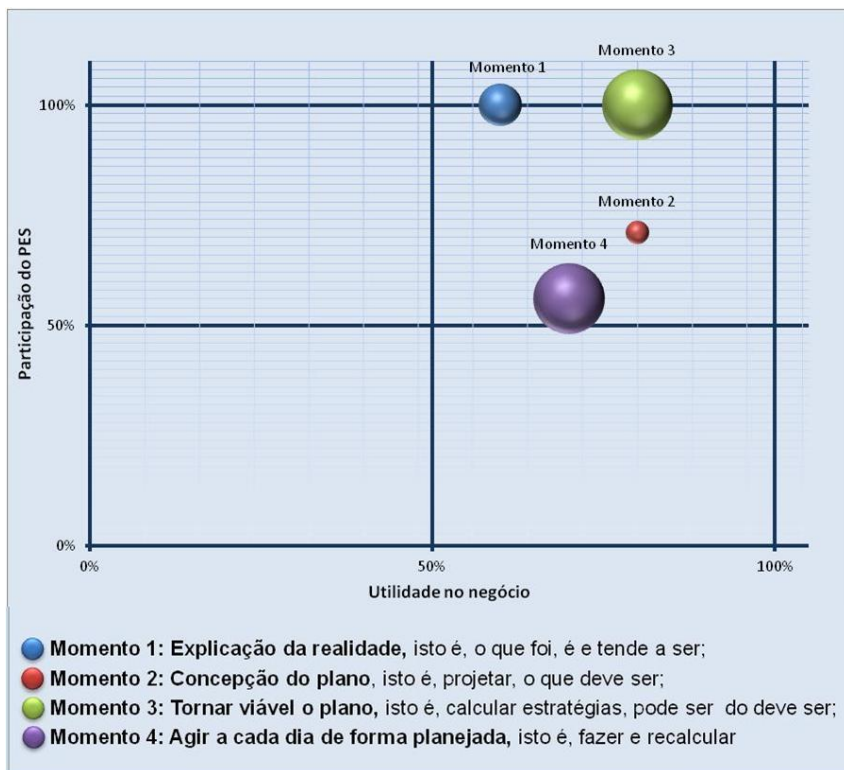
A prioridade do planejamento consiste no curto prazo, isso devido às grandes variações e alterações ambientais em curto espaço de tempo, obrigando a empresa a ser ágil, precisa na tomada de decisão e a se adaptar às constantes alterações do ambiente em que se situa.

A concepção do plano não leva em considerações predições, mas sim, a análise de cenários, tendo dessa forma a atuação em várias frentes e a aposta em uma situação que pode requerer a viabilidade do plano. O conceito converge com MATUS (1996a), que considera cálculos incertos que exigem a atuação do planejamento em várias frentes, tendo a possibilidade de revisão ou a formulação de novos planos.

Os aspectos financeiros e de marketing são demandados pelas estratégias emergentes oriundos dos problemas e oportunidades do ambiente. Há uma sistematização dos aspectos operacionais, como o fluxo de caixa e *pipeline* de vendas, porém, tais ferramentas, entre outras, foram implementadas de forma gradativa, de acordo com a evolução da maturidade da empresa.

Para a implantação das estratégias (mesmo que ela seja informal), o empreendimento busca interagir com os atores que possam interferir no resultado como, por exemplo, o estabelecimento de parcerias e compartilhamento de resultados com os funcionários.

Considerando as características da empresa e a aplicação do método proposto, foi possível planificar Análise Estratégica Tridimensional, conforme apresentado na Figura 3:

Figura 3: Planificação da análise estratégica tridimensional

Fonte: Dados da pesquisa, com base em Santos (2014).

O detalhamento da análise traduz que o empreendimento possui uma característica versátil, pois busca a implantação de novos serviços, bem como a renovação de seus processos. Esses fatores motivaram a participação de 100% dos conceitos do PES nos Momentos 1 e 3, pois, além da busca pelo entendimento da realidade para demandar ações, há também o anseio por implementar as ações, que podem se apresentar inviáveis em um primeiro momento, porém, com ações de articulação dos atores do cenário, pode ser viabilizada em um segundo momento. O resultado de 71% no Momento 2 é devido à empresa se embasar em dados estatísticos para a tomada decisão, porém esses dados possuem mais intensidade nas decisões do nível operacional, como a medição de desempenho do que em momentos estratégicos, como a decisão de lançar um novo serviço. O Momento 4, com menor graduação (56%), deu-se pela prevalência da decisão do

proprietário frente às novas prioridades do dia a dia, prejudicando, assim, a execução do previsto.

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

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

Considerações finais

O presente trabalho possibilitou vislumbrar que a empresa estudada passou por um processo de evolução com o transcorrer do tempo. O empreendedor aprimorou as habilidades e estrutura de gestão organizacional no sentido de atender às aspirações do proprietário, fazendo disso um diferencial competitivo para o negócio em momentos de crise e para o aproveitamento de oportunidades.

Por meio da Análise Estratégica Tridimensional foi possível diagnosticar a gestão estratégica na empresa que, em síntese, dá-se pelo planejamento de cenários, entendimento sobre o que significa a realidade para os *stakeholders* e a viabilização do plano para sua implementação por meio de trabalho com os atores de influência e, assim, com prioridades e ações cambiantes, busca-se a manutenção e o aumento da competitividade por meio de um planejamento com horizonte de curto prazo.

Considerando os modelos de Planejamento Estratégico abordados, não foi constatado um modelo implantado na íntegra, entretanto, constatou-se a contribuição de vários aspectos do PES e Planejamento Estratégico Tradicional que auxiliam a empresa. Dessa forma, é essencial que tais aspectos como, por exemplo, a análise ambiental e elaboração de planos de ação, sejam fortalecidos, pois podem significar manutenção da vantagem competitiva.

O Diagnóstico resultante da planificação tridimensional (Figura 3) possibilitou destacar aspectos que podem ser ajustados na gestão,

como a possibilidade de melhorar a gestão com dados estatísticos como insumo de análise de dados para a tomada de decisão, a consideração e formalização das ações emergentes, como ações estratégicas válidas, quando em seu estabelecimento forem consideradas análises estratégicas, tendo, dessa forma, uma maior credibilidade na gestão estratégica e um melhor aprendizado de como agir no dia a dia em uma realidade cambiante.

A sistematização de um modelo de planejamento estratégico na íntegra, conforme os preceitos teóricos, podem não representar resultados práticos, como o equilíbrio estratégico, ou seja, a aplicação racional dos conceitos teóricos à prática, pois a empresa possui diversas especificidades, dentre elas, a própria estrutura que é adversa à adoção de determinados aspectos preconizados nas teorias, entretanto, o conhecimento e o pensamento estratégico aliados aos fatores empíricos podem trazer ganhos ao empreendedor.

Referências

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

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

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

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

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

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

FIGUEIREDO FILHO, W.B.; MÜLLER, G. Planejamento estratégico segundo Matus: proposta e crítica. In.: GERARDI, L.H.O; MENDES, I.A. (Orgs) **Do natural, do social e suas interações**. [online]. Rio Claro, 2002, p. 121-132. Disponível em

<<http://www.rc.unesp.br/igce/geografia/pos/dowdonatural.php>>.
Acesso em 05 Out. 2012.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SANTOS, Oderlei Ferreira dos. Contribuições do planejamento estratégico situacional para a gestão de micro e pequenas empresas: um estudo de caso comparativo em Itapeva, SP. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade de Taubaté em 2014.

SANTOS, F.A.; JÚNIOR, C.J.C.; CRIVELARO, M. (Orgs). **Administração de empresas no setor de serviços**. São Paulo: Porto de Ideias, 2012.

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

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

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

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

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