

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PME'S: um estudo aplicado no grupo
LIBERTEMPO**

ALBERTO DOS SANTOS LAVINAS FILHO

JUIZ DE FORA
2016

ALBERTO DOS SANTOS LAVINAS FILHO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PME'S: um estudo aplicado no grupo
LIBERTEMPO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado pelo acadêmico Alberto dos Santos Lavinias Filho ao curso de Administração da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Thiago Pereira Mattos Rocha

Juiz de Fora
FACC/UFJF
2016

AGRADECIMENTOS

A meus pais pelo apoio e compreensão irrestritos;

Aos meus irmãos pela amizade e incentivo em todos os momentos;

Ao meu orientador pela dedicação e paciência;

A todos as pessoas que estiveram envolvidas de forma direta ou indireta para a elaboração deste trabalho.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu relatório de Estágio Supervisionado é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio. Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Estágio Supervisionado.

Juiz de Fora, 05 de Dezembro de 2016.

Alberto dos Santos Lavinias Filho

¹ LEI No 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ATA DE APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos dias __ do mês de Dezembro de 2016, na sala __ da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de ALBERTO DOS SANTOS LAVINAS FILHO, aluno regularmente matriculado no curso de Administração sob o número 200826003, modalidade presencial, desta universidade, intitulado PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESA: ESTUDO DE CASO GRUPO LIBERTEMPO. Após a apresentação do aluno e consequente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o aluno APROVADO com a atribuição da nota ____ (____), que deverá ser lançada em seu histórico escolar quando da entrega da versão final e definitiva impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, ____ de Dezembro de 2016.

Prof. Thiago Pereira Mattos Rocha

Orientador

Prof. Ricardo Rodrigues Silveira de Mendonça; M,Sc.

Prof. Luciana Bellini Rangel

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Quadro 1 – Quatro abordagens básicas de formulação de estratégia	12
Quadro 2 – Tipos e níveis de planejamento nas empresas	15
Quadro 3 – Posturas estratégicas das empresas.....	26
Quadro 4 – Processo de planejamento estratégico	35
Figura 1 – Ciclo básico dos três tipos de planejamento	16
Figura 2 – Principais etapas do processo de administração estratégica	17
Figura 3 – Fases do Planejamento Estratégico	18
Figura 4 – Hierarquia dos objetivos da empresa	28
Figura 5 – Valores do Grupo Libertempo	43
Figura 6 – Visão da Rádio Alô!.....	44
Figura 7 – Forças da Rádio Cidade	45
Figura 8 – Fraquezas da Rádio Cidade.....	45
Figura 9 – Oportunidades da Rádio Cidade.....	46
Figura 10 – Ameaças da Rádio Cidade	46
Figura 11 – Análise da Concorrência da Rádio Cidade.....	47
Figura 12 – Fatores Críticos de Sucesso da Rádio Cidade	48
Figura 13 – Vantagens Competitivas da Rádio Cidade.....	48
Figura 14 – Missão da Rádio Alô!.....	49
Figura 15 – Postura Estratégica e Macroestratégia da Rádio Cidade.....	50
Figura 16 – Matriz SWOT da Rádio Cidade	51
Figura 17 – Perspectiva Financeira da Rádio Cidade.....	52
Figura 18 – Perspectiva Clientes e Mercados da Rádio Cidade.....	52
Figura 19 – Perspectiva Processos Internos da Rádio Cidade.....	53
Figura 20 – Perspectiva Aprendizado e Crescimento da Rádio Cidade.....	53
Figura 21 – Projeto Estratégico da Rádio Cidade.....	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Estratégia, Administração Estratégica e Planejamento Estratégico	11
2.1.1 Abordagens Iniciais sobre Estratégia Aplicada ao Espaço de Gestão	11
2.1.2 Administração Estratégica	13
2.1.3 Planejamento Estratégico	15
2.2 Processo de Planejamento Estratégico	17
2.2.1 Diagnóstico Estratégico	18
2.2.1.1 Identificação da Visão	18
2.2.1.2 Identificação da Valores	20
2.2.1.3 Análise Externa	21
2.2.1.4 Análise Interna	21
2.2.1.5 Análise dos concorrentes	22
2.2.2 Missão da Empresa	23
2.2.2.1 Estabelecimento da missão da empresa	23
2.2.2.2 Estruturação e debate de cenários	25
2.2.2.3 Estabelecimento da postura estratégica	26
2.2.2.4 Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas	27
2.2.3 Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	27
2.2.3.1 Estabelecimento de objetivos	28
2.2.3.2 Estabelecimento de estratégias e políticas	30
2.2.3.3 Estabelecimento dos projetos e planos de ação	32
2.2.4 Controle e Avaliação	34
2.2.5 Resumo do Processo de Planejamento estratégico	35
2.3 Planejamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas	37
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	39
4 FOCO DE APLICAÇÃO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
4.1 Planejamento Organizacional	42
4.2 Planejamento Estratégico de Negócio	43
4.2.1 Diagnóstico Estratégico	44
4.2.2 Missão da Empresa	50
4.2.3 Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	52
4.2.4 Controle e Avaliação	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
ANEXOS	61
ANEXO 1 – Roteiro de Entrevista	61
ANEXO 2 – Matriz SWOT da Rádio Cidade	62

RESUMO

Elaborar e implementar estratégias tem uma fundamental importância dentro das organizações, possibilitando assim que elas consigam alcançar os seus objetivos e com isso possam gerar os resultados esperados. Assim, um planejamento estratégico, que permita que a empresa consiga interagir com seus ambientes de maneira contínua, constitui uma importante arma, na busca pelo sucesso. Apesar disso, existe pouca adesão de pequenas e médias empresas na utilização de ferramentas de planejamento voltadas à elaboração de sua estratégia. O presente estudo buscou, por meio de um estudo de caso, conhecer como o planejamento estratégico foi aplicado em uma empresa de médio porte e identificar seus principais desvios em relação ao processo retratado na literatura. Foi observado, no caso estudado, que os processos seguiram grande parte dos passos prescritos pelos autores pesquisados, com algumas derivações que, de forma geral, não comprometeram a entrega. Também foi verificado que as particularidades das pequenas e médias empresas, descritas na literatura, se apresentaram no caso estudado, como: informalidade, centralização de poder, ausência de técnicas gerenciais e dificuldade de implementar as estratégias planejadas.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; pequenas e médias empresas; estratégia.

1 INTRODUÇÃO

Toda e qualquer organização tem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas. Algumas desenvolvem e implementam essas decisões e ações estratégicas sem estruturação e de maneira informal. Existem, ainda, empresas que apresentam um processo estratégico formal e estruturado, que mesmo apresentando metodologias diferentes, compartilham os aspectos principais.

Desde os anos 50, com o início de um estudo mais científico de Administração Estratégica, a elaboração e implementação começou a ganhar destaque entre os estudiosos. Nesse movimento, um instrumento se destacou dentro do processo de elaboração da estratégia, o planejamento estratégico.

Dentro desse contexto, o planejamento estratégico surge como um processo que visa definir a melhor direção a ser seguida pela empresa, buscando um otimizado grau de interação com os ambientes que a organização está inserida.

Na década de 70, as pequenas e médias empresas começaram a se sobressair na maioria dos países industrializados, aumentando sua contribuição na criação de empregos. Isso aconteceu devido a descentralização e desintegração vertical de grandes empresas e formação de comunidades de pequenas empresas. Segundo Sebrae, pequenas empresas são uma importante parcela da economia brasileira e representaram 27% do Produto Interno Bruto do Brasil em 2011.

Apesar dessa grande representatividade no cenário econômico é rara a utilização do planejamento estratégico nesse segmento. Em sua maioria, as metodologias existentes foram desenvolvidas para grandes empresas, sendo esse um dos principais motivos para a não adesão em empresas menores. O planejamento estratégico das pequenas e médias empresas demandam uma abordagem específica para lidar com suas particularidades.

Nesse sentido, o estudo a respeito do planejamento estratégico de uma PME, identificando suas particularidades e a forma como seu processo é aplicado, se faz relevante. Por isso, analisaremos a seguinte questão: **Como os processos de planejamento estratégico descritos na literatura são aplicados em empresas de pequeno e médio porte?**

O objetivo geral deste trabalho é analisar a forma como o planejamento estratégico foi elaborado e implantado em uma empresa de pequeno e médio porte, comparando com processos apresentados em uma pequena parcela da literatura acadêmica focada naquela temática.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Revisar um breve recorte de contribuições acadêmicas focadas em Planejamento Estratégico.
- Identificar, dentro de uma pequena e média empresa, como um processo de planejamento estratégico é praticado e desta forma identificar a existência ou não de possíveis derivações daquele processo comparativamente ao que preconizam os aspectos teóricos estudados.

Dentro do contexto de constantes mudanças e grande competitividade em que o mundo está inserido atualmente, conseguir se integrar ao ambiente e se adaptar a suas variações traz um importante diferencial para a empresa, fazendo com que ela se destaque em relação às demais, gerando uma vantagem competitiva e, assim, se encaminhando para alcançar seus objetivos.

Nesse sentido, conseguir aplicar o processo de planejamento estratégico em pequenas e médias empresas pode trazer importantes ganhos para esse tipo de empresa, os ajudando a definir suas estratégias para atingir seus objetivos.

Assim, este estudo justifica-se a partir do momento que busca descrever como foi aplicado a teoria do processo do planejamento estratégico em uma empresa de médio porte e indicando os seus principais desvios, agregando conhecimento a uma área pouco explorada na literatura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia, Administração Estratégica e Planejamento Estratégico

2.1.1 Abordagens Iniciais sobre Estratégia Aplicada ao Espaço de Gestão

O conceito de estratégia, como conhecemos hoje, surgiu a partir da guerra. As constantes batalhas fizeram surgir nos militares uma demanda de pensar antes de agir nos campos de luta, e isso fez com que as guerras fossem planejadas antecipadamente para se obter sucesso contra os inimigos (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a estratégia é um termo difícil de ser conceituado. Ela tem a ver com a empresa como um todo, tendo um comportamento holístico e sistêmico da organização, em detrimento de um olhar por partes individuais.

Normalmente, a estratégia é resultado das demandas do ambiente, se adaptando as mudanças que acontecem do lado de fora da organização, onde encontra seus motivos de existir (CHIAVENTATO e SAPIRO, 2003).

Mintzberg et. al. (2010) dizem que a estratégia define a forma pelo qual a organização interage com o seu contexto ambiental, definindo assim seu comportamento em um mundo dinâmico, competitivo e mutável.

A estratégia é vista também como uma conexão com o futuro, pois está voltada para o longo prazo. A visão e missão da empresa estabelece os objetivos estratégicos que buscam ser alcançados com o tempo. Entretanto, as direções para o futuro são incalculáveis, por isso, a estratégia é formulada a partir de decisões que definem a trajetória adotada para chegar ao objetivo traçado (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

Para Mintzberg et. al. (2010), a estratégia é uma palavra que pode ser usada de várias formas e não pode ser definida com apenas uma descrição. Ela deve ser definida de cinco formas diferentes: plano, padrão, posição, perspectiva e truque.

A estratégia pode ser definida como um **plano**, como um curso, um caminho de um ponto ao outro ou uma direção para chegar a um futuro desejado. Em outro momento, a estratégia pode ser definida como um **padrão**, com um olhar para o comportamento do que aconteceu no passado (MINTZBERG et. al., 2010).

Dentro dessas duas formas, temos as estratégias pretendidas, que foram planejadas para um futuro, e as estratégias realizadas, que mostram um padrão de comportamento do passado. Essas duas estratégias dificilmente serão coincidentes completamente, já que com o

passar do tempo, a ação pretendida pode sofrer alguma alteração ambiental e ser diferente do que efetivamente foi realizado (MINTZBERG et. al., 2010).

Os planos que foram fielmente realizados podem ser chamados estratégias deliberadas. Já as que não aconteceram podem ser chamadas de estratégias não realizadas. Também dentro do caminho entre as estratégias pretendidas e realizadas, está a estratégia emergente, que surge de uma ação que não estava previamente planejada e se torna um padrão. Na realidade, esses três tipos de estratégias devem caminhar em harmonia, para que a organização consiga ter controle do que está por vir, mas também aprender com o que está acontecendo (MINTZBERG et. al., 2010).

Mintzberg et. al. (2010) citam outras duas formas de definir estratégia, como **posição** e como **perspectiva**. Na primeira, a estratégia é a forma como a empresa determina seu produto ou serviço para um mercado específico. Tem um olhar para baixo e para fora, analisando como um produto atinge determinado mercado. Já na segunda, a estratégia é vista como a maneira de uma organização fazer as coisas, sendo essa a sua vantagem competitiva perante os concorrentes.

Mais uma vez, é possível perceber duas formas de definir estratégia interrelacionadas e neste sentido, uma organização pode alterar sua posição e manter sua perspectiva, como por exemplo, quando ela busca um novo mercado. Já o inverso é mais complexo, pois a perspectiva é o DNA e estilo da empresa de fazer algo, e alterá-lo implica uma profunda mudança dentro da empresa, mesmo que mantenha a sua posição (MINTZBERG et. al., 2010).

A última forma de definir estratégia, discutida por Mintzberg et. al. (2010), é a que ela é um **truque**. Um meio para enganar o concorrente, e assim ele tome decisões erradas que ajude a organização.

Juntando plano e padrão com posição e perspectiva, é possível “*derivar quatro abordagens básicas de formulação de estratégia*”. São elas: planejamento estratégico, visão estratégica, empreendimento estratégico e aprendizagem estratégica (MINTZBERG et. al., 2010 p.30).

Elas estão descritas no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Quatro abordagens básicas de formulação de estratégia

	Planos deliberados	Padrões Emergentes
Posições tangíveis	Planejamento Estratégico	Empreendimento Estratégico
Perspectiva ampla	Visão Estratégica	Aprendizagem Estratégica

Fonte: adaptado de MINTZBERG et. al. 2010 p.30

Neste trabalho, o foco central aponta para a abordagem **Planejamento Estratégico** no intuito de descrever a formulação de estratégia.

2.1.2 Administração Estratégica

Segundo Certo e Peter (2005), o estudo da Administração Estratégica foi utilizado pela primeira vez quando a Fundação Ford e a Carnegie Corporation apoiaram uma pesquisa sobre currículos das escolas de administração norte americana, nos anos 50. Nessa pesquisa, foi recomendado que fosse incluído o curso de política de negócios dentro do curso de Administração, tornando-o, assim, mais amplo. Dentro desse curso, ao invés dos estudantes estudarem áreas específicas, foi proposto que identificassem, analisassem e solucionassem problemas do mundo real em amplas e importantes áreas. Com o passar dos anos, o curso foi ampliado, incluindo itens como a organização global e sua interação com o seu ambiente. Posteriormente, uma abordagem mais ampla levou ao curso mudar de nome, para Administração Estratégica.

Dentre os aspectos que levaram a tardia concepção de Administração Estratégica, dois podem ser destacados. O primeiro foi a forte influência da Escola Neoclássica, que pregava que o ambiente era auto regulável e, por isso, dava uma baixa relevância para a estratégia. O segundo foi a baixa profissionalização da gestão nas empresas maiores, que eram administradas principalmente por famílias na década de 50. O desenvolvimento da Administração estratégica veio junto com o boom empresarial depois da II Guerra Mundial, quando surgiu grandes empresas que demandavam cada vez mais conhecimentos administrativos com maior nível de complexibilidade (CAMARGOS e DIAS, 2003).

Segundo Meirelles e Gonçalves³ (2001 apud CAMARGOS e DIAS, 2003), a Administração Estratégica surgiu como uma etapa do planejamento estratégico, que hoje é considerada um dos seus principais instrumentos. Ele utilizava a Administração Estratégica para definição de estratégias, que emergiam a partir da análise dos pontos fortes e fracos e ameaças e oportunidades do ambiente. Com o tempo, foi incorporado o planejamento e administração de mudanças ambientais, e foi quando a Administração ganhou destaque, com o desenvolvimento e implantação da estratégia.

A Administração Estratégica é, hoje, umas das disciplinas da Administração com maior relevância e com produção científica. Toda empresa cria um estratégia, mesmo que inconscientemente. Um dos pontos de maior importância dentro da Administração Estratégica, é a possibilidade dos gestores de mantê-la integrada ao ambiente, gerando estratégias mutáveis e assegurado assim o atingimento dos objetivos (CAMARGO e DIAS, 2003).

A definição de administração estratégica está em constante mudança e existe discordância sobre o seu preciso significado (CERTO e PETER, 2005).

Para Certo e Peter (2005), o processo de administração estratégica deve seguir uma série de etapas, que são contínuas e interativas, que se inicia fora da empresa e se desdobra dentro dela. Inicia na primeira etapa e segue até a última, depois volta para a primeira, reiniciando o ciclo. Essa repetição acontece para assegurar que o a empresa se integre adequadamente com o ambiente, que está em constante mudança.

A Administração Estratégica tem como propósito garantir que a organização se integre de forma adequada ao ambiente , de forma com que consiga mudar junto com este, a fim de atingir suas metas e objetivos (CERTO e PETER, 2005).

Para Aaker (2009), a Administração Estratégica é um método que ajuda a administração a desenvolver, mudar e manter uma estratégia de negócio e também estabelecer visões estratégicas. Ela abrange decisões com grande impacto e de longo prazo para a empresa.

A Administração Estratégica antecipa a reflexão de escolhas estratégicas, ajuda um negócio a lidar com as mudanças do ambiente, força uma visão de longo prazo, dá visibilidade à decisão de alocação de recursos, auxilia na análise estratégica e a tomada de

³ MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001. p. 21-33.

decisão, oferece as bases para administrar um negócio estrategicamente e com sistema de controle (AAKER, 2009).

Segundo Wright, Kroll e Parnel⁴ (2000 apud CAMARGO e DIAS, 2003), a Administração Estratégica é estruturada em uma série de etapas inter-relacionadas, de maneira que uma qualquer mudança no percurso, tende a provocar modificações nas demais etapas. Depois da formulação da missão e dos objetivos, é elaborada a estratégia da empresa, que aparece em três diferentes níveis: corporativo, unidade de negócios e funcional.

2.1.3 Planejamento Estratégico

O planejamento é definido como um método que visa atingir uma situação futura pretendida, de forma eficiente, eficaz e efetiva, buscando utilizar os recursos e energias da empresa da melhor maneira possível (OLIVEIRA, 2012).

Segundo Oliveira (2012), planejar é um processo constante de reflexão sobre o futuro, que é desenvolvido a partir de um estado futuro desejado junto com uma análise das ações para atingir esse estado. Por essas ações serem influenciadas pelas forças ambientais, que são mutáveis e não controláveis, elas devem ser definidas com antecedência através da análise da situação presente combinado com a análise do ambiente e projeções futuras, na tentativa de prever o futuro e ter decisões mais embasadas.

Com isso, Oliveira (2012, p.5) conclui que a prática constante 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 estabelecidas para a empresa*”.

Ainda nesta linha de raciocínio, Oliveira (2012) separa o planejamento em três grandes níveis hierárquicos que se correlacionam entre si, que são planejamento estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico estabelece a direção que toda a empresa deve seguir e seu desenvolvimento fica a cargo dos níveis mais altos dentro da empresa. Ele estabelece a estratégia, ou seja, o caminho para atingir o objetivo final da empresa, considerando os fatores internos e externos e as premissas básicas que toda a empresa deve respeitar.

O planejamento tático tem por objetivo aprimorar determinado setor da empresa, a partir das definições do planejamento estratégico. Assim o objetivo, estratégias e políticas são destrinchadas por área empresarial. É elaborado por níveis intermediários da empresa, com foco em eficiência de recursos para atingimento dos objetivos (OLIVEIRA, 2012).

⁴ WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

Já o planejamento operacional é desenvolvido pelos níveis organizacionais inferiores e priorizam as atividades de rotina da organização. “É a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias a serem alcançadas pelas áreas funcionais da empresa”, formado basicamente por planos de ação (OLIVEIRA, 2012 p.19).

No quadro 2 são apresentados alguns exemplos de tipos de planejamento.

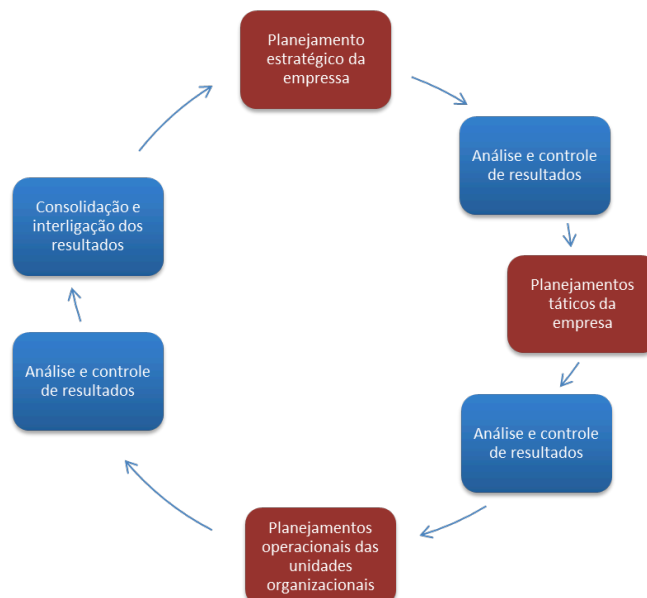
Quadro 2: Tipos e níveis de planejamento nas empresas

Tipo					Nível
Planejamento Estratégico					Estratégico
Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento da Produção	Planejamento de Recursos Humanos	Planejamento Organizacional	Tático
Plano de Preços e Produtos	Plano de Despesas	Plano de Capacidade de Produção	Plano de Recrutamento e Seleção	Plano Diretor de Sistemas	Operacional
Plano de Promoção	Plano de Investimentos	Plano de Controle de Qualidade	Plano de Treinamento	Plano de Estrutura Organizacional	
Plano de Vendas	Plano de Compras	Plano de Estoques	Plano de Cargos e Salários	Plano de Rotinas Administrativas	
Plano de Distribuição	Plano de Fluxo de Caixa	Plano de Utilização de Mão de Obra	Plano de Promoções	Plano de Informações Gerenciais	
Plano de Pesquisas de Mercado	Plano Orçamentário	Plano de Expedição de Produtos	Plano de Capacitação Interna	Plano de Comunicações	

Fonte: Adaptado de Oliveira (2012 p.16).

Na figura 1 é apresentada o ciclo básico dos três tipos de planejamento e como eles interagem entre si.

Figura 1: Ciclo básico dos três tipos de planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2012 p.17).

Na figura 1, Oliveira (2012) mostra que o planejamento estratégico não consegue alcançar seus objetivos organizacionais sozinho. Ele deve integrar com os planejamentos táticos e operacionais para que o desenvolvimento e implantação da estratégia seja alcançada.

2.2 Processo de Planejamento Estratégico

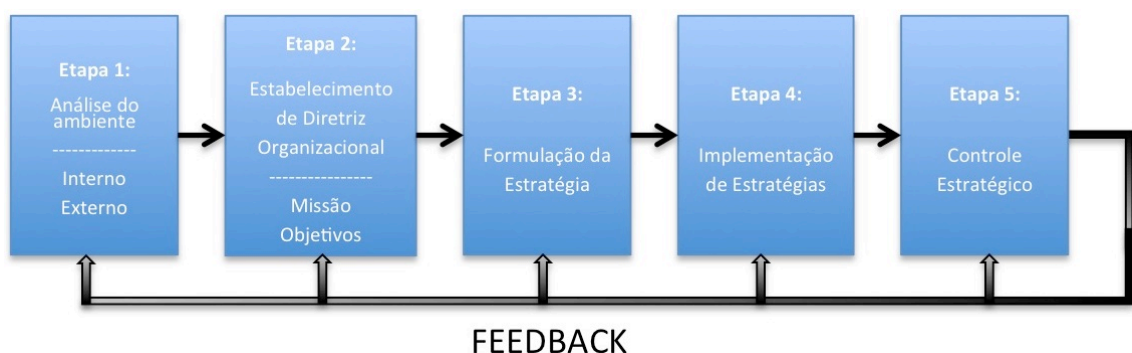
Lorange e Vancil⁵ (1976 apud OLIVEIRA, 2012) dizem que há não um padrão metodológico para se seguir no que tange planejamento estratégico, pois cada empresa é diferente uma da outra, com tamanhos, operações, formas e filosofias particulares.

Segundo Vasconcellos Filho (1978 p.10), “*planejamento estratégico é uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para definir a direção que a empresa deve seguir, por meio da descoberta de objetivos válidos e não subjetivos*”. Segundo este autor, o planejamento resulta em um documento, que se chama Plano Estratégico, e é composto pelos seguintes capítulos:

- Capítulo 1 - Definição do âmbito do negócio e da filosofia da empresa.
- Capítulo 2 - Políticas gerais e estratégias gerais.
- Capítulo 3 - Objetivos gerais e planos de ação gerais.
- Capítulo 4 - Políticas específicas e estratégias específicas.
- Capítulo 5 - Objetivos específicos e planos de ação específicos (VASCONCELLOS, 1978 p.10).

Certo e Peter (2005 p.8) definem o planejamento e implantação da estratégia em cinco etapas básicas, que aparecem na Figura 2 e são compreendidas como: “(1) *análise do ambiente*; (2) *estabelecimento da diretriz organizacional*; (3) *formulação da estratégia*; (4) *implementação da estratégia*; e (5) *controle estratégico*”.

Figura 2: Principais etapas do processo de administração estratégica



Fonte: Adaptado de Certo & Peter (2005 p.8).

Oliveira (2012) afirma que a metodologia para a elaboração de um planejamento estratégico deve se adaptar a situação interna e externa da organização a ser aplicada. Entretanto, independente desses fatores, existe um consenso de que se deve iniciar o processo

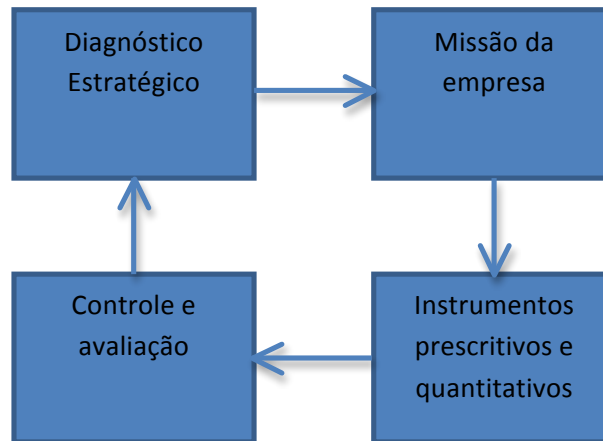
⁵ LORANGE, Peter; VANCIL, Richard F. How to design a strategic planning system. *Harvard Business Review*. Sept./Oct. 1976.

a partir do diagnóstico estratégico, ou seja, como está a empresa. Uma vez definido o cenário atual da empresa, fica mais fácil traçar os objetivos que pretendem ser alcançados.

Oliveira (2012) define a elaboração e implementação do planejamento estratégico em 4 fases principais contínuas: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, e controle e avaliação.

Na Figura 3, aparecem as fases:

Figura 3: Fases do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Oliveira (2012 p.42).

As metodologias apresentadas evidenciam muitas semelhanças no processo de elaboração de um planejamento estratégico, apesar de alguns termos, nomenclaturas ou ordens distintas. Para detalhar os processos do planejamento estratégico nos tópicos a seguir, foram adotadas as fases propostas por Oliveira (2012).

2.2.1 Diagnóstico Estratégico

Essa etapa busca definir a posição atual da empresa quanto a seus aspectos internos e externos. Essa análise deve ser feita seguindo ao máximo a realidade, pois ela será a base do planejamento, podendo prejudicar todo os outros passos (OLIVEIRA, 2012).

Essa fase que abrange a visão, valores, análise externa, interna e de concorrentes deve ser imparcial, ampla e realista. Todas as informações levantadas e tratadas através de debates dirigidos, proporcionando um consenso geral. Como consequência, deixa de existir várias ideias individuais e começa a existir uma ideia da empresa (OLIVEIRA, 2012).

Ela é dividida em 5 etapas, que serão apresentadas a seguir.

2.2.1.1 Identificação da Visão

Oliveira (2012 p.65) define visão “*como até onde os cargos de maiores níveis organizacionais conseguem enxergar dentro de um período mais distante possível e de uma forma mais ampla possível, dentro do contexto organizacional*. Assim, a visão delimita o planejamento e diz o que a organização quer ser. Ele também defende que a visão sempre deve antecipar uma estratégia.

Quingley⁶ (1993 apud OLIVEIRA, 2012 p.65) diz que visão é “*algo que se vislumbra para o futuro da empresa*”. Já para Hart⁷ (1994 apud OLIVEIRA, 2012 p.65), visão é uma “*articulação das aspirações de uma empresa a respeito de seu futuro*”.

Já Hax & Majluf⁸ (1984 apud OLIVEIRA, 2012) definem visão como uma:

[...] clara e permanente demonstração, para a comunidade, da natureza e da essência da empresa em termos de seus propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva, para prover a estrutura que regula as relações entre a empresa e os principais interessados e para os objetivos gerais de desempenho da empresa (HAX & MAJLUF, 1984 apud OLIVEIRA, 2012 p.65).

A visão buscar dizer aonde a organização quer chegar e como ela quer ser vista perante a sociedade. Ela deve mostrar a personalidade e caráter da empresa, para que quando lida, transpareça suas crenças e pretensões. Por isso, não é representada por fins quantitativos, e sim por direcionamento e motivação, representando a filosofia, expectativas e sonhos da organização (RIBEIRO, 2012).

Ribeiro (2012) fala que a deve ser um sonho de longo prazo e que, normalmente, não consegue ser atingido. O objetivo desse sonho fora de alcance é manter a organização viva, sempre correndo atrás de algo maior. Por isso, ela é a base do planejamento estratégico, guiando todas as decisões. Algumas perguntas que ajudar a definir a visão de uma empresa:

⁶ QUINN, James B. Intelligent enterprise. New York: The Free Press, 1992.

⁷ HART, Ellen R. Strategic change: reconfiguring operational process to implement strategy. In FABREY, L.; RANDALL, R. M. The portable MBA in strategy. New York: John Wiley, 1994.

⁸ HAX, Arnaldo C.; MAJLUF, Nicolas S. Strategic management: an integrative prospective. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

O que queremos ser?
 Qual a força que nos impulsiona para esta nova situação?
 Quais são nossos valores básicos?
 O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante as empresas concorrentes?
 Quais são as barreiras que podem surgir nesse processo evolutivo e de mudanças?
 Quais as expectativas do mercado que estaremos atendendo?
 Como conseguiremos a plena adesão de todos os funcionários, executivos e proprietários nesse processo evolutivo? (OLIVEIRA, 2012 p.67).

2.2.1.2 Identificação de Valores

Os valores da empresa simbolizam os princípios e crenças básicas de um empresa, sendo base para a definição das principais decisões e está diretamente ligado ao modelo de negócio da organização. Os valores de uma empresa estão diretamente ligados a questões morais e éticas, normalmente, servindo de base para seu código de ética (OLIVEIRA, 2012).

Oliveira (2012) diz que a definição e a fixação de fortes valores organizacionais, trazem mais qualidade e melhores resultados para planejamento estratégico. E a constante discussão da visão e dos valores da empresa provoca um pensamento estratégico, que gera a reflexão otimizada da interação da organização com o ambiente.

Os valores estão relacionados com os estados de existência e as referências de comportamentos que são desejados, tendo como função guiar a vida e cultura organizacional. Eles determinam a rotina diária da empresa, definindo a maneira de pensar, sentir e agir. (TAMAYO et. al., 2008).

Ainda segundo Tamayo et. al. (2008), os valores organizacionais manifestam os desejos e interesses de alguém, podendo este ser o dono, o fundador, um gerente, um indivíduo ou um grupo de pessoas.

2.2.1.3 Análise externa

Nessa etapa são levantadas as ameaças e oportunidades. Ameaça é uma força do ambiente que está fora da empresa, sendo assim não passível de controle, criando dificuldade para uma ação. O intuito de se descrever as ameaças, são para tentar evita-las o quando antes. As oportunidades também são forças não controláveis e que estão do lado de fora do ambiente, mas ao contrário das ameaças, ela pode trazer vantagens para a empresa, a partir do momento que são conhecidas e aproveitadas da melhor forma (OLIVEIRA, 2012).

Para conseguir enxergar essas forças, a organização deve olhar para fora de si, para o ambiente externo. Esse ambiente é dividido em direto e indireto. O ambiente direto é aquele que a empresa consegue identificar, avaliar e medir de uma maneira mais fidedigna o nível de influência recebido pela força externa. Já o ambiente indireto, a empresa consegue identificar

um ponto influente no seu ambiente, porém não consegue definir detalhadamente o seu grau (OLIVEIRA, 2012).

Os fatores externos podem estar ligados a diversos assuntos, como:

- Mercado Nacional e regional;
- Mercado Internacional;
- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Mercado Financeiro;
- Aspectos socioeconômicos e culturais;
- Aspectos políticos;
- Entidade de classe;
- Órgãos governamentais;
- Mercado de mão de obra;
- Concorrentes (OLIVEIRA, 2012 p.44).

Para Certo e Peter (2005), o ambiente externo da organização é formado pelo ambiente geral e ambiente operacional. O primeiro é composto por fatores com amplo escopo e que são quase que completamente incontrolláveis, como componentes econômicos, sociais, políticos, legal e tecnológico. Já o segundo, é formado por fatores com impactos mais específicos e mais imediatos na organização, como cliente, concorrência, mão de obra, fornecedor e internacional.

Eles ainda defendem que não há uma maneira correta definida de realizar uma análise de ambiente, porém seguindo algumas diretrizes, será possível alcançar uma análise de maior qualidade, independente do método utilizado. Deve-se determinar a relevância que determinado fator tem nos diferentes níveis ambientais, assim como determinar a relevância das questões estratégicas para a empresa, por exemplo, o ambiente geral pode ter nível reduzido de importância em uma empresa bem pequena. Deve-se também utilizar técnicas de análise de ambiente para realizar análises mais efetivas e eficientes.

Segundo Oliveira (2012), a análise do ambiente é recorrida para dois objetivos: solucionar um problema imediato que demande uma deliberação estratégica ou para detectar futuras oportunidades ou ameaças que não foram detectadas anteriormente.

2.2.1.4 Análise interna

Na visão de Certo e Peter (2005), o ambiente interno é a camada do ambiente da empresa que está no interior dela e tem uma inferência direta. Por isso, os fatores deste ambiente são de mais fácil identificação e controle.

Nesta etapa, olha-se para dentro da organização e o objetivo é evidenciar as qualidades e deficiências de uma empresa, ou seja, identificar seus pontos fortes, fracos e neutros (OLIVEIRA, 2012).

De acordo com Oliveira (2012), os pontos fortes são fatores internos que podem ser controlados e propiciam uma vantagem perante o ambiente externo. Já os pontos fracos são o inverso, sendo fatores internos que podem ser controlados e propiciam uma desvantagem perante o ambiente externo. Os pontos neutros são os fatores internos e controláveis, no entanto, ainda não é possível definir se eles são favoráveis ou desfavoráveis.

Essa análise, deve ser realizada de forma comparativa aos concorrentes diretos e indiretos, em relacionando a sua empresa com outras empresas. Dessa maneira, é possível validar se suas características são pontos fortes, fracos ou neutros (OLIVEIRA, 2012).

Ainda segundo Oliveira (2012), a definição da área de atuação da empresa diretamente relacionada ao que ela “faz bem”, ou seja, seu ponto forte. E mesmo que ela não seja forte da sua área, identificar seus pontos fracos é um bom começo para definir onde precisa melhorar.

A estrutura organizacional é um dos itens mais importantes a serem analisados nesse momento. Dentre muitos fatores da análise interna, Oliveira (2012) cita alguns:

- Produtos e serviços atuais;
- Novos Produtos e serviços;
- Promoção;
- Imagem institucional;
- Comercialização;
- Sistema de informações;
- Estrutura organizacional;
- Tecnologia;
- Suprimentos;
- Parque industrial;
- Recursos humanos;
- Estilo de administração;
- Resultados empresariais;
- Recursos financeiros/finanças; e
- Controle e avaliação (OLIVEIRA, 2012 p.49).

Certo e Peter (2005) citam alguns aspectos importantes que devem ser levados em consideração na análise do ambiente interno. São eles: aspectos organizacionais, como rede de comunicação, estrutura da empresa, hierarquia de objetivos, políticas, procedimentos, regras, entre outros; aspectos de pessoal, como práticas de recrutamento, programas de treinamento, relações trabalhistas, sistema de avaliação de desempenho, entre outros; aspectos de marketing, como segmentação de mercado e estratégias de produto, preço, promoção e distribuição, entre outros; aspectos de produção, como pesquisa e desenvolvimento, tecnologia, compra de matéria prima, controle de estoque, layout, entre outros; e aspectos financeiros, como lucratividade, liquidez, oportunidades de investimentos, entre outros.

2.2.1.5 Análise dos concorrentes

Segundo Oliveira (2012), esta etapa faz parte da análise do ambiente externo, mas devido a sua extrema importância, precisa ser detalhada mais de perto.

O finalidade desta análise é auxiliar a empresa a mensurar os pontos fortes e fracos dos concorrentes, suas habilidades e tentar antecipar as estratégias que eles tomarão (CERTO e PETER, 2005).

A partir dessa análise, é identificado as vantagens competitivas da empresa e dos concorrentes. Segundo Kotler e Armstrong (2007), uma vantagem competitiva existe quando uma empresa consegue fornecer um valor superior ou diferencial ao cliente, comparativamente ao seu concorrente. Essa vantagem deve ser real, sustentada e duradoura (OLIVEIRA, 2012).

Nessa etapa do diagnóstico, o executivo deve se posicionar como se fosse o concorrente e fazer as análises externas e internas deste, para assim, conseguir um real posicionamento competitivo da concorrência (OLIVEIRA, 2012).

2.2.2 Missão da Empresa

Nessa fase, o objetivo é definir a razão de ser da organização, assim como seu posicionamento estratégico. Essa etapa é composta pela declaração da missão, estruturação de cenários, definição da postura estratégica e estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas (OLIVEIRA, 2012).

2.2.2.1 Estabelecimento da missão da empresa

Para Oliveira (2012), Certo e Peter (2005) e Ribeiro (2012), a missão busca definir qual é o negócio da organização, a razão de sua existência e, até mesmo, quais áreas a organização vai focar no futuro. Ela tenta responder os seguintes questionamentos: Aonde a organização pretende chegar e quais lacunas do mercado a organização busca preencher.

A missão é a maneira como o sistema de crenças e valores se personificam nos negócios e áreas de atividade, levando em consideração as filosofias e tradição administrativas da organização (OLIVEIRA, 2012).

Kotler⁹ (1980 apud OLIVEIRA, 2012) diz que a missão não é apenas uma maneira de disponibilizar ao mercado um produto ou serviço, mas, sim, ser uma forma como oferecer um solução para um necessidade do ambiente externo.

Dentro de uma empresa, a missão orienta e delimita a ação empresarial. Por isso, ela não deve apenas definir o ramo de atuação de um organização, precisa ir bem além, elencando

⁹ KOTLER, Philip. **Marketing**: edição compacta. São Paulo: 1980

a natureza de seus propósitos básicos (OLIVEIRA, 2012). Ela é uma proposição mais abrangente da diretriz da empresa (CERTO e PETER, 2005).

Certo e Peter (2005) e Ribeiro (2012) dizem que a missão ajuda na compressão do destino da empresa, focando as energias em uma direção, evitando propósitos conflitantes. Ela ajuda na distribuição de recursos, determina áreas amplas de responsabilidade e sustenta a elaboração dos objetivos estratégicos.

Para descrever a missão de uma empresa, deve ser respondidas as seguintes questões:

- Qual a razão de ser da empresa?
- Qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?
- Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?
- O que a empresa vende e pretende vender ao mercado? É agilidade? É conhecimento? É diferenciação? É inovação?
- Quais os fatores de influência nestas vendas?
- Qual o diferencial de conhecimento necessário para estas vendas?
- Quais os mercados-alvo, os clientes, os produtos e os serviços?
- Qual o diferencial competitivo da empresa?
- Qual região de atuação da empresa?
- Qual a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida?
- Qual a imagem que o mercado tem da empresa?
- Quais as necessidades sociais que pretende atender?
- Quais as principais crenças e valores da empresa? (OLIVEIRA, 2012 p.110).

Os **propósitos** de uma organização são os compromissos que a empresa se propõe para alcançar sua missão. Eles representam as áreas de atuação que a empresa trabalha ou tem pretensões de trabalhar, e são definidas na missão. Sendo assim, uma explicitação de posição pretendida e desejada pela organização (OLIVEIRA, 2012).

Como a missão é algo muito amplo e de difícil atingimento, a empresa deve definir propósitos, para que possam ser alcançados em partes. Assim, são estabelecidos propósitos atuais e potenciais que possibilitem que a missão seja atingida. Segundo Oliveira (2012 p.112), uma “visão trabalhada quanto aos seus propósitos e ao modelo de gestão constitui a missão que fornece à empresa seu impulso e seu direcionamento estratégico”.

Para Certo e Peter (2005), a missão precisa ter algumas informações da empresa, como o produto ou serviço comercializado, o mercado, a tecnologia, os objetivos organizacionais, as filosofias organizacionais, o autoconceito da empresa e como está a sua imagem. Por outro lado, Oliveira (2012) destaca que é uma opção incluir na declaração de missão quais são os produtos comercializados.

Uma missão que transcreve uma satisfação genérica do ambiente, sem focar nos produtos e serviços que a organização pode vender, é definida como **missão aberta**. Já a missão focada em produto e serviços é definida como **missão fechada** (OLIVEIRA, 2012).

Uma empresa que é guiada por uma missão fechada, tende a ter um panorama limitado de seus potenciais e tem apenas um propósito explicitado em si próprio. A missão aberta pode abrir as possibilidades em que a organização pode atuar dentro de um ambiente, conseguindo enxergar novas oportunidades e mudanças, que podem decretar o fim de produto, mas não de um negócio. Por isso, é mais adequado definir missão aberta para as empresas (OLIVEIRA, 2012).

Oliveira (2012) também cita uma característica específica de missões para grupos empresariais. Segundo ele, as empresas devem ser agrupadas por áreas de atuação, e a partir daí, criar uma missão para essa área de atuação. E, em um segundo momento, definir uma missão para cada empresa, levando em consideração a missão da área de atuação e as sinergias que podem ocorrer entre as missões da empresas irmãs.

2.2.2.2 Estruturação e debate de cenários

Um dos principais objetivos do planejamento estratégico é conseguir lidar com as incertezas do futuro, por isso, uma de suas etapas é prever cenários futuros. Com isso, parte-se da situação atual em busca de cenários futuros que sejam plausíveis e coerentes entre si. A intenção é visionar vários futuros possíveis, para aprender a lidar com as múltiplas possibilidades que podem acontecer no futuro e no caminho para chegar até ele (GRISI e BRITTO, 2003).

Grisi e Britto (2003) definem cenários como o conjunto de uma situação futura e dos eventos que aconteceram para que a situação atual se tornasse a situação futura. Sendo assim, as técnicas de cenários são o conjunto de técnicas investigativas que buscam identificar os diversos futuros possíveis e os caminhos que levaram à algum deles. É de extrema importância a participação de pessoas chaves nesse momento, pois, além de trazer mais informações, ideias e visões de futuro, também vai gerar maior interesse e aceitação dos cenários dentro do planejamento (OLIVEIRA, 2012).

Os cenários podem ser analisados em situações mais prováveis, otimista e pessimista. Oliveira (2012) considera duas abordagens para identificação do cenário, a projetiva e a prospectiva. A primeira tem uma visão quantitativa e objetiva, tratando o futuro único e certo, baseado no passado. A segunda tem uma visão global e mais qualitativa, sugerindo múltiplos futuros incertos e é baseado na análise intencional, que utiliza variáveis de opinião. Ele salienta que abordagem prospectiva é mais útil para suprir o planejamento estratégico.

Para Certo e Peter (2005), as previsões de cenários acontecem junto com o análise do ambiente externo. Elas devem levar em consideração previsões econômicas, políticas e

tecnológicas, como inflação, energia, taxa de juros, PIB, legislação, sindicatos, eleições, crescimento demográfico, globalização, entre outras. Oliveira (2012), acrescenta a essas previsões itens relacionados a produtos e serviços, propósitos atuais e potenciais e sociocultural.

2.2.2.3 Estabelecimento da postura estratégica

Outro ponto que deve ser considerado no planejamento estratégico é a postura estratégica, ou seja, a forma como a organização vai se posicionar perante o seu ambiente (OLIVEIRA, 2012).

A definição da postura estratégica é baseado por três fatores, sendo: a missão da empresa; a relação das oportunidades e ameaças da empresa; e a relação de pontos fortes e fracos que a empresa apresenta para enfrentar as oportunidades e ameaças. Ou seja, a “postura estratégica corresponde à maneira e postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando a situação interna e externa atual, estabelecida pelo diagnóstico estratégico” (OLIVEIRA, 2012 p. 54).

A partir dessas informações levantadas, pode ser definir a postura estratégica que a empresa está ou escolher. São elas: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento (OLIVEIRA, 2012).

No Quadro 3 são apresentadas as posturas estratégicas:

Quadro 3: Posturas estratégicas das empresas

		Análise Interna		
		Predominância de:		
		Pontos Fracos	Pontos Fortes	
Análise Externa	Predominância de:	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: adaptado de OLIVEIRA, 2012 p. 124

2.2.2.4 Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

Depois da definição da visão, valores, diagnóstico estratégico, missão, propósitos, cenários e postura estratégica, deve se nomear e operacionalizar as macroestratégias e macropolíticas, que são as grandes orientações estratégicas da organização (OLIVEIRA, 2012).

As macroestratégias representam as grandes estratégias ou rumos que a organização assumirá para melhor gerar, interagir e usufruir das vantagens competitivas da organização. Ela busca influir nos propósitos atuais e futuros levantados com da missão, baseando-se na postura estratégica (OLIVEIRA, 2012).

As macropolíticas representam as grandes diretrizes que serão base de sustentação para agilizar e facilitar o processo decisório e suas ações estratégicas, otimizando a interação com o ambiente (OLIVEIRA, 2012).

2.2.3 Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Nesta fase, buscamos definir onde se quer chegar e como chegar a um estado desejado. Para isso, podemos separar essa fase em dois instrumentos interligados (OLIVEIRA, 2012).

Os instrumentos prescritivos e quantitativos do processo de planejamento estratégico visam esclarecer o que a empresa deve fazer para se encaminhar para o atingimento dos propósitos definidos dentro da missão, alinhados com a postura estratégica, respeitando as macropolíticas e as macroestratégias, e dessa forma caminhar para se aproximar da visão organizacional (OLIVEIRA, 2012).

Os instrumentos podem ser executado por meio de três etapas, descritas a seguir.

2.2.3.1 Estabelecimento de objetivos

Nesta etapa, a empresa precisa definir por meio de algumas técnicas os objetivos e metas. Objetivo “*é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra*” (OLIVEIRA, 2012 p.147) Para Certo e Peter (2005), um objetivo organizacional é uma meta para onde a empresa orienta seu empenho.

Os objetivos proveem base para o planejamento, a organização, a motivação e o controle. Sem eles, a empresa fica sem norte e pode seguir para direções diferentes da pretendida. Certo e Peter (2005) dizem que os objetivos devem ser utilizados como diretrizes para a tomada de decisão, para aumentar a eficiência da empresa e para a avaliação do desempenho. Oliveira (2012) complementa que os objetivos também geram nos indivíduos a razão e o motivo do seu papel dentro da empresa, por isso, eles devem ser mais do que palavras, devem ter sentido para incentivar o comprometimento e a participação dos envolvidos.

Certo e Peter (2005) citam algumas características de objetivos: específicos; exigentes de esforço; atingíveis; flexíveis; mensuráveis; e consistentes a longo e curto prazo. Oliveira (2012) acrescenta a essa lista: hierárquico; quantitativo; comunicados; desmembrado em objetivos funcionais; motivadores; decisórios; e operacionais.

Certo e Peter (2005) apontam que é um equívoco gerenciar uma empresa com o foco em apenas um objetivo. As organizações devem planejar a gestão da organização com diversos objetivos, com a intenção de envolver todas as áreas importantes para o funcionamento da organização. Com isso, os objetivos devem abraçar oito áreas chaves: posicionamento no mercado; inovação; produtividade; níveis de recursos; lucratividade; desempenho e desenvolvimento do administrador; desempenho e atitude do funcionário; e responsabilidade social.

É importante que os objetivos sejam hierarquizados em duas níveis, sendo um objetivos geral da empresa e, outro, objetivos funcionais, que são totalmente interativos um com o outro. (OLIVEIRA, 2012; CERTO e PETER, 2005) A finalidade de definir uma hierarquia entre os objetivos é assegurar que cada área da empresa saiba qual é o seu papel para que o objetivo global da mesma seja atingido (CERTO e PETER, 2005).

A hierarquização acontece de uma forma natural dentro do processo de planejamento estratégico, como exemplificada na Figura 4 a seguir:

Figura 4 : Hierarquia dos objetivos da empresa



Fonte: adaptado de OLIVEIRA, 2012 p. 153

Para começar traçar os objetivos organizacionais, primeiro deve ser feita a análise das tendências ambientais e o cruzamento de fatores externos e internos (CERTO e PETER, 2005; OLIVEIRA, 2012) Outras duas formas de definir os objetivos citados por Oliveira (2012) seria a interação com os cenários, que é muito utilizado para ajuste de período de tempo e quantificação do objetivo, e utilizar a intuição, que é a forma mais utilizada pelas organizações, mas não indicado.

Após a análise dos dados ambientais, serão definidos os objetivos para a organização como um todo. Base neste, são definidos os objetivos funcionais por área. Por fim, são definidos os objetivos individuais, que são metas que cada indivíduo da empresa precisa atingir para que o objetivo funcional seja atingido, e por consequência o objetivo geral também seja atingido (CERTO e PETER, 2005; OLIVEIRA, 2012).

Quando se estabelece os objetivos dentro de uma empresa, é importante existir uma integração entre os níveis hierárquicos. Por exemplo, o objetivo geral da empresa deve ser definido pela alta administração, que segue para o segundo nível hierárquico. Então, este nível, baseado no objetivo geral, cria os objetivos funcionais, que voltam para o primeiro nível para ajustes e consolidação. Depois, os objetivos funcionais seguem para o terceiro nível, que cria os objetivos individuais, que voltam para o segundo e primeiro níveis para ajustes e consolidação. Terminado esse processo, os objetivos podem ser estabelecidos na empresa (OLIVEIRA, 2012).

No momento inicial, o processo de definição de objetivo tem uma abordagem mais qualitativa, entretanto, para finalizar os objetivos, eles precisam se consolidar em uma

abordagem quantitativa, onde os resultados são definidos de forma mais adequada. Esta quantificação pode ser elaborada a partir da abordagem do *balanced scorecard* (OLIVEIRA, 2012).

O *balanced scorecard* é conceituado como um sistema de balanceado de monitoramento de resultados da empresa, e acredita que apenas os tradicionais medidas financeiras de desempenho são incapazes de proporcionar uma adequada gestão das organizações. As empresas devem explorar também outras formas de desempenho de maneira interativa e balanceado, dentro dos níveis corporativo, de empresa, de unidade de negócio e de produto. Os indicadores devem ser em número reduzido e públicos (gestão a vista), para facilitar a gestão da empresa. (OLIVEIRA, 2012)

Kaplan e Norton¹⁰ (1998 apud OLIVIERIA, 2012) consideram que essa técnica divide os indicadores em quatro grandes perspectivas:

A primeira perspectiva é a **financeira**, que está focada no desempenho financeiro. Seus indicadores podem ser lucro, receita, fluxo de caixa. A segunda perspectiva é a de **clientes e mercado**, que está focada em como o cliente vê a empresa. Seus indicadores são qualidade do produto, imagem da marca, qualidade de atendimento, entre outros. Outra perspectiva é a de **processos internos**, que está focado nos processos e no que ela sabe fazer ou deve melhorar. Exemplos de indicadores são produtividade, custo de produto, capacitação, entre outros. Por último, vem a perspectiva de **inovação e aprendizado**, que está focado na habilidade da empresa de inovar, melhorar e aprender. Seus indicadores são novos produtos, tempo de treinamento, entre outros

Oliveira (2012) acrescenta uma quinta perspectiva de **responsabilidade social**, que foca em como a comunidade enxerga a empresa.

Os objetivos devem ser constantemente revisados e renovados de acordo com o ambiente para que continue pertinente com a missão e visão da empresa (OLIVEIRA, 2012).

2.2.3.2 Estabelecimento de estratégias e políticas

A formulação da estratégia é um dos pontos mais relevantes dentro do processo de elaboração de planejamento estratégico. Ela deve levar em consideração a empresa com seus recursos, fatores interno, visão, missão, propósito, objetivos e políticas, junto com as constantes mudanças do ambiente externo (OLIVIERIA, 2012).

¹⁰ KAPLAN, Robert; NORTON, David. Estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus: KPMG, 1998.

As estratégias são elaboradas com apoio dos objetivos que são estabelecidos dentro do processo de planejamento da empresa, ou seja, as estratégias são os meios pelo qual os objetivos são atingidos (OLIVEIRA, 2012).

Um dos principais sentido da formulação de estratégias é lidar com os concorrentes, pois um das principais razões da estratégia é gerar vantagem competitiva. Por isso, a importância de conhecer a concorrência (OLIVEIRA, 2012).

Oliveira (2012) afirma que uma das melhores maneiras de se criar boas estratégias é fazendo perguntas certas para as questões adequadas e ter respostas precisas.

Para a formulação de uma estratégia, levando em consideração os passos anteriores do planejamento estratégico, elencar uma lista de estratégias alternativas, que sejam competitivas, correlacionadas entre si e possíveis de serem operacionalizadas. A partir deste ponto, deve começar a diminuir as alternativas a partir do nível de prioridade dos objetivos e de sua interação com a visão, missão e propósitos da empresa, junto com maior adequação com o ambiente, até escolher uma ou algumas poucas estratégias para serem implementadas (OLIVEIRA, 2012).

Certo e Peter (2005) organizam a formulação das estratégias em três tipos: formulação de estratégias organizacionais, formulação de estratégias de negócios e formulação de estratégia funcional.

A formulação de estratégias organizacionais é desenvolvida pela alta administração da empresa e busca atingir os objetivos globais da mesma. Primeiro elas devem ser selecionadas e desenvolvidas e, depois, definir e decidir a função dos diferentes negócios da empresa (CERTO e PETER, 2005).

Alguns tipos de estratégia organizacionais são estratégia de concentração, estratégia de estabilidade, estratégia de crescimento e estratégia de redução de despesas. Essas estratégias podem ser utilizadas isoladas ou combinadas uma com a outra (CERTO e PETER, 2005).

A formulação de estratégias de negócios é desenvolvida no nível de divisão ou unidade de negócio. Ela deve ser uma adaptação na estratégia global para as suas especificidades do negócio que trata. Porter¹¹ (1985 apud CERTO E PETER, 2005) sugerem uma abordagem de análise competitiva e três alternativas de estratégias que derivam da análise.

A análise competitiva engloba cinco forças competitivas que são: risco de novos concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores, risco de produtos substitutos e rivalidade entre concorrente.

¹¹ PORTER, Michael E. **Competitive Advantage**. NewYork: The Free Press, 1985, capítulo 1

Após a análise das forças competitivas, três estratégias genéricas podem ser adotadas, na intenção de gerar vantagem competitiva para a empresa. São elas: liderança de custos, em que a empresa menores custos de produção e maior retorno; diferenciação, em que a empresa oferece produtos exclusivos e com valor agregado para a massa, para que consiga receitas superiores a média de mercado; e enfoque, em que a empresa segmenta os mercados e se apresenta em um ou poucos segmentos, na intenção de servir melhor do que os que atende a todo o mercado.

A formulação das estratégias funcionais é realizada por especialistas de cada área da organização que desenvolvem tarefas específicas que devem ser realizadas para a implementação da estratégia. A responsabilidade e organização das áreas funcionais mudam em cada tipo de empresa, mas, no geral, as principais estratégias estão nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, operações, finanças, marketing e recursos humanos (CERTO e PETER, 2005).

Nessa etapa, também são definidas as políticas da empresa. Política é determinado pelos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para atingir os objetivos. Ela proporciona parâmetros para a tomada de decisão e sustenta todo o planejamento estratégico. A política serve como orientação da empresa como um todo, mas geralmente, também são determinadas por áreas funcionais da organização (OLIVEIRA, 2012).

Juntando os objetivos, as estratégias e as políticas, podemos definir as diretrizes da organização, ou seja, as grandes orientações da empresa (OLIVEIRA, 2012).

2.2.3.3 Estabelecimento dos projetos e planos de ação

Projeto pode ser definido como um trabalho com datas de início e término antecipadamente definido, um responsável, resultado final predefinido e em que são destinados os recursos que são necessários para sua elaboração. Ele é a interligação entre os instrumentos prescritivos com os quantitativos (OLIVEIRA, 2012).

Dentro do projeto, existe a atividade, que é uma unidade ou parte identificada e administrada. O conjunto de projetos homogêneos são os programas. Já planos de ação podem ser definidos como conjunto de partes em comum dos diversos projetos, que buscam um objetivo em comum (OLIVEIRA, 2012).

A definição de projetos possibilita a empresa identificar e executar os planos de ação, para que a organização consiga alcançar os objetivos traçados no planejamento estratégico. Deve-se salientar que os projetos estão relacionados a estruturação e alocação de recursos objetivando um resultado específico, já os planos de ação estão relacionados com a

concentração de especialidades identificadas por meio das atividades de cada projeto (OLIVEIRA, 2012).

Pode-se dizer que a estratégia define o que deve ser feito para se alcançar um objetivo e o projeto explica como serão executadas as ações para realizar essa estratégia (OLIVEIRA, 2012).

O projeto tem duas etapas, a caracterização e a execução. A primeira é quando se identifica o problema-alvo, como isso se inicia a análise do ambiente desse projeto, são definidos os objetivos e os parâmetros para a avaliação. Em seguida, é definido as estratégias a serem operacionalizadas e seu estudo de viabilidade. Negocia-se os recursos necessários e identifica a equipe de trabalho. Após esses passos, são programados e alocados os recursos e o manual do projeto é elaborado. Ao final dessa etapa, temos a proposta de trabalho e o plano de execução. Com isso, se inicia a etapa de execução que consiste em utilizar os recursos como programado, supervisionar a equipe de trabalho, acompanhar e controlar as atividades, e avaliar a execução ao final da etapa (OLIVEIRA, 2012).

Ao final do plano prescritivo, a empresa deve ter uma relação de projetos que determina o conjunto de trabalhos, que possuem um balanceamento entre projetos de curto, médio e longo prazo, e devem ser realizado para a consolidação do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2012).

Para avaliar os projetos, Oliveira (2012) estabelece algumas técnicas que devem utilizadas, como período de recuperação do capital, taxa interna de retorno, taxa média de retorno do investimento, valor atual líquido, valor atual líquido anualizado e índice de lucratividade (OLIVEIRA, 2012).

Para Certo e Peter (2005) uma implementação eficaz de estratégias demanda quatro tipos básicos de habilidades na execução: de interação, de alocação, de monitoramento e de organização.

A habilidade de interação é definida com o gerenciamento do próprio comportamento e o comportamento dos outros para alcançar o objetivo. Muitas vezes, o administrador precisa influenciar as pessoas para que a implementação de uma estratégia se realize, por isso, ele precisa de empatia e barganha com os próximos (CERTO e PETER, 2005).

A habilidade de alocação é estabelecida como a aptidão do administrador em planejar tarefas e cronogramas, e dimensionar eficientemente os recursos financeiros para que os objetivos sejam alcançados (CERTO e PETER, 2005).

A habilidade de monitoração é definida como a capacidade de usar eficientemente as informações com fim de corrigir desvios que aconteçam ao longo do processo de implementação (CERTO e PETER, 2005).

A habilidade de organização é determinada pela habilidade de criar novas organizações para descobrir novos desvios, criando assim uma rede informal que facilita a implementação de uma estratégia (CERTO e PETER, 2005).

2.2.4 Controle e Avaliação

Nesta fase ocorre o processo de planejamento estratégico de controle e avaliação, que busca verificar como está o caminho para uma situação preestabelecida na fase dos instrumentos prescritivos e quantitativos, baseado na conceituação geral da missão da empresa, considerando a realidade externa e interna do ambiente do diagnóstico estratégico. (OLIVEIRA, 2012)

Para Certo e Peter (2005), controlar quer dizer monitorar, avaliar e melhorar as várias atividades que acontecem dentro de uma organização, ou seja, conseguir que algo acontece de maneira que foi planejado. Sua principal função é garantir que todos os resultados planejados dentro do processo de administração estratégica sejam realizados.

O papel do controle e avaliação tem por fim identificar problemas e falhas com a finalidade de corrigi-los, possibilitando assim que os resultados da execução da operação estejam o mais próximo possível do planejado. Além de fornecer informações gerenciais constantes, para uma ágil ação no resultado do processo (OLIVEIRA, 2012).

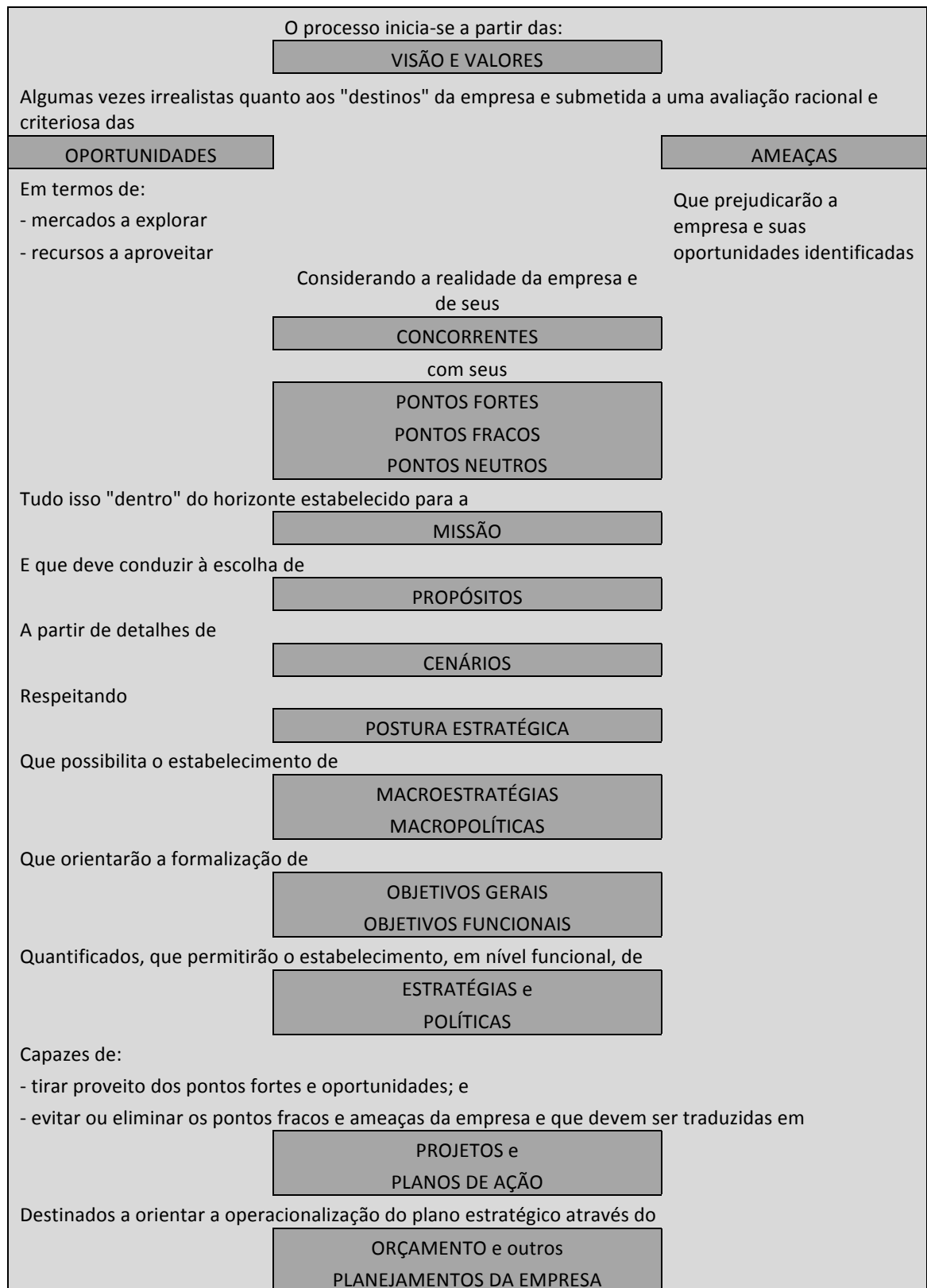
Certo e Peter (2005) dizem que o processo de controle organizacional deve ser dividido em três etapas, que englobam a empresa como um todo. Eles salienta que essas etapas também pode abranger áreas funcionais da empresa, mas devem ser adaptados para cada tipo específico de controle. São elas: medir o desempenho organizacional, que é a mensuração dos resultados atuais da organização; comparar o desempenho organizacional com os objetivos e os padrões estabelecidos, que consiste em comparar os resultados da etapa anterior com os objetivos e padrões definidos no processo de planejamento da estratégica; e determinar a ação corretiva necessária, que utiliza as informações obtidas na etapa anterior para identificar desvios e tomar ações corretivas para garantir que os objetivos sejam alcançados e trabalhe de acordo com os padrões definidos.

O objetivo final do processo de controle é a informação. Por isso, é importante que a organização crie um sistema de informações que possibilite constante avaliação de seus objetivos, estratégias e projetos (OLIVEIRA, 2012).

Também destacando a relevância de implantar um sistema de informações, Certo e Peter (2005) destacam que a base do processo de controle e avaliação são as informações válidas e confiáveis que traduzem várias medidas de desempenho organizacional, pois sem elas a abordagem seria muito subjetiva. Por isso, as informações são um ponto crítico a do processo.

2.2.5 Resumo do Processo de Planejamento Estratégico

Segundo a abordagem de Oliveira (2012), pode ser resumido o Processo de Planejamento Estratégico no Quadro 4, apresentado a seguir:

Quadro 4: Processo de planejamento estratégico

Fonte: adaptado de OLIVEIRA, 2012 p.57

2.3 Planejamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas

A prática do Planejamento Estratégico em empresas menores ainda é algo pouco comum. Um dos motivos para justificar isso é o fato das metodologias existentes terem sido baseadas para grandes empresas, o que a torna complexa para aplicação dentro de uma pequena empresa (TERENCE E ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Para que o planejamento consiga acontecer dentro de uma PME, deve-se observar o comportamento da empresa, e levar em consideração suas características básicas e limitações, a fim de descobrir como elas atrapalham o processo de planejamento e criar formas de eliminar esses obstáculos (TERENCE E ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Para Terence e Escrivão Filho (2001), as pequenas empresas possuem particularidades e demandam um processo diferenciado de gestão estratégica. Eles citam três principais particularidades: comportamentais, que estão são características pessoais do empresário, que representam seus valores, ideologias e visão. Elas refletem o conservadorismo, tendência a obsolescência, tempo pouco gerenciado, centralização de poder e improvisação em detrimento a planejamento; estruturais, que refletem a forma como a empresa é organizada. Fortes pontos são a informalidade, falta de técnicas gerenciais e pessoas qualificadas; e contextuais, que representam a forma de análise do ambiente externo para a tomada de decisão do dirigente. São exemplos a pouca informação e análise de mercado e produto, pouco treinamento gerencial e dificuldade de acesso a financiamentos.

Segundo Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2008), formalizar o processo de planejamento estratégico é tão importante quanto a forma de interligá-lo a prática administrativa, ou seja, o grande desafio não é elaborar o planejamento estratégico, mas também implementá-lo de forma bem sucedida, se adaptando as características da empresa. Para isso, eles sugerem um caminho para conseguir implementar as estratégias: a conversa estratégica. Esse método ajuda os pequenos empresários a discutirem estratégias de forma menos formal.

Na visão de Certo e Peter (2005), o processo de administração estratégica, principalmente em empresas menores, propende a ser liderado pelo diretor-presidente da organização, principal responsável pelo sucesso do processo, mas para alcançar suas estratégias, objetivos e metas, é necessário a participação de integrantes de diversas áreas e níveis da empresa. Além disso, a proximidade com outros níveis da organização aumenta o compromisso dos colaboradores com as metas estabelecidas.

Para Cancellier, Almeida e Estrada (2005), existem diversas diferenças entre grandes e pequenas organizações que influenciam a aplicação do planejamento dentro da pequena

empresa. Alguns exemplos: empresas pequenas tem recursos limitados e pouco acesso a financiamento; a dever tomar decisão, tanto operacional quanto estratégica, é centralizada em uma ou poucas pessoas, sem ajuda de equipe para analisar a situação; pequenas empresas, normalmente, não tem um sistema de informação formalizado; e as pequenas empresas tem pouca influência no ambiente.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho quanto a seu objetivo é a exploratória. Essa pesquisa tem por objetivo principal proporcionar maior familiaridade com o problema, na tentativa de torna-lo mais conhecido (GIL, 2002). Este estudo visa explorar como foi aplicado o planejamento estratégico em uma empresa de pequeno e médio porte, para posterior comparação com alguns aspectos da literatura acadêmica focada naquela correlação temática.

Quanto à metodologia para fins da pesquisa do presente trabalho, foram utilizadas pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material previamente elaborado, sendo baseada essencialmente de livros e artigos científicos. Após a identificação do problema de pesquisa, foram realizadas pesquisas bibliográficas a respeito de estratégia, administração estratégica, planejamento estratégico, processo de planejamento estratégico e planejamento estratégico em pequenas e médias empresas, através de livros, artigos, revistas e trabalhos científicos.

Também foi realizado um estudo de caso, que possibilita um amplo e profundo conhecimento de um fenômeno (GIL, 2002; VERGARA, 1998). A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, na medida em que e, neste recorte, necessariamente, não se preocupou com a representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um evento (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Os sujeitos da pesquisa foram o próprio pesquisador e o consultor que presta serviços para a organização em tela, ambos participaram ativamente da elaboração do planejamento estratégico estudado no caso. Sujeitos de pesquisa são as pessoas que fornecem os dados que o pesquisador necessita (GIL, 2002).

Para Gerhardt e Silveira (2009), no momento da coleta de dados é importante obter informações que possibilitem, posteriormente, a elaboração de uma resposta ao problema de pesquisa.

As seguintes técnicas de coleta foram utilizadas nesse estudo: pesquisa-ação, entrevista e análise documental.

Na pesquisa-ação, o pesquisador está estreitamente associado com a ação ou a resolução de um problema coletivo, onde ele está envolvido cooperativamente ou participativamente com a situação ou problema (GIL, 2002). No objeto estudado, o

pesquisador estava envolvido de maneira participativa em todos os processos do evento, dessa forma, observando o comportamento e coletando dados do mesmo.

A entrevista é um processo em que perguntas são formuladas para uma pessoa, para que ela possa responder oralmente, podendo ser informal, focalizada ou em pautas (VERGARA, 1998). No caso estudado, foi aplicada uma entrevista com o consultor que participou de todos os processos do planejamento estratégico da empresa. Foi escolhida uma segunda fonte de dados, com a descrição do evento estudado, para torná-lo menos parcial e diminuir as chances da análise ficar enviesada. Foi aplicada uma entrevista semiestruturada, que seguiu um conjunto de 16 perguntas previamente estabelecidas, mas que possibilitou acrescentar perguntas de acordo com o andamento e contexto da entrevista (BONI e QUARESMA, 2005). As perguntas foram estabelecidas com base no referencial teórico pesquisado e visavam definir e descrever as etapas do planejamento estratégico. A entrevista que foi aplicada é apresentada no Anexo 1. Toda a entrevista foi gravada em um dispositivo para que pudesse ser analisada detalhadamente posteriormente. Durante a análise dos dados, a entrevista foi fornecedora de informações para todas as etapas dos processos estudados.

Outra fonte de dados foi a pesquisa documental, que é uma pesquisa sobre vários materiais que ainda não foram previamente analisados, tendo fontes diversificadas e dispersas (GIL, 2002). Foram documentos referentes ao processo e o resultado do planejamento estratégico da empresa. Foram consultados, apresentações do Projeto Empresarial, planilhas com Painel de Bordo, análises SWOT, manuais e relatórios.

A análise dos dados obtidos foi predominantemente qualitativa. O mais importante na análise e interpretação de dados no estudo de caso é a preservação da totalidade da unidade social (GIL, 2002). A análise qualitativa fornece a possibilidade de os dados serem apresentados de forma estruturada e, posteriormente, analisados (VERGARA, 1998). A análise de dados foi feita a partir da triangulação dos dados obtidos nos três tipos de coleta e estruturada seguindo as fases do planejamento estratégico descritas por Oliveira (2012), fazendo um comparativo com a literatura descrita no capítulo 2 que caracteriza o Referencial Teórico deste trabalho.

A entrevista foi realizada no mês de novembro de 2016 e durou 47 minutos. Os documentos avaliados foram elaborados no período de 2013 a 2016.

A metodologia escolhida apresenta como limitação a análise de apenas um caso, que fornece uma base muito frágil para a generalização. Uma segunda limitação refere-se ao fato de a pesquisa ter sido realizada com os envolvidos diretamente com o planejamento estratégico, o que é amplamente positivo no sentido de um conhecimento profundo do

processo, mas pode envolver um viés involuntário do entrevistado e do observador. Outra limitação foi a quantidade e disponibilidade reduzida de sujeitos para coletar dados. Só foi possível realizar uma entrevista.

4 FOCO DE APLICAÇÃO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objeto do estudo de caso é a empresa Grupo Liberdade, que é composto por quatro emissoras de rádio, Rádio Cidade e Rádio Alô! em Juiz de Fora/MG e Rádio FM107 e Rádio Jovem Pan em Três Rios/RJ. O grupo iniciou sua história no ano de 1981, com sua primeira emissora na cidade de Três Rios, adquirindo outras ao longo do tempo. Juntando as quatro emissoras, o Grupo Liberdade possui em torno de 60 funcionários e teve faturamento anual em 2015 na casa de R\$6.200.000,00, com uma carteira de 1016 clientes neste mesmo ano. As emissoras abrangem uma área com mais de 3.600.000 milhões de pessoas e atinge diretamente mais de 320.000 pessoas por mês. É importante citar que a marca Grupo Liberdade foi estabelecida em 2013 e não possui registro legal. O primeiro planejamento estratégico corporativo do grupo foi realizado neste mesmo ano. As quatro empresas juntas são caracterizadas como uma organização de médio porte, segundo classificação do Sebrae (2014), mas cada emissora tem o seu CNPJ estabelecido, enquadrando-se então e juridicamente como empresas de pequeno porte. Anteriormente, apenas a Rádio Cidade realizava planejamento estratégico.

O entrevistado citou que o Planejamento Estratégico do Grupo Liberdade foi dividido em duas grandes etapas. A primeira foi o planejamento estratégico organizacional do grupo, que visava definir quais negócios seriam dedicados esforços, e o segundo foi o planejamento estratégico de cada negócio, que buscava definir a estratégia de cada negócio, gerando as estratégias funcionais.

Certo e Peter (2005) organizam a formulação das estratégias em três tipos: formulação de estratégias organizacionais, formulação de estratégias de negócios e formulação de estratégia funcional. Essas três etapas foram seguidas no processo realizado no Grupo Liberdade.

4.1 Planejamento Estratégico Organizacional

Nessa primeira grande etapa, o principal executivo da empresa se mobilizou, em uma sequência de reuniões, para estruturar um “diagnóstico” de todos os negócios do qual ele era gestor. Esse “diagnóstico” se baseou em mapear quais eram os negócios que ele participava;

qual o nível de atratividade e competitividade desses negócios; qual o nível de competência dos principais executivos e gestores; e qual o resultado de cada negócio.

A partir deste ponto, foi discutido qual era a visão de futuro para cada um desses negócios que faziam parte do grupo, junto com uma análise dos pontos fortes e fracos deles.

Após esse ponto, foi tomada a decisão de vender alguns negócios, descontinuar outros e, o principal objetivo, investir em outros. A decisão de sair dos negócios que o principal executivo tinha pouca participação na gestão, visava concentrar esforços nos negócios que ele tinha mais competência.

O que o Grupo Libertempo chamou de planejamento estratégico organizacional não seguiu os processos descritos na literatura para esse tipo de planejamento. Mas vale ressaltar que apesar de não estar estruturado o processo, o produto final pode ser caracterizado como uma estratégia organizacional descrita por Certo e Peter (2005), chamada de estratégia de concentração, na medida em que busca focar em uma única linha de negócios.

4.2 Planejamento Estratégico de Negócio

Na segunda grande etapa, após a decisão de quais negócios investir, foi elaborado o planejamento estratégico de cada negócio. Buscou-se envolver o maior número de pessoas que poderiam contribuir com um olhar estratégico do negócio: os diretores e os coordenadores de cada área do negócio, na maior parte do tempo sem a presença do principal executivo. Para este, foi apresentado o resultado do planejamento estratégico para ser validado e implementado posteriormente. Deve-se salientar que a escolha desse modelo mais participativo tinha como objetivo os participantes “se sentirem donos” das estratégias definidas, facilitando assim sua implementação. Esse período durou 60 dias com reuniões semanais para a elaboração das estratégias.

Certo e Peter (2005) mencionam que, principalmente em pequenas empresas, o planejamento tende a ser liderado pelo principal executivo da empresa, mas a participação de integrantes de diversas áreas pode facilitar a sua implementação e criar maior comprometimento na equipe.

Toda a construção desse planejamento estratégico foi feita com o aporte conceitual do consultor, para explicar o que são os termos que foram trabalhados e uma posterior dinâmica de diálogo entre os participantes, incentivando a discussão e reflexão sobre o futuro do negócio.

Neste aspecto, Terece e Escrivão Filho (2001) argumentam que uma das características de empresas menores é a falta de conhecimento sobre técnicas gerenciais e

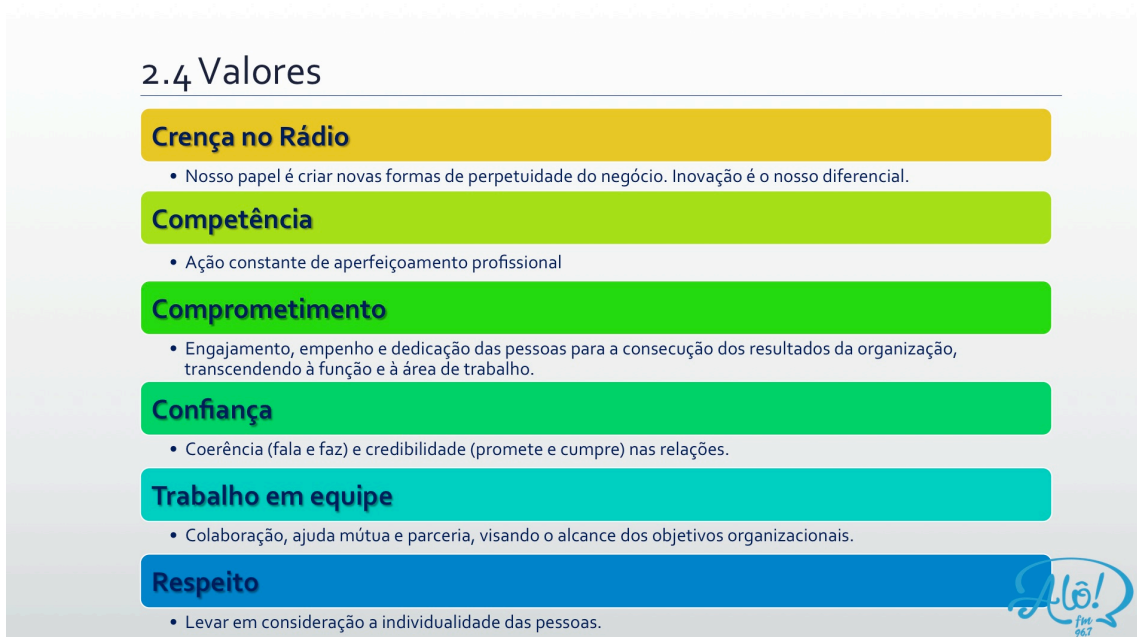
baixa frequência de pessoas qualificadas. Essas características trouxeram a necessidade de um aporte conceitual antes do planejamento estratégico, que não está citado na literatura.

4.2.1 Diagnóstico Estratégico

Segundo Oliveira (2012), o diagnóstico estratégico é composto pelos seguintes itens: visão, valores e análise do ambiente interno, externo e da concorrência. Todos esses itens foram abordados no Planejamento Estratégico dos Negócios do Grupo Libertempo.

Através de discussões entre a direção e a “equipe estratégica”, chegou-se à conclusão que os **valores** eram comuns para todas as empresas, sendo definido como os valores do Grupo Libertempo. Para o entrevistado, isso aconteceu devido a uma gestão unificada e por todas as empresas possuírem o mesmo dono. Na Figura 5 são apresentados os valores do Grupo Libertempo.

Figura 5: Valores do Grupo Libertempo



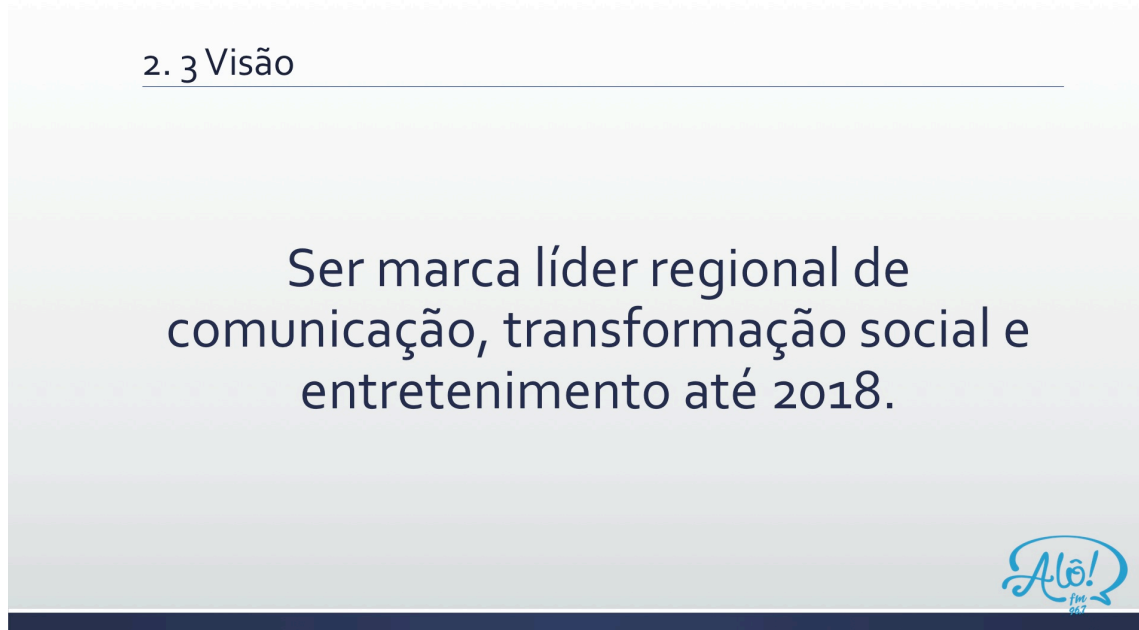
Fonte: Apresentação Projeto Empresarial Rádio Alô! 2015

Essas características remetem aos escritos de Tamayo et. al. (2008), ao argumentarem que os valores organizacionais manifestam os desejos e interesses de alguém, podendo este ser o dono ou o fundador. Para Terence e Escrivão Filho (2001), as pequenas empresas possuem uma particularidade, que é seguir as características pessoais do empresário, que representam seus valores e ideologias. Ambos aconteceram no caso estudado.

A partir desse momento, cada emissora segue individualmente sua estratégia. A **visão** foi elaborada a partir de uma extensa discussão sobre o futuro da empresa. As empresas do

grupo têm negócios parecidos e os processos de planejamento foram realizados em paralelo, isso aconteceu porque as emissoras estão em localizações diferentes, tem posicionamentos diferentes e buscam atingir segmentos distintos. Na Figura 6 é apresentada uma visão de uma emissora do grupo.

Figura 6: Visão da Rádio Alô!



Fonte: Apresentação Projeto Empresarial Rádio Alô! 2015

O processo de elaboração da visão utilizada pelo Grupo Libertempo é semelhante aos descritos por Ribeiro (2012) e Oliveira (2012). O primeiro diz que a visão busca dizer aonde a organização quer chegar e como ela quer ser vista perante a sociedade, mostrando sua personalidade, caráter, filosofias, expectativas e sonhos. O outro conclui que a visão delimita o planejamento e diz o que a organização quer ser.

Após essas definições, foi iniciada por emissora a análise dos ambientes interno e externo, através do levantamento dos **pontos fortes**, dos **pontos fracos**, das **oportunidades** e das **ameaças**. Eles foram levantados a partir de discussões junto ao gestor e equipe, com o objetivo de capturar a visão individual dos participantes em relação ao negócio, trazendo um panorama multidisciplinar dos ambientes. Com a junção dessas percepções, foi construído uma compreensão coletiva e da realidade da empresa. As Figuras 7, 8, 9 e 10 a seguir, apresentam a análise dos ambientes internos e externo de uma emissora do grupo.

Figura 7: Forças da Rádio Cidade

5.1 Forças

FORÇAS	1	Credibilidade da marca Cidade
	2	Ações de fortalecimento do relacionamento com clientes / agência
	3	Comunicação eficaz com o mercado ouvinte
	4	Parcerias com empresas de eventos da cidade
	5	Carteira de clientes consolidada
	6	Posição da Rádio Cidade na Quaso - 2 lugar
	7	Qualidade da equipe de comunicadores
	8	Qualidade da programação
	9	Trabalho em equipe
	10	Qualidade da equipe técnica e artística

Fonte: Apresentação Cidade Documento Empresarial 2015

Figura 8: Fraquezas da Rádio Cidade

5.2 Fraquezas

FRAQUEZAS	1	Obsolescência dos equipamentos de transmissão e estúdio
	2	Alto custo operacional / custos fixos e variáveis
	3	Má utilização (falta de conhecimento) do software de gestão
	4	Falta de um orçamento matricial de custos e despesas
	5	Situação econômico-financeira: alto nível de endividamento e incapacidade de investimento
	6	Posicionamento insatisfatório no IBOPE (quarto lugar no IBOPE)
	7	Falta de criatividade em projetos especiais
	8	Conhecer melhor as necessidades dos clientes
	9	Necessidade de melhoria no Processo de vendas
	10	Dificuldade de comunicações em redes sociais
	11	Alto índice de vaidade no grupo

Fonte: Apresentação Cidade Documento Empresarial 2015

Figura 9: Oportunidades da Rádio Cidade

⇒

5.3 Oportunidades

OPORTUNIDADES			
1	2	r	4
Ascensão do mercado online / Mídia web (Aplicativos)	Grandes contas não exploradas	Parcerias na promoção de shows e eventos	Demandas do mercado em ações promocionais

Fonte: Apresentação Cidade Documento Empresarial 2015

Figura 10: Ameaças da Rádio Cidade

5.4 Ameaças

AMEAÇAS						
1	2	3	4	5	6	7
Redução gradativa da audiência do Rádio: novas tecnologias via internet e avanço da TV	Migração AM para FM em 2 anos	Encolhimento do mercado local com crise em 2015	Baixa no preço de tabela dos concorrentes indiretos (TV/Jornal) e diretos (outras rádios)	Aumento da inadimplência no mercado em geral	Reação dos principais concorrentes a partir do resultado do IBOPE	Dificuldade das agências para negociar com o mercado e principalmente para negociar rádio segmentada

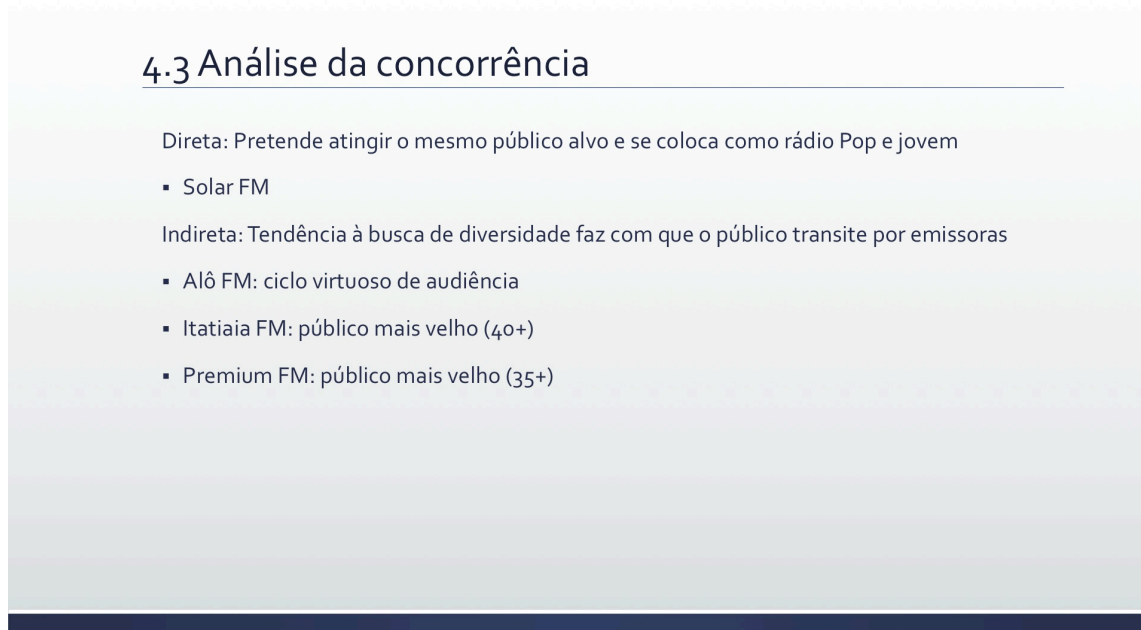
Fonte: Apresentação Cidade Documento Empresarial 2015

O Grupo Liberdade fez a análise dos ambientes interno e externos de forma similar ao método descrito por Oliveira (2012). Foram levantadas as qualidades e as deficiências, além dos fatores externos que poderiam trazer desvantagens ou vantagens para a empresa.

Para a **análise dos concorrentes**, foram divididos os concorrentes em duas categorias: direto e indireto. Foram definidos como concorrentes diretos aqueles que buscam atingir o mesmo público de cada emissora. Já os concorrentes indiretos foram definidos como as emissoras de rádio que buscam outro segmento, mas que por serem rádio, dividem a audiência.

Outra ferramenta utilizada no Diagnóstico Estratégico foi o levantamento de Fatores Críticos de Sucesso. Foram identificados os fatores mais relevantes e importantes para o sucesso de uma empresa dentro no negócio do Grupo Liberdade. Então, foram feitas avaliações qualitativas e quantitativas, analisando as empresas do grupo e os concorrentes, na busca por identificar a vantagem competitiva. São apresentadas nas Figuras 11, 12 e 13 exemplos da análise da concorrência, fatores críticos de sucesso e vantagens competitivas.

Figura 11: Análise da Concorrência da Rádio Cidade



Fonte: Apresentação Documento Empresarial Cidade 2015

Figura 12: Fatores Críticos de Sucesso da Rádio Cidade

6.2 Fatores Críticos de Sucesso

- Comprometimento das pessoas
- Investimento em Tecnologia
- Profissionais qualificados
- Planejamento
- Boa remuneração
- Bom posicionamento de mercado
- Boa audiência
- Programação alinhada ao posicionamento
- Boa equipe de locutores
- Campanhas publicitárias que tangibilizam as rádios fora do dial.
- Processos internos bem mapeados.
- Equipe comercial competente



Fonte: Apresentação Documento Empresarial Cidade 2015

Figura 13: Vantagens Competitivas da Rádio Cidade

6.3 Vantagem Competitiva

- Tempo e consolidação da marca
- Consolidação do posicionamento como rádio jovem
- Perfil de programação musical
- Forte penetração nas classes AB
- Crescimento de audiência



Fonte: Apresentação Documento Empresarial Cidade 2015

Esse processo de análise da concorrência está descrito por Oliveira (2012) e Certo e Peter (2005). Certo e Peter (2005) dizem que a análise deve ser mais elaborada, levantando pontos fortes e fracos da concorrência. Entretanto, o Grupo Liberdade fez uma análise mais rasa do assunto. Essa dificuldade de análise externa é uma característica citada por Terence e Escrivão Filho (2001). Oliveira (2012), assim como feito pela empresa estudada, cita como

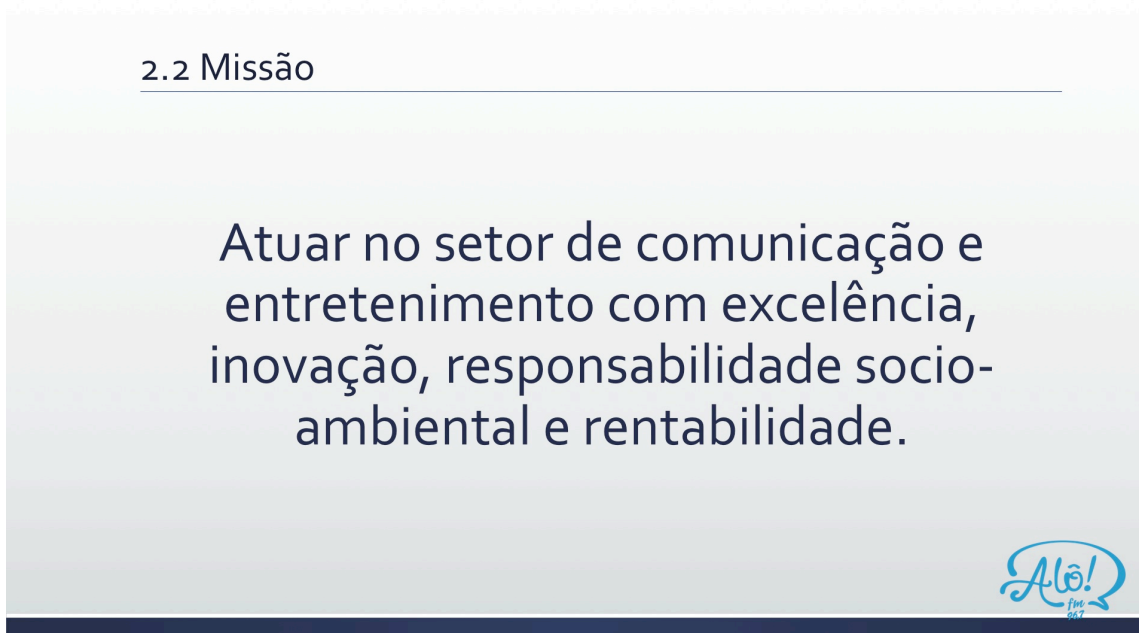
uma etapa dessa análise identificar a vantagem competitiva da organização. A ferramenta Fatores Críticos de Sucesso não foi citada dentro dos processos de planejamento estratégico da literatura estudada.

4.2.2 Missão da Empresa

Segundo Oliveira (2012), a missão da empresa é composta pela declaração da missão, estruturação de cenários, definição da postura estratégica e estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas. No planejamento estratégico elaborado no Grupo Liberdade foram realizadas todas essas etapas, com exceção da estruturação de cenários.

Olhando para as empresas e refletindo sobre suas razões de existir, a equipe e direção definiram uma **missão** e o negócio cada emissora. Posteriormente, as missões foram unificadas, pois elas eram muito semelhantes, já que todos atuavam no mesmo setor. Todas as emissoras seguiram com uma única missão, mas com visões diferentes. A missão da Rádio Alô! é apresentada na Figura 14.

Figura 14: Missão da Rádio Alô!



Fonte: Apresentação Projeto Empresarial Rádio Alô! 2015

A missão do Grupo Liberdade caminha junto as descrições de Oliveira (2012), Certo e Peter (2005) e Ribeiro (2012). Estes defendem que a missão é como as crenças e valores se personificam nas suas atividades, definindo qual o negócio, a razão de ser e quais áreas a organização pretende atuar. As missões definidas foram abertas, assim como descrita por

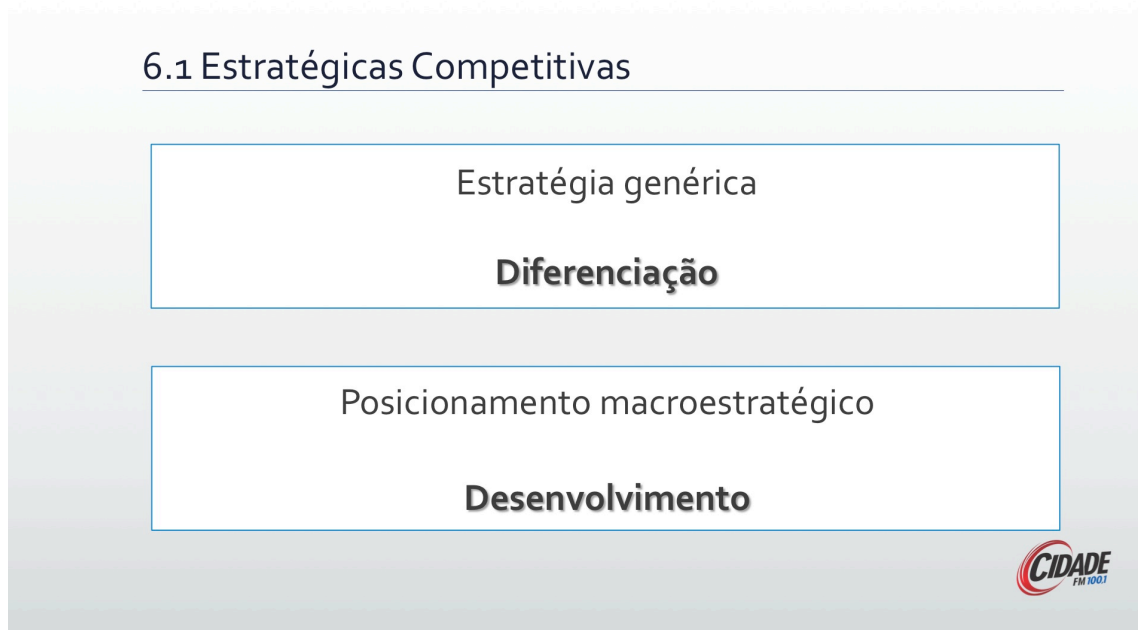
Oliveira (2012). Ele também diz que grupos empresariais com a mesma área de atuação, podem ser criar uma única missão, assim como feito pelo grupo pesquisado. O ponto divergente da literatura pesquisada foi a não definição de propósitos.

As **posturas estratégicas** das empresas do Grupo Libertempo foram definidas a partir da elaboração da matriz SWOT. De acordo com a predominância de pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças, foram estabelecidas as posturas estratégicas. Foi chamada de posicionamento macroestratégico.

As **macroestratégias** de cada emissora também foram definidas utilizando a matriz SWOT, junto com a missão e visão. Foi chamada de estratégia genérica.

Na Figura 15 é apresentado um exemplo da postura estratégica e macroestratégia de uma empresa do grupo.

Figura 15: Postura Estratégica e Macroestratégia da Rádio Cidade



Fonte: Apresenta\u00e7\u00e3o Documento Empresarial Cidade 2015

Esta etapa do planejamento estrat\u00e9gico seguiu os passos descritos por Oliveira (2012). Ele diz que a postura estrat\u00e9gica \u00e9 baseada na an\u00e1lise dos ambientes e podem ser: sobreviv\u00eancia, manuten\u00e7\u00e3o, crescimento e desenvolvimento. Ele tamb\u00e9m fala que a macroestrat\u00e9gia \u00e9 a grande estrat\u00e9gia que nortear\u00e1 as a\u00e7\u00f5es futuras na organiza\u00e7\u00e3o.

Quanto \u00e0s **macropol\u00edticas**, o Grupo Libertempo elaborou um manual de conduta que deve ser seguido por todos os funcion\u00e1rios.

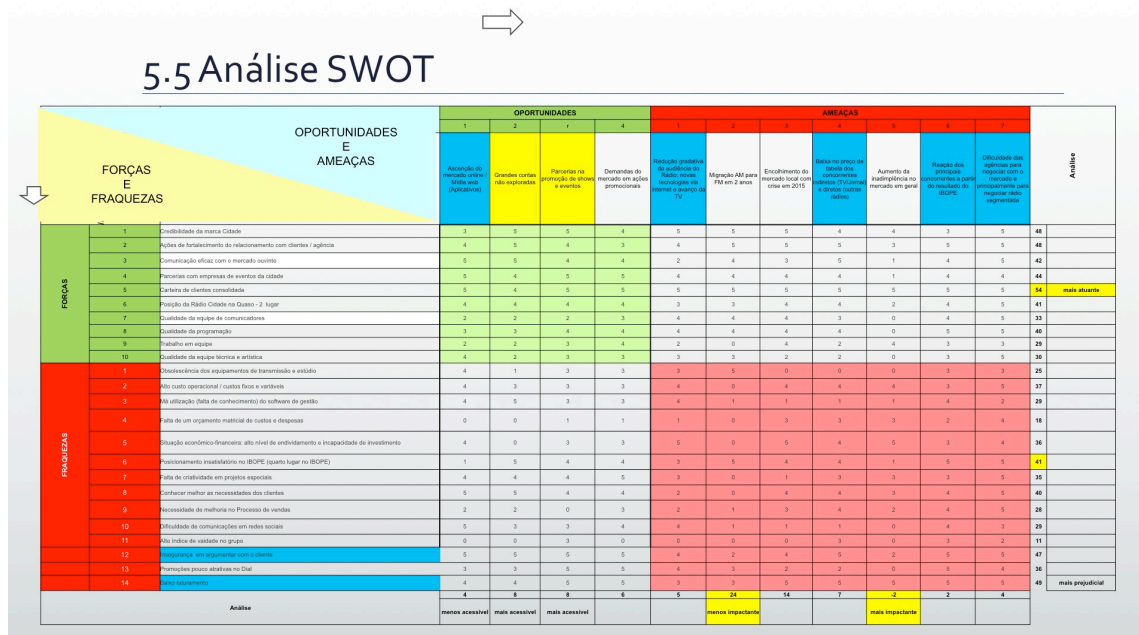
Oliveira (2012) defende que as macropolíticas devem ser mais amplas, representando as grandes diretrizes para facilitar todo o processo decisório, não apenas um manual de normas e condutas.

4.2.3 Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Nessa fase, Oliveira (2012) descreve três etapas: estabelecimento de objetivos; estabelecimento de estratégias e políticas; e estabelecimento de projetos e planos de ação. O Grupo Liberdade passou por todas essas etapas em seu planejamento estratégico.

Através de uma matriz SWOT, os dados obtidos nas análises dos ambientes de cada emissora revelaram os pontos principais que precisavam ser “atacados”, como disse o entrevistado. Esses pontos foram organizados de acordo com uma escala de prioridade que foi estabelecida pela equipe. Com isso, surgiram os **objetivos** estratégicos das emissoras do grupo. Na Figura 16 é apresentado um exemplo de matriz SWOT de uma emissora do Grupo Liberdade. Também, no Anexo 2 é apresentado a matriz SWOT da Rádio Cidade em tamanho maior.

Figura 16: Matriz SWOT da Rádio Cidade



Fonte: Apresentação Documento Empresarial Rádio Cidade 2015

Após essa etapa, foi desenvolvido o *balanced scorecard* para cada emissora, organizando os objetivos estratégicos a partir das suas quatro perspectivas. Foi traçado um caminho pelas perspectivas de vistas através dos objetivos estratégico, ou seja, um objetivo leva ao outro da base do BSC até o seu topo, que é o principal objetivo da organização.

Depois da definição dos objetivos e sua organização dentro do BSC, foram formuladas os indicadores e as metas, que quantificaram os objetivos estratégicos dentro de suas perspectivas.

Nas Figuras 17, 18, 19 e 20 são apresentadas as perspectivas do BSC da Rádio Cidade, para exemplificar a utilização dessa ferramenta.

Figura 17: Perspectiva Financeira da Rádio Cidade



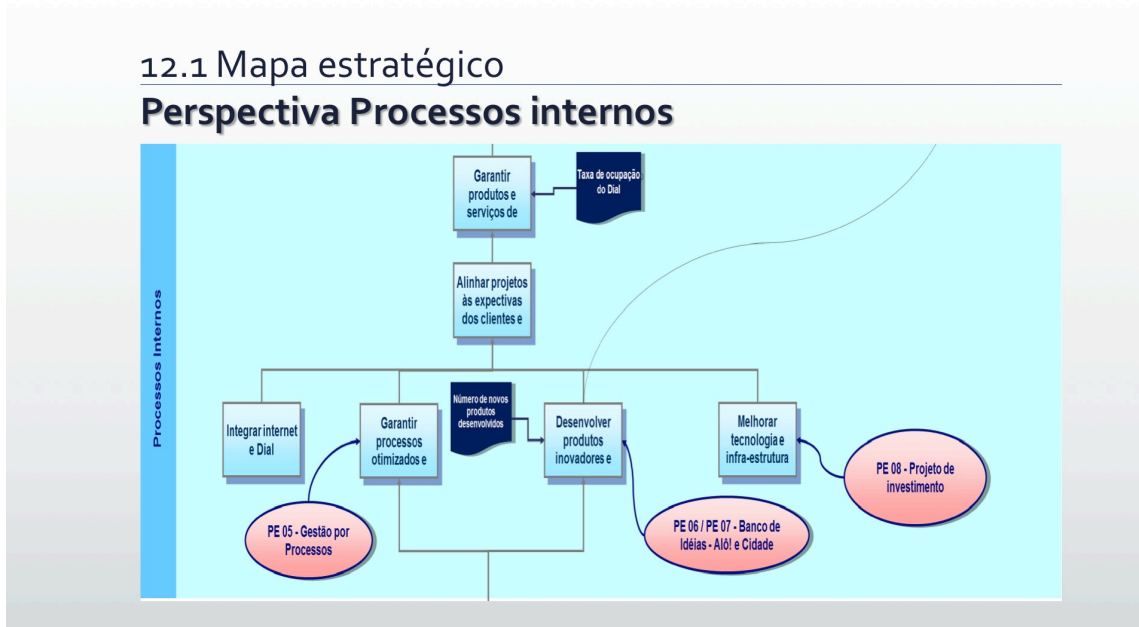
Fonte: Apresentação Documento Empresarial Rádio Cidade 2015

Figura 18: Perspectiva Clientes e Mercados da Rádio Cidade



Fonte: Apresentação Documento Empresarial Rádio Cidade 2015

Figura 19: Perspectiva Processos Internos da Rádio Cidade



Fonte: Apresentação Documento Empresarial Rádio Cidade 2015

Figura 20: Perspectiva Aprendizado e Crescimento da Rádio Cidade



Fonte: Apresentação Documento Empresarial Rádio Cidade 2015

Essa etapa está de concordância com a descrita por Oliveira (2012) e Certo e Peter (2005). Eles dizem que deve haver um objetivo organizacional, que seja baseado por objetivos funcionais. Eles também dizem que os objetivos devem ser elaborados a partir da análise dos ambientes e Oliveira (2012) sugere a utilização do BSC como uma ferramenta para consolidar uma abordagem quantitativa aos objetivos, com acompanhamentos das metas e resultados.

Em seguida, foram definidas as estratégias para alcançar os objetivos. As **estratégias** foram descritas e estruturadas em **projetos estratégicos**. Segundo o entrevistado, os projetos estratégicos visavam objetivos de médio e longo prazo e os **planos de ação** foram estruturados para implantação no curto prazo. Os projetos foram elaborados pela a equipe de coordenadores e em seguida apresentados para a direção da empresa. Como alguns processos de apoio são compartilhados pelas emissoras, alguns projetos eram comuns a mais de uma marca do grupo.

Depois que os projetos foram definidos e os recursos para a execução alocados, foi elaborado o orçamento empresarial, que representou mais um esforço de abordagem quantitativa do planejamento estratégico.

Na Figura 21 abaixo é apresentado um exemplo de projeto estratégico da Rádio Cidade.

Figura 21: Projeto Estratégico da Rádio Cidade

Projetos Estratégicos

PE 05 – Gestão de Processos

<p>Objetivos estratégicos: Integrar processos do Grupo Libertempo</p> <p>Responsável: Guilherme Seabra</p> <p>Prazo Final: 30/11/2015</p>	<p>Resultado Esperado: Finalizar a padronização dos processos já mapeados. Mapear os que ainda não foram mapeados. Pessoas bem treinadas em seus processos de trabalho. Aumentar a produtividade evitando erros, retrabalho e conflitos nas equipes e entre equipes.</p>
--	---

Fonte: Apresentação Projetos estratégicos Cidade 2015

O Grupo Libertempo elaborou as estratégias, projetos e planos de ação de acordo com os escritos elaborados por Oliveira (2012) e Certo e Peter (2005). As estratégias organizacionais e de negócios foram elaboradas em momentos anteriores, e nesse estágio

foram definidas as estratégias funcionais, como é prescrito por Certo e Peter (2005). Oliveira (2012) também confirma que projetos são como as ações devem ser executadas para realizar a estratégia, sendo a interligação entre os instrumentos prescritivos com o quantitativo, assim como acontece no caso estudado.

O momento de definição das políticas, como é descrito por Oliveira (2012), não acontece dentro do processo de elaboração de planejamento estratégico do Grupo Libertempo.

O entrevistado citou que enxerga como um dos principais desafios da implementação do planejamento estratégico é a execução, ou seja, transferir tudo que foi elaborado para a rotina da empresa. Também é uma característica importante do planejamento estratégico em empresas de menor porte citado por Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2008).

4.2.4 Controle e Avaliação

Como forma de controle e avaliação do planejamento estratégico foram definidos indicadores para quantificar o atingimento dos objetivos. Esse controle é realizado a partir de avaliações mensais de desempenho. A partir da finalização do planejamento estratégico, foi utilizada uma ferramenta chamada painel de bordo, oriunda da metodologia do BSC. Ele é composto pelos objetivos, indicadores, metas, projetos estratégicos e os resultados. Dessa forma, a equipe se reúne mensalmente para fazer a análise dos resultados, ajustando possíveis desvios, utilizando a ferramenta Fato, Causa e Ação, levantando o fato, descrevendo a causa e elaborando uma ação para corrigir.

Esse estágio do planejamento estratégico do grupo pesquisa se assemelha ao retratado por Oliveira (2012) e Certo e Peter (2005). Para eles o controle e avaliação têm por finalidade identificar problemas e falhas com a finalidade de corrigi-los, possibilitando assim, que o objetivo seja alcançado o mais próximo possível do planejado. Certo e Peter (2012) destacam que o controle deve medir o desempenho, comparar com as metas estabelecidas e definir ações para correção, caso estas se façam necessárias.

Conforme citado pelo entrevistado, o planejamento estratégico do Grupo Libertempo não para após a sua implementação, ele é cíclico. Dentro dessas avaliações mensais são analisados os ambientes e anualmente o planejamento é revisado, começando desde a primeira etapa do processo. Esse formato é sugerido na literatura estudada, tanto por Oliveira (2012), quanto por Certo e Peter (2005).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho foi identificar como os processos de planejamento estratégico descritos na literatura são aplicados em uma empresa de pequeno e médio porte, explicitando assim, a existência ou não de algumas derivações. Neste sentido, buscou-se investigar conteúdos relacionado a planejamento estratégico e sua relevância dentro de uma empresa, assim como detectar, no âmbito de uma empresa de médio porte, como esse processo é aplicado. Finalmente, o trabalho buscou analisar e destacar os possíveis desvios que ocorreram dentro desse processo.

Nesse sentido, foi realizado um estudo envolvendo um breve e mínimo extrato selecionado da literatura acadêmica focada nas seguintes temáticas: estratégia, administração estratégica, planejamento estratégico e, por fim, planejamento estratégico em pequenas e médias empresas. Observou-se, em tal estudo, a importância da estratégia, sua formulação e, tão importante quanto as anteriores, sua implementação, devido ao fato de ela representar a principal diretriz para a organização atingir os seus objetivos. O estudo mostrou também as particularidades desse processo em uma empresa de pequeno porte, que possuem diversas dificuldades e limitações que não são citadas nas tradicionais literaturas sobre planejamento estratégico, muito voltadas para grandes empresas.

Para que se pudesse entender como os processos do planejamento estratégico é aplicado em uma empresa de médio porte, alvo do estudo, foi feita uma pesquisa através de entrevista, pesquisa-ação e análise documental.

As análises da pesquisa, na fase seguinte do trabalho, conseguiram descrever como o planejamento estratégico foi aplicado e evidenciaram alguns desvios que a prática trouxe em relação a literatura. Pode-se dizer que o presente trabalho contribuiu para o entendimento do processo de elaboração e implementação da estratégia em empresas de menor porte.

No geral, o planejamento estratégico descrito na literatura foi aplicado quase que em sua integralidade na empresa estudada. Os pontos principais do processo aconteceram dentro dos processos e estágios prescritos nas referências pesquisadas.

Apesar dos desvios que aconteceram, em sua maioria não prejudicaram o resultado final do planejamento estratégico. Um ponto de destaque é a elaboração da estratégia organizacional, que não foi estruturada seguindo os processos da literatura, mas ao fim resultou em uma estratégia organizacional, que orientou todo o resto do planejamento.

Outro ponto que o caso divergiu das orientações da literatura foi a análise da concorrência, apresentando uma particularidade de empresas de menor porte. A organização

estudada apresentou dificuldade de realizar análise externa e fez um estudo raso da concorrência, criando assim uma fragilidade.

As macropolíticas e políticas foram pouco estruturadas, foi produzido apenas um documento de normas e condutas, proporcionando parâmetros frágeis para tomada de decisão.

O último ponto destoante foi a não elaboração de cenários, abrindo margem para que incertezas do futuro se tornem grandes barreiras para o atingimento dos objetivos.

Esse estudo também reforçou algumas características das empresas de pequeno e médio porte listadas pelos autores pesquisados. Foram observadas peculiaridades como: informalidade; falta de técnicas gerenciais e de pessoas qualificadas; centralização de poder e tomada de decisão, apesar da abertura para a equipa participar; fraca análise ambiental; dificuldade para implementar e praticar as estratégias e ações planejadas.

Foi observado na pesquisa o alto nível de afastamento do principal executivo na gestão da empresa. Como recomendação gerencial, sugere-se maior participação deste, para que os objetivos e estratégias estejam mais alinhados com sua visão de futuro. Outro ponto que precisa ser revisto é a dedicação na definição dos valores. A cultura pode impedir a implementação da estratégia, pois está diretamente relacionado ao comportamento dos indivíduos. Se os valores da empresa e do funcionário não estiverem alinhados, o comportamento também não estará. Por isso, sugere-se à empresa dedicar mais tempo à definição e disseminação de seus valores. Ambas as recomendações podem contribuir para o sucesso de um planejamento estratégico.

Um limitante do estudo foi o reduzido número de fonte de dados, o estudo teria mais relevância científica se fosse aplicada em mais empresas. Como recomendação para futuras pesquisas, sugere-se realizar pesquisa com mais organizações de pequeno e médio porte para se verificar outras características, capazes de influenciar no processo de planejamento estratégico. Outra sugestão é um estudo que investigue a influência dos dirigentes das pequenas e médias empresas no processo do planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 9ed. – Porto Alegre: Bookman, 2009.

BONI, Valdete; QUARESMA, Silva Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer uma entrevista em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. v. 2, n. 1, janeiro-julho 2005, p. 68-80

CAMARGOS, Marco Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, 2003.

CANCELLIER, Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; ESTRADA, Rolando Juan Soliz. Monitoramento do Ambiente Externo na Pequena Empresa: aplicações e limitações dos sistemas existentes. In: Encontro de Estudos em Estratégia – 3Es, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 12ª Reimpressão.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRISI, CC de H.; BRITTO, Ricardo Pitelli de. Técnica de Cenários e o Método Delphi: uma aplicação para o ambiente brasileiro. In: Seminários em Administração – SEMEAD, 6., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MINTZBERG, Henry et. al. **Safari da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 30. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Jair de; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Planejamento Estratégico e operacional na Pequena Empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

PASQUARELLI, MARIA LUIZA RIGO. Normas para a apresentação de trabalhos acadêmicos (ABNT/NBR-14724, AGOSTO 2002). Edifício. 2. ed. **São Paulo: Osasco**, 2004.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

RICCI, Gysele Lima. Estudo sobre as especificidades das pequenas e médias empresas hoteleiras da região central do estado de São Paulo. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ABREPO, 2011.

SEBRAE. Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. Brasília: Sebrae, 2014. Disponível em: www.sebrae.com.br, acesso em: Novembro/2016

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

TAMAYO, Alvaro et. al. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, 2008.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. As Particularidades das Pequenas Empresas no Planejamento Estratégico: A Elaboração de um roteiro prático. In: Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – EGEPE, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: EESC/USP, 2001.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. Afinal, o que é planejamento estratégico?. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FGV, v.38, n.3, abr/jun 1978.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ANEXOS

Anexo 1 - Roteiro de Entrevista

Entrevista

Caro entrevistado.

Peço a sua colaboração para participar desta entrevista, que faz parte de um estudo da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF. O objetivo é entender como foi elaborado e implementado o planejamento estratégico no Grupo Libertempo.

As respostas serão tratadas com confidencialidade e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

O tempo estimado para a aplicação da entrevista é de trinta minutos.

A entrevista será semiestruturada, composta por algumas perguntas abertas que possibilitarão esclarecer o assunto abordado.

1. Qual sua função dentro do Grupo Libertempo?
2. Qual foi sua participação no Planejamento Estratégico do Grupo Libertempo?
3. Como foi elaborado o Planejamento Estratégico? Quais foram as etapas? Quais ferramentas foram utilizadas?
4. Como foi definida a visão?
5. Como foram definidos os valores?
6. Como foi a análise do ambiente externo?
7. Como foi a análise do ambiente interno?
8. Como se deu a análise dos concorrentes?
9. Como foi estabelecida a missão da empresa?
10. Como foram estruturados os cenários?
11. Como foi estabelecida a postura estratégica?
12. Como foram estabelecidas as macraestratégias e macropolíticas?
13. Como foram estabelecidos os objetivos?
14. Como foram estabelecidas as estratégias e políticas?
15. Como foram estabelecidos os projetos e planos de ação?
16. Como são o controle e avaliação do planejamento elaborado?

Anexo 2 – Matriz SWOT da Rádio Cidade

5.5 Análise SWOT

		OPORTUNIDADES				AMEAÇAS							Análise	
		1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7		
FORÇAS E FRAQUEZAS	1	3	5	5	4	5	5	5	4	4	3	3	5	48
	2	4	5	4	3	4	5	5	5	3	5	5	5	48
	3	5	5	4	4	4	4	3	5	1	4	4	5	42
	4	5	4	5	5	4	4	4	4	1	4	4	4	44
	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	54
	6	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	41
	7	2	2	2	3	4	4	4	3	0	4	3	5	33
	8	3	3	3	3	4	2	4	4	4	0	5	3	40
	9	2	2	2	3	4	2	4	4	2	4	3	3	29
	10	4	2	3	3	3	3	2	2	0	0	3	3	30
FRAQUEZAS	1	4	1	3	3	3	3	5	0	0	3	3	3	25
	2	4	3	3	3	4	4	0	4	4	3	3	5	37
	3	4	5	3	3	3	4	1	1	1	4	4	2	29
	4	0	0	1	1	1	0	3	3	3	2	2	4	18
	5	4	0	3	3	5	5	5	4	5	3	3	4	36
	6	1	5	4	4	3	3	4	4	1	5	5	5	41
	7	4	4	4	5	3	3	1	3	3	3	3	5	35
	8	5	5	4	4	2	2	4	4	4	3	4	5	40
	9	2	2	0	3	2	1	3	4	2	4	4	5	28
	10	5	3	3	4	4	1	1	1	1	0	4	3	29
	11	0	0	3	0	0	0	3	3	3	0	3	3	11
	12	5	5	5	5	4	4	4	5	5	2	5	5	47
	13	3	3	5	5	4	4	3	2	2	0	5	5	36
	14	4	4	8	5	5	3	5	5	5	5	5	5	49
Análise		menos acessível	mais acessível	mais acessível	mais acessível	5	24	14	7	2	2	4	mais prejudicial	