

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA PEQUENA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

Luiz Alberto Turmina de Oliveira (UFRGS) luizturmina@gmail.com

José Luis Duarte Ribeiro (UFRGS) ribeiro@producao.ufrgs.br

Resumo

É fundamental que uma empresa tenha bom conhecimento do seu ambiente interno e externo, que determine objetivos com base neste conhecimento e que elabore estratégias para alcançá-los. Apesar dos importantes benefícios que podem ser alcançados através do planejamento estratégico, o uso dessa ferramenta é pouco utilizado nas pequenas empresas. Os modelos disponíveis são relativamente complexos, dificultando seu uso em pequenas empresas. Tendo isso em vista, este artigo apresenta como o planejamento estratégico pode ser simplificado e implementado numa pequena empresa. O método apresentado desenvolve o planejamento estratégico de uma forma viável, facilitando seu uso e atualização em pequenas empresas, contribuindo para que elas possam subsidiar suas decisões baseadas em estudos e estratégias estabelecidas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Pequena Empresa, Desenvolvimento de Software.

Abstract

It is essential that a company has good knowledge of their internal and external environment, which determines goals based on this knowledge and to develop strategies to achieve them. Despite the significant benefits that can be achieved through strategic planning, the use of this tool is rarely used in small businesses. The available models are relatively complex, making its use in small businesses. With this in mind, this article shows how strategic planning can be simplified and implemented in a small company. The method developed presented the strategic planning of a viable, facilitating its use and update small business, helping to enable them to support their decisions based on studies and strategies established.

Key words: Strategic Planning, Small Business, Software Development.

1. Introdução

A competitividade das empresas faz com que elas busquem não somente métodos de melhorias de processos, mas também desenvolver estratégias em relação aos acontecimentos

internos e externos, de modo a terem sustentação a longo prazo. No mercado atual, onde as mudanças estão ocorrendo em velocidade crescente, a concorrência é cada vez maior. Hoje é fundamental que uma empresa conheça em profundidade seus processos e também o ambiente de negócios no qual está envolvida.

Nesse contexto, Müller (2003) define competitividade como a arte de atender simultaneamente os requisitos de mercado, dos clientes, os requisitos internos da empresa e os objetivos estratégicos. Para isso, não basta gerenciar a empresa como um objeto específico, é preciso gerenciar o negócio da empresa, envolvendo fatores, influências, recursos e variáveis externas e internas.

Ainda, segundo Müller (2003), existe uma evolução sistêmica dos conceitos de competitividade, os quais evidenciam, por exemplo, que a qualidade não é mais um objetivo, mas é premissa, impulsionada pelo aumento do nível de exigência dos consumidores. A diminuição de margens de lucro também é realidade presente, ocasionando a necessidade de redução de custos e preços, redução acentuada do ciclo de vida dos produtos, principalmente devido à explosão tecnológica. Outros elementos que caracterizam o ambiente atual são: o conhecimento se multiplicando, as relações de poder passando de imposição para negociação e de individualismo para parceria, a substituição do conceito de empresas pelo de cadeias produtivas e o conseqüente aumento das exigências de qualidade nas relações cliente-fornecedor.

As grandes organizações, que possuem estruturas gerenciais estabelecidas e poder de investimento, além de mão-de-obra qualificada, conseguem se adaptar melhor e mais rapidamente às mudanças do mercado, muitas vezes, detectando antecipadamente tais mudanças. Contudo, nas pequenas empresas ocorre o contrário. Com a falta de capital, falta de estrutura e falta de mão-de-obra qualificada, é difícil se adaptar às mudanças, quanto mais tentar antecipá-las.

Segundo Machado e Sehnem (2007), a aplicação do planejamento estratégico nas pequenas e médias empresas, principalmente as familiares, é um processo complicado e de difícil execução, pois requer muito tempo e recursos financeiro, além de não se adaptar a ambientes dinâmicos, turbulentos e frágeis, onde o principal objetivo é o de se manter a curto e médio prazo.

Um modo de reverter esse quadro envolve elaborar métodos que abordem a definição de estratégias para pequenas empresas. Esses métodos podem contribuir concretamente para que

essas empresas possam prosperar e sobreviver no mercado atual. Não se trata de adivinhar o futuro, e sim traçar objetivos viáveis e propor ações para alcançá-los, evitando ser surpreendido com as incertezas do amanhã (MÜLLER, 2003).

Considerando essas questões, o objetivo deste trabalho é utilizar um modelo de planejamento estratégico adequado para pequenas empresas de desenvolvimento de *software*, de modo a possibilitar a definição dos rumos que essas empresas podem perseguir, otimizando seus recursos e potencializando suas qualidades.

Segundo Contador (1995), a metodologia do planejamento estratégico tem por objetivo definir missões, objetivos, filosofias, políticas, estratégias e metas. Assim, a empresa passa a definir o seu próprio perfil, diagnosticando a sua situação atual e projetando sua situação futura desejada. Entretanto, não basta apenas planejar. É necessário executar e controlar, o que evidencia a necessidade de uma estratégia mais ampla, que conduza a organização além do planejamento (MÜLLER, 2003).

O trabalho foi desenvolvido a partir de um estudo de caso envolvendo uma empresa do segmento indicado. A empresa, objeto de estudo, está situada em um nicho de mercado com enorme concorrência, onde qualquer pessoa com um computador e conhecimento pode se tornar um concorrente. Há diversos *softwares* similares que podem ser comprados por preços reduzidos, além de aplicativos gratuitos disponibilizados na internet. Logicamente esses *softwares* não são tão completos quanto o distribuído pela empresa, além de não oferecer o suporte necessário, mas atendem as necessidades de alguns clientes.

Há também o fator legislativo, que muda a todo o momento, exigindo uma rápida atualização e adequação por parte da empresa em estudo. Se essas atualizações e adequações não forem feitas, ou demorem a ser feitas, pode ocorrer uma forte queda das vendas ou até a impossibilidade de comercialização do *software*.

Apesar das dificuldades, a empresa em estudo vem crescendo nos últimos anos e enfrentando outros problemas, como problemas organizacionais. Sabendo disso, a empresa está buscando opções para superar estas dificuldades, utilizando a infraestrutura e o *know-how* dos seus funcionários. A empresa atualmente não possui nenhum tipo de planejamento estruturado ou planejamento estratégico.

A literatura existente referente a planejamento estratégico em pequenas empresas é relativamente escassa. Em função das suas características, pequenas empresas são muito diferentes de grandes empresas. Por exemplo, pequenos empresários praticamente

desconhecem o planejamento estratégico e os benefícios que este pode trazer para as suas empresas.

Este artigo está estruturado em cinco seções. A seção 2 apresenta o referencial teórico, contendo conceitos que envolvem o planejamento estratégico e sua aplicação em pequenas empresas e empresas desenvolvedoras de *software*. A seção 3 apresenta a metodologia aplicada na empresa, enfatizando as adaptações necessárias para a aplicação do planejamento estratégico no segmento visado. A seção 4 apresenta o desenvolvimento do trabalho, resultados e discussão de resultados. Por fim, a seção 5 apresenta um resumo das principais conclusões e sugestões para a continuidade das pesquisas.

2. Referencial Teórico

2.1 Planejamento Estratégico

Müller (2003), ao analisar o histórico da questão estratégica, diz que, no início dos anos 50, as empresas passaram a se preocupar com a falta de sintonia relativa ao ambiente externo. Tal falta de sintonia ficou conhecida como problema estratégico e sua solução: o planejamento estratégico.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta importante e muito usada pelas empresas de médio e grande porte para definir as suas estratégias de negócio. Com a forte concorrência e rápidas mudanças no mercado, ter um planejamento estratégico atualizado é ponto fundamental para subsidiar decisões mercadológicas. Todas as empresas estão sujeitas a ameaças provindas de seu ambiente interno ou externo e o planejamento estratégico é fundamental para a tomada de decisões nos momentos críticos, ao mesmo tempo, a falta dele pode ocasionar a falência das mesmas.

Apesar de sua importância, nem todas as empresas utilizam este recurso. Segundo Robinson e Pearce (1984 apud Silva et al., 2009), as empresas normalmente se encaixam em três diferentes níveis de formalização de acordo com o seu planejamento estratégico: (i) as que não têm ao menos um plano escrito para os próximos anos; (ii) as que têm um planejamento moderadamente sofisticado que inclui objetivos, estratégias e recursos necessários para os próximos anos; e (iii) as que têm um planejamento sofisticado que também inclui objetivos, estratégias e recursos necessários para os próximos anos, além de procedimentos de controle e dados relativos ao ambiente onde a empresa está inserida.

A pesquisa realizada por Stein (2000) nas médias e grandes empresas calçadistas do Vale dos Sinos, Rio Grande do Sul, mostra que neste setor e região 38% das empresas têm um

planejamento estratégico formalizado, 50% não formalizam o seu planejamento e 12% nem o possuem. A mesma pesquisa indica que os resultados econômico-financeiros das empresas que têm um planejamento estratégico formalizado são superiores ao das que não o formalizam, e essas, superior às que não planejam.

Deficiências no planejamento estratégico, ou a sua inexistência, podem gerar má utilização dos recursos disponíveis na empresa, execução ineficiente dos serviços prestados, perda de clientes e, conseqüentemente, perdas financeiras. Para um bom planejamento estratégico, é essencial a participação de todos os setores da empresa na sua elaboração.

2.2 Micro e Pequenas Empresas

Há diversos fatores que podem ser usados para definir o porte de uma empresa. O critério mais utilizado é o do SEBRAE, também usado pelo IBGE, que classifica a empresa segundo o setor e o número de empregados (SEBRAE, 2007). Já a Lei Complementar de número 123 de 2006 classifica o porte da empresa de acordo com o seu faturamento bruto anual. Em ambas as definições a empresa objeto de estudo, que atua no segmento de comércio de *software*, se enquadra no porte de pequena empresa, visto que possui dentre 10 e 49 empregados e fatura entre 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Antonik (2004), mostra que quase 50% das empresas brasileiras estão no setor de comércio sendo que deste percentual 82% são micro e pequenas empresas, onde estão empregados 78% de todos os trabalhadores deste setor.

A Pesquisa Anual de Comércio e a Pesquisa Anual de Serviços, de 2001, apresentadas pelo IBGE (2003) estimaram que havia um total de dois milhões de micro e pequenas empresas atuando nos setores de comércio e serviços, onde estavam empregados 7,3 milhões de trabalhadores, sendo que essas empresas tiveram uma receita líquida de R\$ 168,2 bilhões de reais. Além disso, o IBGE (2003) também mostra que a receita das micro e pequenas empresas vêm aumentando com o passar dos anos. São milhares de pequenas empresas que empregam milhões de trabalhadores. Isso denota a importância dessas empresas para a economia do País.

Para o IBGE (2003), as micro e pequenas empresas têm importante contribuição no crescimento e desenvolvimento do País, servindo, por vezes, como “colchão amortecedor do desemprego”. Estas empresas são uma opção para quem quer abrir o seu próprio negócio e também servem de alternativa para quem está desempregado e não tem muita qualificação.

Algumas das principais características das micro e pequenas empresas são: (i) a baixa intensidade de capital; (ii) elevadas taxas de natalidade e mortalidade; (iii) forte presença de membros da família como mão-de-obra; (iv) informalidades das relações de trabalho; (v) falta de profissionalismo na administração; (vi) poder de decisão centralizado; (vii) falta de qualificação dos funcionários; (viii) não comprometimento dos funcionários; (ix) não utilização de técnicas gerenciais; (x) baixo investimento em inovação; (xi) dificuldade de obtenção de empréstimos e financiamentos e (xii) relação de subordinação às grandes empresas (IBGE, 2003; GODOY, 2009). Todas essas características são encontradas na empresa objeto de estudo.

Felizmente, segundo o SEBRAE (2007), a taxa de sobrevivência dessas empresas vem aumentando nos últimos anos, passando de 40% em 2000 para quase 78% em 2005, com sua taxa de mortalidade diminuindo proporcionalmente. Porém, a taxa de mortalidade ainda é representativa, pois foram extintas 22% das micro e pequenas empresas só no ano de 2005.

A mesma pesquisa mostra que, de acordo com os empresários das empresas ativas e extintas, os dois fatores que foram decisivos para a queda da taxa de mortalidade foram (i) o bom conhecimento do mercado onde atuam e (ii) boa estratégia de vendas. Por *bom conhecimento do mercado onde atuam*, considerado pelos empresários das empresas ativas o fator mais importante, estes entendem como, por exemplo, conhecer sua clientela em potencial e os produtos que ela deseja adquirir, e conhecer as melhores fontes de matéria-prima. Já os empresários das empresas extintas entendem que o fator *boa estratégia de vendas* é o mais importante, o que se traduz em ter o conhecimento da melhor maneira de por seus produtos e serviços à venda, além de saber definir os seus preços de acordo com o mercado no qual atuam (SEBRAE, 2007).

Para 68% dos empresários das empresas extintas, a principal razão do fechamento de suas empresas está relacionada a falhas gerenciais que podem ser traduzida por: (i) escolha inadequada do local da empresa, (ii) falta de conhecimento sobre o gerenciamento da empresa e (iii) a completa falta de conhecimento do mercado onde atuavam. A dificuldade de inserção no mercado, a divulgação inadequadas de propagandas e a formulação inadequada de preços, de acordo com os empresários, também foram fatores cruciais (SEBRAE, 2007).

Considerando o que foi exposto, conclui-se que o planejamento estratégico é um dos principais fatores que define a sobrevivência ou mortalidade das micro e pequenas empresas.

2.2.1 Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas

Pelas características mostradas pelo IBGE (2003), segundo Terence (2001) e Godoy (2009), as pequenas empresas têm a sua gestão e atuação no mercado influenciadas por tais características, as quais estão intrínsecas na sua estrutura. Assim sendo, os estudos relacionados à gestão são fundamentais para driblar as características negativas. Segundo esses autores, não há a necessidade de técnicas complexas de gestão, apenas técnicas adequadas às características das micro e pequenas empresas.

Godoy (2009) afirma que, para o sucesso do planejamento estratégico nas pequenas empresas, é necessário que seja feita uma análise das suas características. Para implementar o planejamento estratégico em pequenas empresas três etapas básicas deveriam ser seguidas: (i) examinar suas características básicas; (ii) analisar como essas características podem prejudicar o planejamento; e (iii) definir o que fazer para tentar eliminar ou reduzir tais obstáculos (GOLDE, 1986 apud GODOY, 2009).

Santos (2005), citando diversos autores, informa algumas das razões pelas quais as pequenas empresas não usam o planejamento estratégico. Entre elas estão justamente o tempo e os recursos despendidos, além da falta de conhecimento administrativo, do hábito do pequeno empresário de agir por intuição e do acúmulo de funções, dentre outros.

Machado e Sehnem (2007), em complemento ao que foi exposto pelos empresários pesquisado pelo SEBRAE (2007), ainda destaca que, no cenário atual, onde as informações são de acesso rápido e comum e as tecnologias se tornam obsoletas cada vez mais rápido, o autoconhecimento, de suas potencialidades e fragilidades, e o conhecimento do ambiente externo, com suas ameaças e oportunidades, é fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa, independentemente do seu tamanho. O autoconhecimento auxilia o empresário na hora de direcionar seus recursos e ações para atingir os objetivos por ele traçados, considerando assim o planejamento estratégico como uma ferramenta que ajuda a operacionalizar a estratégia (GODOY, 2009).

Oliveira et al. (2010), complementando o que foi dito por Terence (2001), enfatizam que o planejamento estratégico é imprescindível para as pequenas empresas, uma vez que constata que as pequenas empresas necessitam de abordagens gerenciais mais eficazes para serem competitivas e que a maior parte dos problemas que enfrentam estão relacionados a questões estratégicas.

Como visto pelo IBGE (2003) e Santos (2005), uma das principais características das pequenas empresas é o poder de decisão centralizado dos pequenos empresários o que

acarreta um acúmulo de funções. Esta característica é um fator determinante na implementação e execução do planejamento estratégico, porque todas as atividades estarão concentradas justamente neles (GODOY, 2009). Essa talvez seja a característica mais visível da empresa objeto de estudo. Outra característica importante é a falta de informações sobre o ambiente onde estão inseridas. Para Godoy (2009), a falta de informações está relacionada à falta de atitude por parte dos empresários de buscar essas informações, mas, pior que isto, está relacionada à falta de importância dada por eles a essas informações que são primordiais para a estratégia da empresa.

Godoy (2009) levanta que, para muitos dos pequenos empresários o planejamento estratégico é um assunto muito técnico e que não trás grandes resultados para suas empresas, além de exigir muito do seu tempo, e que por esses motivos eles são tão relutantes na utilização dessa ferramenta.

Porém, Terence (2001) e Godoy (2009) também concluem que, em sua maioria, as pequenas empresas sabem da existência do planejamento estratégico e da importância dele para o seu negócio, mas mesmo assim se concentram nas atividades operacionais, nas tarefas do cotidiano, deixando de lado as estratégicas, não planejando sequer o próximo mês. Isso não significa que o planejamento estratégico não ocorre nas pequenas empresas. Em sua maioria o planejamento ocorre de maneira informal.

Deixando as características negativas de lado, há características favoráveis e que podem ser relevantes na implementação do planejamento estratégico nas pequenas empresas. Por exemplo, por acumular a função de gerente e dono do negócio, este se dedica mais para que o planejamento ocorra adequadamente e, por ser de tamanho reduzido, a empresa é mais ágil e flexível, principalmente na hora de descobrir ou se adaptar a novos mercados (GODOY, 2009).

Conclui-se que são justamente as características negativas citadas, e presentes na empresa objeto de estudo, que evidenciam a importância do planejamento estratégico nas pequenas empresas. Por ter falta de recursos, falta de mão-de-obra qualificada, falta de informações, entre outras faltas, é que se conclui que, para competir num mercado onde também há empresas de médio e grande porte, e que não têm a falta desses recursos básicos, é necessário que se tenham definidas e documentadas as estratégias para assegurar lucro, a médio e longo prazo.

2.3 Empresas Desenvolvedoras de Software

A ABES (Associação Brasileira das Empresas de Software), ABES (2010), num estudo sobre o mercado brasileiro de *software* divide o setor em três segmentos distintos: distribuidoras e desenvolvedores de *software*, prestadores de manutenção e serviços relacionados a TI (Tecnologia da Informação) e fabricantes e distribuidoras de Hardware. Num estudo anterior realizado pela mesma instituição ABES (2009), esta dividiu o setor em apenas dois segmentos, o de *software* e o de serviços. Nesse estudo anterior, a ABES mostra que foram movimentados 15 bilhões de dólares no país, e que deste total 5 bilhões foram em razão dos *softwares*, o que representou cerca de 1,86% do mercado mundial.

Ainda segundo o estudo, do total de *softwares* comercializados no mercado brasileiro em 2008, mais de 32% foram desenvolvido no próprio país o que indica uma tendência de crescimento que vem ocorrendo desde 2004. São quase 8.500 (oito mil e quinhentas) empresas que atuam nestes setores, sendo que 94% das que atuam no desenvolvimento e produção de *softwares* são micro e pequenas empresas (ABES, 2009). Apesar de quase a totalidade das empresas deste setor serem micro e pequenas empresas, elas empregam um pouco mais de 40% do total de empregados, isto porque as grandes empresas desenvolvedoras de *software* são, em sua maioria, empresas governamentais (STEFANUTO, 2004).

Para Ferro, Torkomian e Carvalho (1988 apud Silva et al., 2009), as empresas de base tecnológica desenvolvedoras de *software* têm por objetivo a produção e desenvolvimento de novo produtos e se caracterizam por possuírem um quadro funcional que agrega elevado grau de conhecimento técnico-científico, o que as confere de uma competência rara ou quase exclusiva.

As micro e pequenas empresas de *software* sofrem dos mesmos problemas enfrentadas pelas empresas de mesmo porte dos outros setores da economia. Em sua maioria as pequenas empresas de *software* são originadas por profissionais técnicos recém formados ou oriundos de outras empresas, que tem a formação necessária para o desenvolvimento de *software*, mas não têm a formação necessária para gerir um negócio (SILVA et al., 2009).

No estudo realizado por Silva et al. (2009), 33 pequenas empresas analisadas atingiram uma taxa média de sobrevivência de 12 anos, muito superior às pequenas empresas dos outros setores. Silva et al. (2009) ainda destacam que os principais motivos desta disparidade são: (i) a alta escolaridade dos proprietários dessas empresas, (ii) a incorporação de outros profissionais com experiência administrativa à sociedade e (iii) a não concorrência direta com grandes empresas, visto que pertencem a mercados diferentes.

Novamente fica clara a importância dessas empresas para a economia do país e em especial deste setor. Também se evidencia a importância do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas, pois, como indica o estudo, ABES (2009), apesar de continuarem a crescer acima da média mundial, as pequenas empresas foram as mais afetadas com a crise mundial ocorrida recentemente.

2.3.1 Planejamento Estratégico em Empresas Desenvolvedoras de Software

A pesquisa realizada por Silva et al. (2009) nas pequenas empresas do setor de base tecnológica de São Carlos, São Paulo, mostra que 18% dessas empresas realizam planejamento estratégico sofisticado, o que podemos considerar como formalizado, 39% têm um planejamento moderadamente sofisticado, o que podemos considerar como não formalizado, e 43% das empresas não realizam nenhum tipo de planejamento. A mesma pesquisa traz ainda um comparativo entre essas empresas e mostra que a taxa de crescimento de vendas nas empresas que fazem o planejamento estratégico sofisticado é muito superior às que não o fazem, sendo que, no período de três anos da pesquisa, a taxa de crescimento das primeiras foi 12% enquanto as segundas decresceram os mesmos 12%. Vale ressaltar que, nesse período, houve uma crise mundial, e para todas as empresas houve o decréscimo da taxa de vendas num primeiro momento, mas as empresas que tinham um planejamento estratégico conseguiram se reerguer e até ultrapassar os índices anteriores, enquanto que as empresas sem o planejamento se mantiveram estagnadas após a queda.

Apesar na qualificação dos funcionários e da incorporação de outros profissionais com experiência administrativa à sociedade e, apesar do grau de conhecimento e de acesso a informações, o planejamento estratégico não é usado como ferramenta estratégica e gerencial pelas pequenas empresas de tecnologia. Fazendo uma comparação entre as duas pesquisas analisadas neste artigo, vimos que, nas médias e grandes empresas calçadistas do Vale dos Sinos, 88% fazem algum tipo de planejamento estratégico e nas pequenas empresas de tecnologia de São Carlos apenas 57% tem algum tipo de planejamento.

A pesquisa realizada por Melo Silva e Dornelas (2009) nas pequenas empresas de *software* do Porto Digital, Recife, Pernambuco, revela que as empresas de tecnologia se preocupam mais em usar o seu conhecimento e tecnologias para atender as necessidades dos clientes do que para atender as suas próprias necessidades.

2.4 Métodos de Aplicação do Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas

Segundo Godoy (2009), há diversas metodologias para implementar e utilizar o planejamento

estratégico e, geralmente, as empresas se valem dessas metodologias já definidas. Em princípio, o planejamento deve se basear na maneira de pensar e agir das empresas, visando o lucro e a sua permanência no mercado.

Contudo, segundo Suzuki (2006), atualmente há um número insuficiente de literatura referente a planejamento estratégico destinado às micro e pequenas empresas. Assim sendo, um planejamento adequado à sua realidade é de difícil elaboração. A literatura existente está, em sua maioria, destinada a grandes empresas e trazem métodos complexos e desestimulantes. Para as pequenas empresas, é necessário um modelo simples que priorize os seus interesses, utilizando poucos recursos e contemplando um curto prazo de implementação e retorno.

Müller (2003), ao analisar as etapas da construção do planejamento estratégico propostas por diferentes autores, propôs um método geral composto pelas fases de (i) Identidade Organizacional; (ii) Análise do Ambiente e, (iii) Delineamento das Estratégias. Na fase inicial, identidade da organização, há a definição de negócio, a formulação da missão, valores e visão. Na fase seguinte, análise do ambiente, faz-se um diagnóstico estratégico da empresa, considerando os pontos fracos e fortes. Isso serve para determinar as mudanças a serem feitas na estratégia ou quais estratégias a empresa deve assumir para garantir o seu sucesso. Dessa etapa resultam alguns fatores críticos de sucesso, para os quais serão elaboradas estratégias e metas na terceira etapa. Assim, na terceira etapa, são definidos objetivos e metas e o plano de ação para alcançá-los.

Almeida (2001 apud Amaral, 2004) desenvolveu um método de aplicação do planejamento estratégico composto por cinco etapas: (i) Orientação, para definir a visão e missão da empresa; (ii) Diagnóstico, onde são feitas as análises do ambiente interno, externo, campo de atuação e estratégias vigentes na empresa; (iii) Direção, para definir objetivos e estratégias de acordo com a análise feita na etapa anterior; (iv) Viabilidade; e (v) Operacional, onde são definidas as ações, quando e como elas ocorrerão. O mais interessante é que Almeida (2001) adequou o seu método em planilhas do Excel e, em sua obra, explica inclusive como as planilhas devem ser preenchidas de acordo com o setor da economia onde a empresa se localiza.

Oliveira (2001 apud Lima, 2003) propôs um método composto por quatro etapas: (i) Diagnóstico Estratégico, realizados por funcionários representativos e que visa à identificação da visão da empresa, além das análises externa, interna e dos concorrentes; (ii) Missão da

Empresa, que tem por objetivo estabelecer a missão, os propósitos atuais e potenciais, a postura estratégica e as macroestratégias e macropolíticas; (iii) Instrumentos Prescritivos e Quantitativos, que utiliza tais instrumentos para chegar à situação desejada através do estabelecimento dos objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas funcionais, projetos e planos de ação; e (iv) Controle e avaliação, para garantir a correta realização do planejamento estratégico.

Souza et al. (2006) compôs um método de três etapas utilizando em cada uma delas ferramentas bastante conhecidas. Na primeira etapa, utilizou a Matriz SWOT para definir os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades e assim traçar a postura estratégica mais apropriada para a empresa. Nas etapas seguintes utilizou as ferramentas *Balanced Scorecard* e Cinco Forças de Porter para estabelecer a política de planejamento adequada aos objetivos estratégicos adotados. Como o próprio autor conclui, para que este método seja eficiente é preciso que a empresa disponha dos dados e informações necessárias para a aplicação das ferramentas.

Já Santos (2005) baseou seu método nas três primeiras etapas da metodologia proposta por Certo e Peter (1993) que são: (i) Análise do Ambiente, para diagnosticar os pontos fortes e fracos além das ameaças e oportunidades presentes; (ii) Estabelecimento de Diretrizes Organizacionais, o que consiste numa reflexão sobre os resultados da análise da etapa anterior para o estabelecimento de uma missão e de objetivos organizacionais; e (iii) Formulação da Estratégia, que utiliza os dados obtidos na primeira etapa a fim de verificar a situação atual da empresa para elaborar a estratégia adequada.

Terence (2002) elaborou um roteiro de treze passos bem detalhado, mas que pode ser resumidos da seguinte forma: (i) Apresentação da técnica e conscientização do pequeno empresário; (ii) Estabelecimento da missão, visão e valores da empresa; (iii) Análise do ambiente interno e externo; (iv) Estabelecimento dos fatores críticos de sucesso; (v) Definição de objetivos e metas; (vi) Identificação da estratégia atual e adoção de uma estratégia condizente com a realidade da empresa; (vii) Elaboração de um plano para atingir a estratégia adotada; e (viii) apresentação da estratégia e do plano para toda a empresa.

3. Metodologia

3.1 Descrição do Cenário

O planejamento estratégico apresentado neste artigo foi elaborado numa pequena empresa desenvolvedora e mantenedora de um *software* de gestão comercial destinado a pequenos e

médios comércios do ramo varejista. A empresa em questão é a Project Informática Ltda., uma empresa familiar, de origem gaúcha, fundada em 1990 e com sede em Porto Alegre. Desde o seu nascimento, a empresa atua no desenvolvimento de *software*, sempre visando à obtenção de um produto para ser comercializado em determinado segmento do mercado.

O primeiro produto desenvolvido pela empresa foi o Provídeo, um sistema para automação de locadoras, segmento que estava iniciando no mercado paralelamente à utilização e comercialização de computadores. Apesar de o sistema operar na plataforma DOS, devido a sua confiabilidade, o Provídeo é utilizado até hoje por muitas locadoras. Foi através da comercialização deste produto que a empresa abriu caminho para se consolidar no mercado.

Em 1996 a empresa resolveu partir para a linha de *softwares* de prateleira com o desenvolvimento do Kitchen, livro de culinária para computadores que teve grande repercussão na mídia nacional. Apoiado no sucesso desses *softwares*, outros foram lançados no mercado, até se chegar ao *software* Oryon – Gestão Comercial, comercializado pela empresa e que vem evoluindo há mais de 14 anos. Hoje, este é o principal *software* que a empresa vende e os demais *softwares* comercializados ou customizações estão diretamente relacionado a ele.

A empresa conta hoje com dez funcionários divididos nos setores de desenvolvimento, suporte, comercial, administrativo e marketing. Seus funcionários têm elevado grau de conhecimento técnico-científico, o que os confere uma competência rara ou quase exclusiva.

A empresa presta os serviços de suporte aos *softwares* desenvolvidos, além de treinamentos e cursos, e busca constantemente a qualidade nos serviços prestados visando à satisfação do cliente, tanto nos produtos quanto no atendimento. O mercado onde a empresa está situada apresenta mudanças constantes. Não só em relação às tecnologias destinadas a programação, mas também na parte de hardware, automação e principalmente legislação.

Os clientes estão no Rio Grande do Sul, localizados em sua maioria na região metropolitana de Porto Alegre. A empresa está presente em milhares de estabelecimentos comerciais dos diversos segmentos varejista e, para isso, conta com a parceria de revendas, fabricantes e distribuidores de automação comercial.

A empresa faz muita parceria com os seus revendedores, seja na publicação e divulgação desses, assim como estes demonstrando o seu *software* em feiras e eventos. A empresa prioriza os revendedores que se disponibilizam a fornecer suporte ao cliente e os que possuem a venda casada com hardware, garantia de que o ambiente onde o seu *software* está inserido é

menos propício a falhas.

Apesar da consciência da importância do planejamento estratégico pelos donos, a empresa não conta com um método formal de planejamento ou organização das ações.

3.2 Caracterização do método de pesquisa

Segundo Silva e Menezes (2001), a pesquisa deste artigo pode ser classificada da seguinte maneira: natureza aplicada, pois tem o objetivo de gerar conhecimento para uma aplicação prática referente à solução de um problema específico; abordagem qualitativa, pois a interpretação dos dados e seus significados não podem ser traduzidos em números; objetivo exploratório, já que visa à pesquisa e familiarização de um problema específico através de entrevistas e análises; e, quanto aos procedimentos, um estudo de caso, pois envolve o estudo exaustivo e profundo do objeto de pesquisa.

3.3 Caracterização do método de trabalho

A metodologia utilizada foi fundamentada na implementação do planejamento estratégico conforme indicado por Ribeiro (2009). Os procedimentos adotados seguem os princípios metodológicos básicos do planejamento estratégico, conforme apresentados em Oliveira (2001 apud Lima, 2003), Almeida (2001 apud Amaral, 2004), Terence (2002), Müller (2003) e Santos (2005). O detalhamento das etapas seguiu a ordem apresentada na Figura 1.

1	Definição da Missão, Valores e Visão de futuro
2	Definição dos objetivos diretivos
3	Definição dos indicadores e metas
4	Análise da situação atual (pontos fracos, ameaças e oportunidades)
5	Organização das ações estratégicas necessárias para atingir os objetivos
6	Matriz Ações Estratégicas x Objetivos diretivos, priorização das ações
7	Detalhamento do plano de ação
8	Acompanhamento do plano de ação

Figura 1. Detalhamento das etapas observadas no estudo de caso

Inicialmente define-se a missão, visão e valores. Segundo Müller (2003), essa etapa serve de plano de fundo para a tomada de decisões nas etapas subseqüentes. A empresa precisa construir ou revisar sua identidade organizacional de modo a orientar suas ações futuras.

Através da visão do futuro é possível elaborar os objetivos da empresas, maneiras de alcançá-los e como medir os resultados das análises intermediárias da trajetória (MÜLLER, 2003). Para cada objetivo diretivo são estabelecidos indicadores e para cada indicador é estabelecida uma meta, tudo de acordo com a realidade da empresa.

A análise da situação atual é feita seguindo a análise SWOT, técnica que consiste na identificação dos pontos fortes e fracos internos da empresa e das ameaças e oportunidades externas do mercado. Com o objetivo de redução de tempo os pontos fortes são desconsiderados, já que para as pequenas empresas esses pontos são mais claros e a tendência natural é de mantê-los. Para cada ponto levantado é atribuído um grau de importância de modo a se priorizar os mais relevantes para se atingir os objetivos estratégicos da organização, além de já ser associada uma ação estratégica para atingi-lo.

Essas ações são cruzadas com os objetivos diretivos da segunda etapa de modo a formar uma matriz de priorização de tarefas. As ações são organizadas na estrutura matricial, pois a mesma ação pode auxiliar em mais de um objetivo diretivo. O preenchimento da matriz é realizado questionando-se o quanto cada ação contribui para atingir cada objetivo diretivo. A priorização das ações ocorre conforme a importância calculada na matriz.

Para facilitar a distribuição das ações dentre os funcionários ou setores da empresa é importante que, antes da realização da matriz de priorização, estas ações sejam separadas por setores ou categorias.

O detalhamento do plano de ação, contemplando as ações priorizadas, utiliza a ferramenta 5W2H que basicamente é um *checklist* de determinadas atividades que precisam ser cumpridas. Fica estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita, além dos recursos que serão exigidos.

Por fim, o acompanhamento do plano de ação ocorre conforme o cronograma definido pela análise anterior, e quando programado ou necessário, deve-se fazer análises comparativas dos resultados com os indicadores e metas para verificar a eficácia do planejamento e reiniciá-lo a partir da terceira etapa utilizando o método PDCA.

4. Desenvolvimento

A aplicação do planejamento estratégico foi realizada ao longo do ano de 2011 seguindo a metodologia descrita no item 3.3, Caracterização do método de trabalho. Todas as reuniões foram feitas na sala de treinamento da empresa com a participação dos donos da empresa, de

um representante do setor de suporte, um representante do setor comercial e um representante do setor de desenvolvimento que é um dos autores deste trabalho. As reuniões ocorreram semanalmente, quando possíveis, pois, devido ao poder de decisão centralizado, a disponibilidade de tempo por parte dos donos da empresa era escassa, além das constantes interrupções para resolver questões gerenciais. Com isso, a implementação do planejamento que estava prevista para um semestre acabou se estendendo por dois.

A primeira etapa da aplicação do planejamento estratégico é a definição da missão, valores e visão de futuro. Contudo, a empresa já tinha a sua identidade organizacional definida, a qual foi mantida, conforme mostra a figura 2.

Missão	Ser a empresa referência no fornecimento de <i>software</i> para automação comercial, garantindo a qualidade e a eficiência no gerenciamento de estabelecimentos do segmento varejista.
Visão	Nossa meta é desenvolver e comercializar <i>software</i> de automação comercial de fácil operação e qualidade para empresas de pequeno e médio porte, visando satisfazer as necessidades de gerenciamento do mercado.
Valores	Compromisso em ver nossos clientes satisfeitos, qualidade em tudo que fazemos, integridade, crescimento e rentabilidade.

Figura 2. Identidade organizacional da empresa.

Então se passou para a segunda etapa, definição dos objetivos diretivos. Foram definidos os objetivos tendo como base a missão, visão e valores já estabelecidos pela empresa. Após algumas reuniões e com a ajuda dos autores deste trabalho se chegou a um resultado considerado adequado por todos os envolvidos, que pode ser visto na figura 3.

Foram definidos cinco objetivos principais para empresa: Crescimento, Produtividade, Qualidade, Satisfação e Lucro, sendo que os três primeiros foram divididos de acordo com os três principais setores da empresa: desenvolvimento, vendas e suporte. Ou seja, o objetivo Crescimento está relacionado com o crescimento do setor de desenvolvimento, crescimento do setor de vendas e crescimento do setor de suporte. O mesmo vale para Produtividade e Qualidade.

Já o objetivo Satisfação foi dividido em satisfação dos funcionários e das vendas, em relação à empresa. A satisfação dos clientes não aparece aqui, pois foi inserida dentro de cada setor do objetivo Qualidade, e com isso, cada setor da empresa terá como objetivo a satisfação do cliente. Por fim se dividiu o objetivo Lucro em faturamento e lucro para um melhor controle.

1. Crescimento 1.1 Desenvolvimento 1.2 Vendas 1.3 Suporte
2. Produtividade 2.1 Desenvolvimento 2.2 Vendas 2.3 Suporte
3. Qualidade 3.1 Desenvolvimento 3.2 Vendas 3.3 Suporte
4. Satisfação 4.1 Funcionários 4.2 Revendas
5. Lucro 5.1 Faturamento 5.2 Lucro

Figura 3. Objetivos diretivos.

A seguir, para cada objetivo diretivo foram estabelecidos indicadores e para cada indicador foram estabelecidas metas semestrais, visando um período de dois anos. Foi estabelecido um curto período de tempo para facilitar a análise e adequações das metas às mudanças do mercado.

Houve muita dificuldade para se estipular as metas, pois a empresa não tinha históricos para a maioria dos indicadores estabelecidos. Então foi necessário fazer um levantamento detalhado

nos bancos de dados de uso interno da empresa, nas planilhas de alterações no *software*, nas planilhas de solicitações de implementações dos clientes, nas planilhas de atualização de versões, além de consultas nos *softwares* utilizados pela empresa para gerenciar suas tarefas.

Com esse levantamento quase todas as metas puderam ser traçadas com base em informações passadas. A figura 4 mostra, de forma reduzida, alguns indicadores e metas. Por exemplo, o indicador “Licenças Oryon (Oryon, PDV, PDO, OS) (R\$)” tem como meta um aumento de 20% por semestre. Por falta de informações foram estabelecidas metas aproximadas para alguns indicadores, esperando-se o próximo giro do planejamento para poder estabelecer metas coerentes.

Objetivo diretivo	Indicadores	Anterior			Metas		
		2º Sem			1º Sem		
		2010			2011		
1. Crescimento							
...							
1.3 Suporte							
	Visitas preventivas (Por Cliente)	0	1	2			
	Treinamentos realizados na Project (Quantidade)	1	2	2			
	Média de clientes por treinamento (Quantidade)	6	9	10			
...							
2. Produtividade							
...							
2.2 Vendas							
	Licenças Oryon (Oryon, PDV, PDO, OS) (R\$)	1.000,00	1.200,00	1.440,00			
	Atualizações de Versão (R\$)	178,00	213,60	256,32			
	Mensalidade TEF / SiTef (R\$)	104,00	124,80	149,76			
...							
3. Qualidade							
3.1 Desenvolvimento							
	Velocidade no atendimento de correção críticas (Horas)	6	3	1			
	Velocidade atendimento de correção (Dias)	5	3	1			
	Velocidade atendimento de customizações (Dias)	10	5	3			
...							

Figura 4. Indicadores e metas.

Com as etapas anteriores finalizadas, partiu-se para a quarta etapa: Análise da situação atual. Nesta etapa, foi realizada uma análise SWOT na empresa para indicar seus pontos fracos internos e as ameaças e oportunidades externas. Para cada ponto identificado, foi estabelecido um grau de importância de 1 a 10 e foram associadas uma ou mais ações estratégicas para

atingi-los. Nesta etapa, foram inseridos como pontos fracos, ameaças ou oportunidades algumas das características das micro e pequenas empresas mencionadas no referencial teórico deste artigo.

Por exemplo, a ameaça “Funcionários mal instruídos” recebeu grau de importância 10 e três ações estratégicas associadas: “Elaborar procedimentos para Suporte”, “Elaborar procedimentos para Treinamento” e “Elaborar procedimentos para Instalações”. A figura 5 mostra, também de forma reduzida, alguns dos pontos mais importantes levantados e as ações associadas.

Listar pontos fracos	Intensidade	Ação associada
Falta de processos para Suporte (Atendimento)	10	Desenvolver ou comprar <i>software</i> específico para Suporte (Help-Desk); Elaborar procedimentos para Suporte
Falta de processos para Treinamento no Cliente	10	Elaborar procedimentos para Treinamento
Falta de análise e registro de sugestões dos clientes	10	Desenvolver ou comprar <i>software</i> específico para Sugestões
Falta de manual/Help do Oryon e módulos adicionais	10	Elaborar manual/Help para Oryon (Oryon, PDV, PDO, OS) e módulos adicionais

Listar ameaças	Intensidade	Ação associada
Concorrência	10	Investir em divulgação dos produtos
Funcionários mal instruídos	10	Elaborar procedimentos para Suporte; Elaborar procedimentos para Treinamento; Elaborar procedimentos para Instalações
Legislação	10	Monitorar constantemente a Legislação

Listar oportunidades	Intensidade	Ação associada
Vendas fora do estado	10	Implementar o PAF; Criar rede de vendas em outros estados
Legislação	10	Monitorar constantemente a Legislação

Figura 5. Análise da situação atual e Ações Estratégicas.

Na quinta etapa, Organização das ações estratégicas, ficou decidido que, por ser um número

relativamente pequeno de ações, todas as ações estratégicas seriam utilizadas na etapa seguinte e não somente aquelas com grau de importância maior. Outro motivo que levou a essa decisão foi verificar alguma discrepância no estabelecimento do grau de importância, pois se tal ação fosse realmente importante, isso seria constatado mais adiante, na matriz de priorização. Então as ações foram classificadas em seis setores, exatamente todos os setores da empresa: Desenvolvimento, Suporte, Comercial, Administrativo, Administrativo Financeiro e Marketing.

Na etapa seguinte, Matriz Ações Estratégicas x Objetivos diretivos, com o objetivo de priorizar quais ações estratégicas seriam postas em ação, foi construída uma matriz de priorização, onde foram cruzadas as ações com os indicadores dos objetivos diretivos da terceira etapa. Para cada indicador foi atribuída uma importância, e para cada cruzamento entre indicador e ação foi atribuído um valor de acordo com o quanto cada ação contribuía para atingir as metas estabelecidas para cada indicador e por conseqüência, cada objetivo diretivo. Esses valores foram 0 – nenhuma contribuição, 1 – pequena contribuição, 3 – contribuição moderada, 6 – grande contribuição e 9 – contribuição muito grande. Com a soma da multiplicação do valor atribuído com a importância do indicador foi possível identificar as ações estratégicas mais importantes para a empresa. A figura 6 apresenta uma amostra dessa matriz, ilustrando como as ações foram classificadas por setores, como foi o seu preenchimento e a ordenação e priorização das ações como resultado final.

		Importância =	10	10	10	Importância	Ordem
		Objetivos diretivos =	Média de clientes por treinamento (Quantidade)	Tempo gasto pelos programadores em desenvolvimento (%)	Licenças Oryon (Oryon, PDV, PDO, OS) (R\$)		
Categoria	Ações estratégicas						
Desenvolvimento	Desenvolver base de conhecimentos	0	9	0	967	1	
	Implementar o PAF	6	0	6	940	2	
Suporte	Contato por telefone e visitas preventivas para vender atualização	9	0	3	842	5	
	Elaborar procedimentos para Suporte	0	9	0	786	8	
Comercial	Divulgação do PagSeguro como forma de pagamento	0	0	9	528	13	
	Levantamento das regiões não atendidas e plano de divulgação e marketing nestas regiões	1	0	9	799	6	
Administrativo	Elaborar ferramenta de análise de satisfação dos clientes	3	0	3	398	17	

	Monitorar constantemente a Legislação	0	3	3	919	4
Administrativo Financeiro	Elaborar formulário de requerimento de material	0	0	0	30	28
	Criar rede de revendas em outros estados	0	0	9	667	10
Marketing	Investir em divulgação dos produtos	1	0	9	927	3

Figura 6. Matriz de priorização.

Nem todos os funcionários participaram do planejamento estratégico, não por opção, mas para não prejudicar a rotina da empresa. Com esforço, foi possível marcar as reuniões necessárias até se concluir a sexta etapa. Em vista disso, e sabendo que a próxima etapa seria o detalhamento do plano de ação, onde um dos objetivos é justamente designar funcionários para cumprir certas atividades com prazos estabelecidos, a empresa realizou um almoço com todos os funcionários com o objetivo de divulgar o trabalho realizado até o momento e motivar o grupo para a próxima etapa.

Com todos os membros da empresa a par do planejamento, as reuniões para o Detalhamento do plano de ação, sétima etapa, puderam ser realizadas diretamente com os funcionários do setor para qual a ação havia sido classificada.

Para cada ação estratégica priorizada, foi elaborado um plano de ação especificando o que precisava ser feito, porquê precisava ser feito, quando seria feito, quem o faria e quais os recursos que seriam utilizados. Por exemplo, a ação estratégia de maior importância priorizada pela matriz da etapa anterior foi “Desenvolver base de conhecimentos”. Essa ação tem uma contribuição grande para atingir vários indicadores, entre eles “Correções realizadas no Oryon e módulos (Quantidade/mês)”, “Tempo gasto pelos programadores em suporte interno (%)”, “Velocidade atendimento solicitações de correção críticas (Horas)”. Foram estipuladas várias tarefas que, com prazos e responsáveis, deveriam ser cumpridas para alcançar os objetivos associados à ação, como mostra a figura 7.

Ação estratégica 1	Desenvolver base de conhecimentos
Responsável	Luis Fernando
Objetivos associados	Correções realizadas no Oryon e módulos (Quantidade/mês) Tempo gasto pelos programadores em suporte interno (%) Tempo gasto pelos programadores em desenvolvimento (%) Velocidade atendimento solicitações de correção críticas (Horas)

Quantidade de atendimento resolvido no 1º contato (Quantidade)				
O quê	Porquê	Quando	Responsável	Recursos necessários
Analisar a implementação no HelpDesk	Para definição de layout e preparar a programação	3ª sem/set	Luiz Alberto	
Discussão da análise feita	Para não haver retrabalho	4ª sem/set	Luis Fernando e Miriam	
Programação da implementação		1ª sem/out	Gabriel	
Teste de funcionalidade	Verificar erros e possíveis modificações	3ª sem/out	Luiz Alberto	
Alimentação de dados		4ª sem/out	Luis Fernando	

Figura 7. Detalhamento do plano de ação.

Ficou decidido que, para a maioria das ações estratégicas, seria elaborado um plano de ação, seguindo a ordem de priorização e considerando a disponibilidade de cada setor. Também ficou decidido que ficaria a cargo do representante do setor de desenvolvimento a responsabilidade do acompanhamento do plano de ação, análise dos resultados, agendamento das reuniões necessárias e reinício do planejamento, quando oportuno.

5. Conclusão

No mercado atual, onde as mudanças estão ocorrendo em velocidade crescente e a concorrência é cada vez maior, é fundamental para uma pequena empresa conhecer em profundidade o ambiente de negócio onde está inserida, desenvolver estratégias em relação a esse ambiente e adaptar-se rapidamente às suas mudanças. Contudo, com a falta de capital, falta de estrutura e falta de mão-de-obra qualificada, tal tarefa não é simples. Assim sendo, o objetivo deste trabalho foi apresentar e implementar um modelo de planejamento estratégico adequado para pequenas empresas, de modo a possibilitar a definição dos rumos que essas empresas podem perseguir, otimizando seus recursos e potencializando suas qualidades a fim de terem sustentação a longo prazo.

O modelo de planejamento estratégico apresentado se mostrou ideal para pequenas empresas. Dividida em oito etapas e cumprida de acordo com as possibilidades da empresa, a metodologia possibilitou estabelecer os objetivos e metas da empresa, conhecer melhor o ambiente onde está inserida e direcionar ações estratégicas contempladas num plano de ação.

Durante a execução do trabalho, ficou evidente a importância do planejamento estratégico para uma empresa e que sua implementação não seria tão fácil, nem tão rápida. Apesar de a empresa, objeto de estudo, ser uma empresa de desenvolvimento de *softwares*, e a mais de vinte anos no mercado, até o momento não havia dados para a maioria dos indicadores estabelecidos, muito menos objetivos de diminuir ou aumentar tais indicadores, tornando muito difícil a estipulação de metas. Outro grande problema que ficou evidenciado foi a dificuldade por parte dos donos da empresa de dispor de tempo para as questões estratégicas. Devido ao poder de decisão centralizado, a disponibilidade de tempo era escassa e as reuniões eram constantemente interrompidas para resolver questões gerenciais.

Contudo, a aplicação do modelo proposto foi muito satisfatória. Não houve qualquer impedimento por parte da empresa quanto à aplicação do modelo. A empresa considerou que o trabalho desenvolvido foi de grande importância para ela e pretende dar prosseguimento a ele. Com todos os indicadores e metas iniciais já estabelecidas os próximos giros do planejamento devem ser muito mais rápidos.

Referências

ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software. *Mercado Brasileiro de Software: Panorama e Tendências – 2009.* 1ª Edição, São Paulo, 2009.

ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software. *Mercado Brasileiro de Software: Panorama e Tendências – 2010.* São Paulo, 2010.

AMARAL, C. C. N. *O planejamento estratégico para uma instituição de contabilidade: um estudo de caso.* Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

ANTONIK, L. R. *A administração financeira das pequenas e médias empresas.* Revista FAE Business número 8, maio, 2004.

CONTADOR, J. C. *Recomendações sobre o processo de planejamento estratégico.* Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.3, p. 39-48, 1995.

GODOY, M. S. *Planejamento estratégico aplicado a uma microempresa: Tenda Plus Lonas e Coberturas.* Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

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

LIMA, R. Q. C. *Um modelo para planejamento estratégico de pequenas empresas de tecnologia da informação.* Trabalho de Graduação (Centro de Informática) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003.

MACHADO, N. S.; SEHNEM, A. *Aplicação e aprimoramento de uma metodologia de planejamento estratégico para a pequena e média empresa familiar, com base em um concorrente imaginário: um estudo de caso em empresa do setor comercial.* Race, Unoesc, v. 6, n. 1, p. 39-50, jan./jun. 2007.

MELO SILVA, M. C.; DORNELAS, J. S. *Perspectivas do alinhamento estratégico entre negócios e tecnologia da informação em pequenas empresas de software do porto digital: um prisma de divergentes facetas.* Estratégia e Negócios, Florianópolis, v.2, n.2, jul./dez. 2009.

MÜLLER, C. J. *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).* Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. *Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais.* Revista Gestão Organizacional, v.3, n.1, jan./jun. 2010.

RIBEIRO, J. L. D. *Planejamento Estratégico e Desdobramento das Diretrizes.* Notas de Aula. PPGE/UFRGS, Porto Alegre, 2009.

SANTOS, J. R. L. *Planejamento estratégico: uma ferramenta acessível à microempresa.* Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXV, Porto Alegre, 2005.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. 2003-2005, Brasília, 2007.*

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.* Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Laboratório de Ensino a Distância, Florianópolis, 2001.

SILVA, S. J. T.; ESCRIVÃO FILHO, E.; TERENCE, A. C. F. *Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: um estudo sobre sua influência no desempenho dos empreendimentos do setor de base tecnológica de São Carlos.* Revista de Negócios, Blumenau, v.14, n.1 p.29 – 45, 2009.

SOUZA, S. D. C.; VIANA, A. U.; PESSANHA, C. A.; CHIAPINI, F.; MARTINS, J. L. *Planejamento estratégico em uma pequena empresa através dos métodos Balanced Scorecard (BSC) e Cinco Forças de Porter.* XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 2006.

STEFANUTO, G. N. *O programa SOFTEX e a indústria de software no Brasil.* Tese (Doutorado em Política Científica Tecnológica) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

STEIN, F. *O planejamento estratégico nas médias e grandes indústrias calçadistas do Vale dos Sinos.* Dissertação de Mestrado (Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

SUZUKI, É.; ABREU, A. F.; ABREU, P. F. *Alinhamento estratégico da tecnologia da informação aos negócios de uma pequena empresa de software.* Revista Produção on line. Florianópolis, v.6, n.2, 2006.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. *Planejamento estratégico nas pequenas empresas: a importância da análise ambiental para a competitividade das pequenas organizações.* Simpósio de Engenharia de Produção, VIII, Bauru, 2001.

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

Anexos

Planilhas desenvolvidas durante o trabalho (disponíveis em

<https://skydrive.live.com/redir.aspx?cid=7f8e6266ea5dec70&resid=7F8E6266EA5DEC70!4230&parid=7F8E6266EA5DEC70!4229&authkey=!AEra4U23woKn1G0>)