

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FRANCIELI DE OLIVEIRA TRINDADE

**A VISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO  
INFORMACIONAL: uma pesquisa de campo em uma MPE incubada de base  
tecnológica**

CURITIBA  
2010

FRANCIELI DE OLIVEIRA TRINDADE

**A VISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO  
INFORMACIONAL: uma pesquisa de campo em uma MPE incubada de base  
tecnológica**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao  
Curso de Bacharelado em Gestão da Informação do  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade  
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho.

CURITIBA  
2010

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

FRANCIELI DE OLIVEIRA TRINDADE

### **A VISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO INFORMACIONAL: uma pesquisa de campo em uma MPE incubada de base tecnológica**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Bacharelado em Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho  
Departamento de Ciência e Gestão da Informação

Prof. Dr. Cícero Aparecido Bezerra  
Departamento de Ciência e Gestão da Informação

Prof. Dr. Egon Walter Wildauer  
Departamento de Ciência e Gestão da Informação

**Curitiba, 06 de Julho de 2010.**

Dedico este trabalho a minha família,  
presença constante em minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a DEUS, pelas oportunidades e dons concedidos.

Agradeço aos meus pais, em especial a minha Mãe, por toda atenção, carinho e apoio que me deu não só no período de graduação como em toda a minha vida.

Aos meus irmãos Kelly e Rômulo pela amizade, apoio, conversas e desabafos.

Agradeço ao meu esposo Ruy Guilherme que me acompanhou desde o início dessa jornada, pela paciência durante os períodos de provas e pela compreensão durante a minha ausência para a realização desse trabalho.

Agradeço ao meu filho querido Gustavo, com o qual aprendi e estou aprendendo tantas coisas maravilhosas, com o seu jeito de criança me transforma me transmite informação e conhecimento com gestos simples.

Agradeço a todos os professores do Departamento de Ciência e Gestão da Informação, principalmente ao professor Dr. Edelvino Razzolini Filho pela criatividade em suas aulas, pela dedicação e paciência despendidas durante esta orientação.

Agradeço em especial aos padrinhos e amigos conquistados durante o curso: Cyd Vinícius, Etiene Regina, Rafaela Azevedo, Ellen Cristina e Raimundo Luis, pela amizade, pelo apoio, pelas risadas, pelo companheirismo e, principalmente, por compartilharem dos mesmos sonhos e da busca pelos nossos ideais. Sem eles as dificuldades para chegar até aqui teriam sido muito maiores.

*“o pensamento não conhece tudo, a linguagem não expressa tudo, o documento não registra tudo”. (Paul Otlet)*

## RESUMO

A presente pesquisa teve por objetivo verificar a percepção do planejamento estratégico como instrumento informacional em uma empresa de base tecnológica incubada. A pesquisa envolveu um dos sócios da empresa aqui denominada Gama. Para auxiliar na coleta de dados, utilizou-se de um instrumento de pesquisa, de cunho exploratório, qualitativo, um questionário estruturado com 31 (trinta e uma) questões, relacionadas a empresa e seu envolvimento com a incubadora, a sua visão do planejamento estratégico, e a utilização da informação para a execução das atividades da empresa e na tomada de decisão. Através dos dados, foi possível constatar que o sócio da empresa reconhece o planejamento estratégico como instrumento informacional. É um empreendedor dinâmico, que possui uma boa percepção do mercado em que atua e conhece bem os conceitos de análise de desempenho, estratégia, inovação, metas, missão, planejamento estratégico, plano de ação e visão. Em relação à parte prática desses conceitos, percebe-se que ainda não existe uma percepção clara e objetiva na empresa. Fato que pode ser contornado, pois a empresa ainda está em processo de incubação.

**Palavras-chave:** Base tecnológica; Instrumento Informacional; Planejamento Estratégico.

## **LISTA DE SIGLAS**

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social  
BSC – Balanced Scorecard  
EBTS – Empresas de Base Tecnológica  
ERP – Sistema Integrado de Gestão  
FOFA – Forças – Oportunidades – Fraquezas - Ameaças  
INTEC – Incubadora Tecnológica de Curitiba  
MPE – Micro e Pequena Empresa  
PUC – PR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas  
SI – Sistema de Informação  
SIM – Sistema de Informações de Marketing  
SWOT – Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats  
TECPAR – Instituto de Tecnologia do Paraná



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA .....	11
1.3 OBJETIVOS.....	13
<b>1.3.1 Objetivo geral da pesquisa.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos da pesquisa.....</b>	<b>13</b>
1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	13
1.5 ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO DO TRABALHO.....	14
<b>2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>15</b>
2.1 PAPEL DA INFORMAÇÃO.....	15
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	18
<b>2.2.1 Níveis de planejamento.....</b>	<b>19</b>
2.3 ANÁLISE INTERNA E EXTERNA.....	21
<b>2.3.1 Matriz de avaliação estratégica.....</b>	<b>22</b>
2.4 BALANCED SCORECARD – BSC.....	24
<b>2.4.1 Indicadores .....</b>	<b>25</b>
2.5 MISSÃO.....	26
2.6 VISÃO .....	26
2.7 OBJETIVOS.....	27
2.8 INCUBADORA.....	28
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>
3.1 QUANTO A NATUREZA.....	30
3.2 QUANTO A FORMA DE ABORDAGEM DO PROBLEMA .....	30
3.3 QUANTO AOS OBJETIVOS.....	31
3.4 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS.....	31
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>33</b>
<b>5 HISTÓRICO DA EMPRESA.....</b>	<b>35</b>
5.2 FATURAMENTO.....	36
5.3 FUNCIONÁRIOS .....	36
<b>6 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....</b>	<b>37</b>
6.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS EMPRESA x INCUBADORA.....	37
6.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS REFERENTES A VISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	38
6.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS REFERENTES A COLETA, USO E DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	39
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo verificar a percepção do planejamento estratégico, como instrumento informacional de uma MPE de base tecnológica, aqui denominada empresa Gama, incubada na INTEC.

Segundo Lopes (2002, p.61), o objetivo do planejamento pode ser apresentado como sendo a obtenção ou a conservação de boas posições no mercado. Saber o que se tem por missão, visão e objetivos é um passo de extrema importância, pois é o início de um longo caminho a ser percorrido por micro e pequenos empresários que pretendem não somente sobreviver, mas também garantir seu lugar no mercado conseguindo obter vantagem competitiva, pôr se posicionar a frente ou no mínimo ao lado do mercado a que se candidatam.

O papel do planejamento estratégico, como instrumento de auxílio à administração de empresas, no que tange o seu posicionamento estratégico no mercado, visa com sua aplicação à diminuição do índice de mortalidade\* das mesmas, já que este permite nortear as ações gerenciais da empresa dentro de um plano previamente determinado.

---

\*Expressão popularizada pelo SEBRAE.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

Para a elaboração do problema de pesquisa, buscou-se responder a seguinte pergunta: como uma MPE incubada, de base tecnológica, percebe/visualiza o papel do planejamento estratégico como instrumento informacional?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos o cenário atual das incubadoras de empresas no Brasil teve um crescimento considerável, e com isso teve também um aumento elevado no número de empresas incubadas, as quais recebem no início de sua existência um cuidado especial, para desenvolver idéias de negócios, segundo dados pesquisados no BNDES (2003), foi possível verificar que somente as MPEs legalizadas, foram responsáveis pela criação de 70% do total dos novos empregos no Brasil entre os anos de 1995 e 2000.

Na pesquisa “Cenários para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do estado de São Paulo 2009/2015”, realizada pelo Observatório das MPEs do Sebrae – SP mapeou as tendências nacionais e mundiais e identificou a evolução na quantidade de empreendimentos abertos. O país pode chegar a 2015 com uma empresa para cada 24 habitantes. Isso representa um universo de quase nove milhões de pequenos negócios em 2015, para uma população em torno de 210 milhões de pessoas.

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE – DF (2007), com 14.181 empresas criadas entre 2003 e 2005, constatou uma melhora espetacular na taxa de sobrevivência das MPEs brasileiras. O percentual de micro e pequenas empresas que sobrevivem pelo menos dois anos passaram de 51% em 2002 para 78% em 2005, ou seja, 27% a mais de empresas que não fecharam suas portas.

Esta mesma pesquisa revelou que a melhoria da qualidade empresarial teve importante contribuição para o aumento da taxa de sobrevivência das pequenas empresas. Os empresários que têm curso superior completo ou incompleto já são 79% do total, e aqueles com experiência anterior em empresa privada subiram de

34% para 51%. Ou seja, atualmente os empresários estão muito mais capacitados para enfrentar os desafios do mercado.

Com o avanço das tecnologias da informação e comunicação as organizações estão se obrigando a adaptar-se na mesma velocidade. E para que isso ocorra torna-se necessário o investimento em recursos tecnológicos para a coleta de dados, recuperação, tratamento, interpretação, utilização, armazenamento e disseminação de informações inteligentes, e a utilização estratégica destes recursos proporciona vantagem sustentável.

Segundo Davenport e Prusak (1998), a única vantagem sustentável que uma empresa possui é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela utiliza o que sabe e a prontidão com que ela adquire novos conhecimentos. Mcgee e Prusak (1994, pág. 23-24), mostra que a informação não se limita a dados coletados, pois na verdade informações são dados coletados, organizados e ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto.

Os empreendedores (incubados) apresentam conhecimento técnico (produto) não possuindo muitas vezes competências organizacionais (não dominam técnicas de gerenciamento). Segundo Souza (2004, p.65), os micros e pequenos empresários deixam de lado as atividades de planejamento, por considerarem estas atividades burocráticas e desnecessárias. Fato que tem sido apresentado como uma fraqueza podendo se tornar até mesmo uma ameaça a essas empresas, evitando muitas vezes o seu crescimento.

É de grande valia para os micro e pequenos empresários a realização de uma análise do ambiente em que vão atuar verificando assim quais são as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos do mercado em que estão se inserindo, pois a falta de interesse na busca de informações, sobre o ambiente, em que se pretende atuar, prejudica as ações, eventos e até mesmo a competitividade e sustentabilidade das MPEs, podendo ser caracterizada uma ameaça à sobrevivência dessas instituições.

Esse trabalho, apóia-se na definição apresentada por Davenport (2002), que descreve a informação, como dados contextualizados, que possuem significado, se tornando útil e importante para o seu possuidor esta definição pode caracterizar a informação como um recurso estratégico que possui custo, preço e valor.

No ambiente empresarial a informação significa poder, na esfera decisória, a sobrevivência e o sucesso da empresa dependem da sua sintonia com o ambiente, a forma com que administra informações e concede a elas valor. Por isso justifica-se este trabalho, pois o mesmo pretende verificar a visão que a MPE denominada Gama possui, sobre o planejamento estratégico como instrumento informacional.

### 1.3 OBJETIVOS

Para uma melhor compreensão dos objetivos deste trabalho estes se dividem em um objetivo geral e três objetivos específicos.

#### **1.3.1 Objetivo geral da pesquisa**

Verificar a visão/entendimento que uma MPE possui sobre o planejamento estratégico como instrumento informacional.

#### **1.3.2 Objetivos específicos da pesquisa**

- leitura de material bibliográfico para compreensão do campo de estudo e apontamentos das informações relevantes;
- mostrar a importância da informação como um recurso estratégico;
- conceituar planejamento estratégico de maneira simples a fim de explicitar o que se entende por missão, visão e objetivos de uma empresa.

### 1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

A presente pesquisa apresenta algumas limitações, pois seu objetivo inicial era verificar como as MPEs incubadas de base tecnológica, percebiam/ visualizavam o papel do planejamento estratégico como instrumento informacional, porém as micro e pequenas empresas incubadas apresentaram grande resistência, para preencherem o instrumento de pesquisa, não desenvolvendo assim uma cultura de disponibilização do conteúdo.

Sendo então a pesquisa realizada em apenas uma empresa, e por este motivo a mesma não pode ser considerada generalizável. O instrumento de pesquisa foi respondido por apenas um dos sócios da empresa, e as respostas acabaram sendo limitadas apenas a ele, não sendo possível a verificação da percepção/ visualização dos outros sócios e colaboradores.

### 1.5 ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

Esta é uma pesquisa de caráter qualitativo, composta por uma parte teórica e uma parte prática. A primeira parte, teórica, apresenta levantamento bibliográfico com o intuito de se levantar informações sobre o papel do planejamento estratégico como instrumento informacional. Serão abordados tópicos de cada um dos termos que se referem ao estudo.

Na parte prática são apresentados os métodos e técnicas utilizados para verificação do nível conhecimento que a empresa Gama possui ou deveria possuir.

## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Para explanar sobre o papel da informação como recurso estratégico, o qual possui custo, preço e valor serão apresentados alguns conceitos e definições sobre informação. E para demonstrar a importância de um dos instrumentos informacionais, mais importantes para o crescimento saudável de uma empresa, serão apresentados conceitos, e técnicas do planejamento estratégico.

### 2.1 PAPEL DA INFORMAÇÃO

Na era da informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência (CHIAVENATO, 1999, p. 30).

A informação pode ser classificada como elemento fundamental no apoio as estratégias, processos de tomada de decisão e controle das operações empresariais e sua utilização representa mudanças organizacionais à medida que afeta os elementos relacionados ao ambiente, e se bem estruturada integra as funções das várias unidades da empresa. (BEUREN, 2000).

Segundo Felix (2003, p. 17), a informação historicamente tem sido a base para o desenvolvimento socioeconômico e cultural da humanidade e, a partir de seu entendimento, concretiza-se como recurso valioso. Podendo ser a informação considerada fonte para o desenvolvimento humano e intelectual.

Segundo Magalhães (2002, p. 22), informação pode ser definida como sendo capaz de reduzir a incerteza, esclarecer, fatos, tornar compreensível aos indivíduos envolvidos e aos interessados.

Choo (2003, p.27), a define como um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

Trata-se de uma questão de inteligência, as habilidades necessária para

transformar uma grande massa de dados operacionais em informações consistentes que possam agregar valor ao negócio, porém muitas empresas ainda não possuem habilidades para organizar e agregar valor aos seus dados para transformá-los em informações (FERREIRA, 2003, p. 42 – 43).

Segundo Bond (2007, p. 18), é preciso saber filtrar as melhores informações e transformá-las em atitudes e decisões para o bem comum.

Robredo (2003, p. 2 – 4), entende que a informação é obtida através de um processo de transformação dos dados, utilizada fundamentalmente para ser comunicada e transmitida gerando conhecimento. A informação se apresenta em diversas estruturas, como formas, figuras, modelos, configurações, idéias, signos, sinais, gestos e outros, com o objetivo de se organizar em sua própria variedade.

Pois os dados por si só, não dão a compreensão de um determinado assunto, é preciso agregar a eles um sentido, uma ordem, um sistema para que possa ser compreensível, sendo considerado o principal elemento que produz a informação (ROBREDO, 2003).

Segundo Laudon e Laudon (2007, p.10), os fatores ambientais como clientes, fornecedores, concorrentes, acionistas e agências reguladoras interagem com a organização e com seus sistemas de informação.

Todos esses fatores esquematizam-se junto ao sistema de informação conforme representado pela figura 1:

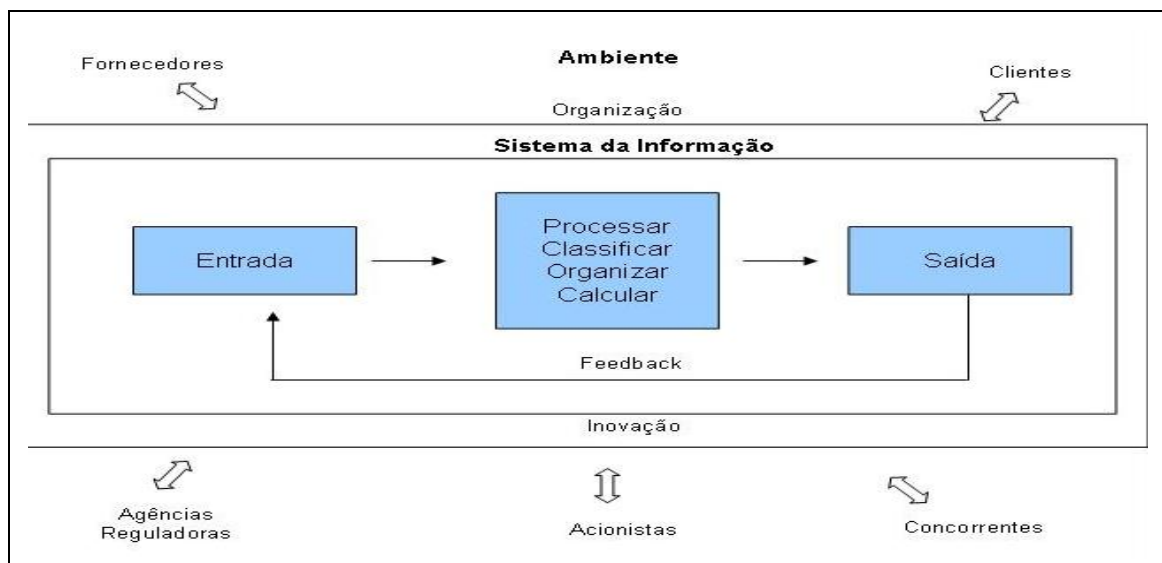


FIGURA 1: VISÃO DO AMBIENTE DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO  
 FONTE: LAUDON E LAUDON, 2007, P. 10.



Quando uma organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado, consegue inovar suas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e otimizar seus processos organizacionais (CHOO, 2003, p.28).

Embora não exista uma única visão do que seja informação, sempre irá ter a necessidade de se possuir um emissor, um receptor, e um canal os quais compõe um processo de comunicação. Onde o entendimento de cada um vai determinar o significado que a mesma informação pode possui. Para Mcgee e Prusak (1994), os indivíduos possuem informações únicas, ou seja, mesmo que várias pessoas tenham acesso a um mesmo grupo de dados, cada um vai absorver o conteúdo e interpretá-lo de forma diferente, gerando reações diferentes. Os autores acreditam que as pessoas não recebem informações, e sim a criam partindo da obtenção de dados, da leitura realizada e do contexto em que estão inseridos, sendo assim a informação se torna essencial no processo de tomada de decisão.

Tarapanoff, Araújo e Cormier (2000) abordam a necessidade de as organizações monitorarem informações ambientais para responderem satisfatoriamente aos desafios e as oportunidades que surgem. Este monitoramento permite mudanças e adaptações de objetivos, produtos e serviços, em resposta às novas demandas do mercado e a mudanças no ambiente. Para isso as empresas devem definir quais informações devem ser focalizadas, quais atividades enfatizar e a maneira como a informação deverá ajudar a empresa a alcançar seus objetivos.

Para Davenport (2002), a informação estratégica possibilita fazer escolhas sem definir um plano imutável.

Ainda segundo Davenport (2002), uma análise estratégica fundamental identifica que tipo de informação deve receber ênfase, e define fatores a serem usados pelos estrategistas tais como:

- a) posição básica da empresa no mercado;
- b) concorrentes tradicionais e alternativos;
- c) forças externas que impulsionam a demanda de mercado;
- d) estrutura e função da organização;
- e) mudanças que a empresa precisa sofrer para obter êxito em sua atividade.

A importância da informação é perceptível no desenvolvimento de produtos e

serviços de informação personalizados, com o objetivo principal de atingir a personalização com baixo custo. Os ativos intangíveis passam a ser considerados recursos estratégicos essenciais, os quais se agregam aos ativos tradicionais valorizados pelas organizações da era industrial (ANGELONI, 2005 *apud* STAREC, 2005, p. 147; ALBERTIN, 2001, p. 43).

A informação tem papel fundamental na elaboração, na implantação e no acompanhamento da estratégia. Cabe a organização definir quais informações são fundamentais em cada uma dessas, ficando em desvantagem as empresas que não tiverem o papel da informação definido de forma clara.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As organizações hoje necessitam cada vez mais atingir metas, e as ferramentas administrativas podem auxiliar no alcance de seus objetivos, entre as ferramentas está o planejamento estratégico. Um recurso dinâmico e flexível que possibilita a organização redirecionar suas ações de acordo com as exigências do mercado, que passa por constantes mudanças, oriundas de avanços tecnológicos e um número maior de concorrentes.

Segundo Serra e Torres (2004, p.28), o planejamento estratégico é o processo pelo qual se procura determinar como a organização deve atuar em relação ao ambiente, definindo-se os objetivos e as estratégias para alcançá-los.

Oliveira (2001, p.33), o define como o estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado.

O planejamento estratégico permite uma avaliação da real situação da empresa e demonstra a importância da gestão estratégica para organização. A falta desta gestão estratégica gera um desdobramento não adequado das informações, ou seja, os setores da organização não se correlacionam de forma direta ou indireta aos outros departamentos e também aos sócios.

Leitão (1996), descreve o planejamento estratégico como uma atividade permanente e contínua, desenvolvida de modo ordenado e racional, sistematizando um processo de tomada de decisões, com vista ao alcance de objetivos que

permitirão aperfeiçoar a futura posição da instituição, a despeito de mudanças aleatórias ou organizadas no meio ambiente futuro.

A partir do planejamento estratégico podem ser ajustados os processos internos e fluxos de informações.

Segundo Fischmann e Almeida, (1995, p.25) verificam-se as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos para o cumprimento da missão da empresa dessa forma se estabelecem o propósito de direção que deverá seguir, proporcionando uma visão da real situação da organização.

Planejamento é um processo que se preocupa com o “para onde ir” e quais as maneiras adequadas de chegar lá, tendo em vista a situação presente, as possibilidades futuras e o desenvolvimento (COROACY, 1972, p.79).

### **2.2.1 Níveis de planejamento**

Os níveis de planejamento podem ser distinguidos entre três níveis: nível estratégico; nível tático e nível operacional.

#### **2.2.1.1 Nível estratégico**

Segundo Oliveira, (1994) é aquele que geralmente é executado com uma visão não imediata, isto é, mais em longo prazo, e dada à sua natureza e seu grau de importância para a organização, representa um impacto mais amplo. É elaborado pelo seu mais alto escalão hierárquico, o mesmo deverá contemplar uma série de decisões que deverão ser tomadas nos demais níveis da organização.

Segundo Kotler, (1998), o propósito é dar forma a negócios e produtos da empresa, de modo que possam gerar lucros e crescimento almejado.

Cria uma consciência das suas oportunidades e ameaças, seus pontos fracos e fortes, para o cumprimento de sua missão e, por esta consciência, estabelece o propósito para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças (FISHMANN, 1991, p. 33).

Segundo Bateman (1998, p. 30), no nível estratégico serão definidos os objetivos, os planos da empresa e tomada de decisões quanto às questões de longo

prazo, como sua sobrevivência, crescimento e eficácia geral.

#### 2.2.1.2 Nível tático

Consiste em decisões para operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela direção da organização (FERNANDES, BERTON, 2005, p. 08).

São elaborados os planos de ação, incorporando metas de curto, médio e longo prazo. São definidas responsabilidades de media duração, prazos curtos e longos, as metas e indicadores, com o processo decisório mais centralizado. Todas essas etapas focando na visão global da empresa (LEITÃO, 1996).

O principal objetivo é o de traduzir as decisões estratégicas em ações efetivas a serem implementadas pelos mais diversos setores da organização, desta forma, no nível tático existe um menor nível de incerteza para as tomadas de decisão (SOUZA, 2002).

Para Rezende (2003), os controles táticos se concentram na monitoração do processo da administração estratégica para garantir o funcionamento tático ou gerencial do planejamento estratégico da organização, sendo empreendido para que todos os resultados planejados durante o projeto materializem-se de fato.

#### 2.2.1.3 Nível operacional

Segundo Chiavenato (2004), o nível operacional está inserido em um sistema fechado e direcionado para a maximização de resultados e por meio dele os administradores determinam e visualizam ações futuras que melhor conduzam ao alcance dos objetivos da empresa.

Oliveira (2004 p.49) mostra que o mesmo pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Referem-se às ações que serão necessárias para implementar o estipulado no planejamento estratégico, implica a definição de linhas de ação, ou seja, formas de execução do trabalho, que se mal empregadas irão prejudicar a empresa, impedindo que alcance os objetivos esperados (COELHO, 1999).

Planejamento operacional é o planejamento dos meios e recursos a serem utilizados para a realização de objetivos. Este planejamento pode ser feito em etapas, a qual é um procedimento sistemático eficiente. Primeiro deve-se analisar os objetivos e fazer uma lista deles e depois verificar outras atividades que serão necessárias para completar os objetivos. (AMARU, 2000).

### 2.3 ANÁLISE INTERNA E EXTERNA

A análise dos fatores internos e externos é uma ferramenta útil para entender a situação global da empresa, esta abordagem equilibra pontos fortes e fracos internos, com as oportunidades e riscos que o ambiente externo apresenta (SERRA, 2004).

Segundo Leitão (1996, p.132), a análise interna da empresa fornecerá uma visão de como está o seu ambiente interno, onde se localizam as forças e as fraquezas da organização e as causas dessa situação. Para Silveira (1999), a análise desses pontos é feita, a fim de viabilizar o aproveitamento das oportunidades ambientais e evitar que ela fique vulnerável, às ameaças externas, encaminha as restrições e identifica suas causas, permitindo a configuração das principais problemas com seus nexos e dependência, mediante tratamento quantitativo e qualitativo.

Portanto, segundo Santos (1992, p. 152), a análise interna equivale avaliação do melhor posicionamento da empresa, de maneira que possa maximizar as potencialidades e reduzir as vulnerabilidades frente ao ambiente, que é complexo.

Valadares (2005), mostra que a análise interna e externa dará importantes sinalizações para a empresa quanto às suas atuais condições de competitividade no mercado. Esta sinalização é, aliás, o maior objetivo da abordagem interna, demonstrando como a empresa está.

O ambiente externo é o nível da organização que normalmente tem implicação imediata e específica na administração. Possui componentes de amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização (CERTO, 1993).

Para Tachizawa e Rezende (2002), a análise externa possibilita o conhecimento das forças restritivas e das forças impulsionadoras que condicionam a

sua atuação, e será realizada mediante o acompanhamento de dois grandes blocos: o meio ambiente operacional e o meio ambiente expandido.

Por fim a análise interna e externa segundo Oliveira (1988, p. 76), tem a finalidade de estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças bem como a sua atual posição no mercado.

### **2.3.1 Matriz de avaliação estratégica**

Segundo Leitão (1996), em um mercado cada vez mais competitivo, torna-se necessário para as empresas a utilização de ferramentas de gestão, as quais permitem verificar o ambiente a sua volta podendo servir como base para a gestão e planejamento estratégico. Estas ferramentas devem ser de simples entendimento, e utilizada para qualquer tipo de cenário da empresa. Durante a avaliação estratégica devem ser levadas em consideração as oportunidades e as ameaças ao negócio, assim como as forças e fraquezas. Trata-se de uma análise que visualiza os efeitos do conjunto de interações entre os fatores internos (forças e fraquezas) que dependem exclusivamente da empresa, podendo ser controlados pelos seus dirigentes ou até mesmo pelos próprios membros da organização. E externos (oportunidades e ameaças) que estão fora do controle da empresa.

Este mesmo autor comenta que para proporcionar uma visão sistêmica da real situação da empresa, existe a metodologia de avaliação estratégica, onde ocorre a interação das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças da empresa. Esta metodologia pode ser feita com base na a matriz de avaliação estratégica F.O.F.A, ou também conhecida como matriz de SWOT (pontos fortes – *Strengths* – e fracos – *Weakenesses* – da empresa em relação aos seus concorrentes, bem como as oportunidades – *Opportunities* – e ameaças – *Threats* – do ambiente externo). Um cruzamento de cenários para se saber quais serão os objetivos sistemáticos, extraídos por métodos científicos, que definem futuros possíveis. A matriz segue representada na figura 2.

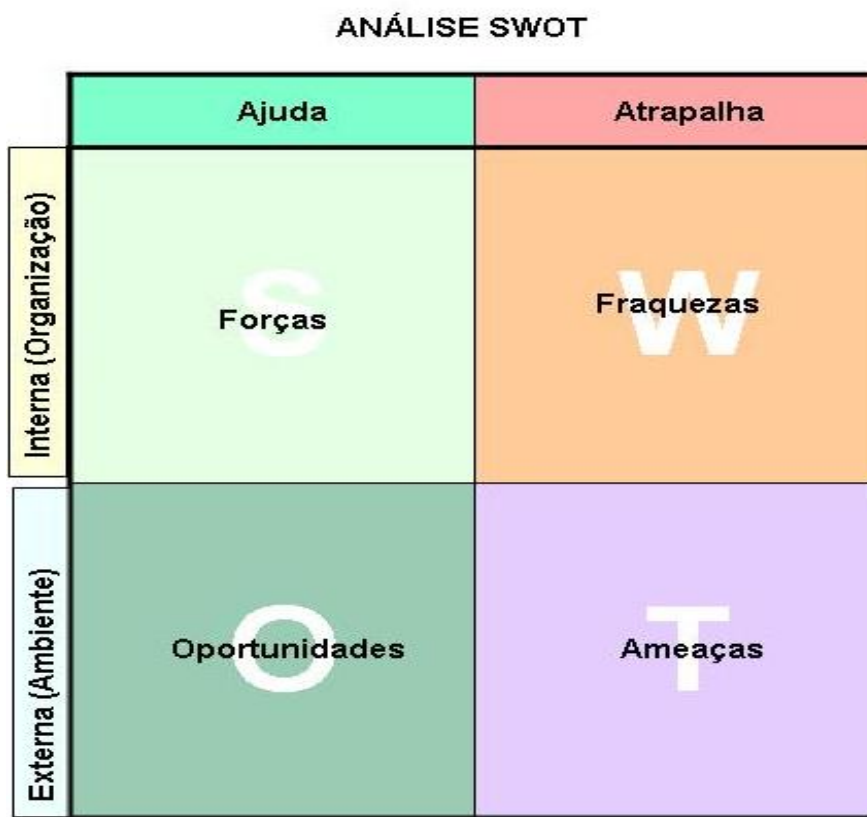


FIGURA 2: MATRIZ SWOT

FONTE: ALBERT HUMPHREY

Segundo Leitão (1996), os quatro quadrantes que formam na matriz possuem o seguinte significado:

Quadrante I: indica a existência de potencialidade de ação ofensiva através do aproveitamento de oportunidades pela existência de algumas forças. Que segundo Oliveira (2001, p.60), é definido como sendo a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlada) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.

Quadrante II: indica a existência de debilidade para a ação ofensiva, sendo capaz de neutralizar ou minimizar as ameaças utilizando-se das forças. Thompson Jr. (2000, p.125), define ponto fraco ou fraqueza como sendo algo que a empresa não tem ou não faz muito bem (em comparação a outras) ou com uma condição que coloca a empresa em desvantagem.

Quadrante III: indica a existência de debilidade para a ação ofensiva, ou seja, algumas fraquezas podem impedir ou dificultar o aproveitamento das oportunidades.

As quais segundo Leitão (1996), são tendências de situações ou acontecimentos externos em relação á empresa, que podem contribuir para o alcance de sua missão.

Quadrante IV: indicam a existência de vulnerabilidade, situações em que as fraquezas acentuam as possibilidades de concretização das ameaças à organização. Segundo Costa (2006, p.86), são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão negativamente as atividades.

## 2.4 BALANCED SCORECARD – BSC

O BSC permite que a organização traduza sua visão em estratégia oferecendo uma nova estrutura que conte a história da estratégia da empresa através de seus objetivos e medidas escolhidas. Ao invés de concentrar o foco nos mecanismos de controle financeiros que oferecem pouca orientação para o processo decisório do funcionário em longo prazo, o *Balanced Scorecard* utiliza medições como uma nova linguagem para descrever os elementos chave para a obtenção da estratégia. O uso de medição se faz necessário para o alcance de uma estratégia (NIVEN, 2005).

Segundo Rezende (2003, p.90), o BSC proporciona desde a cobertura corporativa, com dinâmicas que envolvem a todos na organização, até situações em que o acompanhamento é feito em pequena escala, para um grupo de indivíduos.

Serra (2004, p. 119), o define como sendo um sistema de gestão estratégica que utiliza indicadores de desempenho organizados em torno de quatro perspectivas: a) aprendizado e crescimento; b) processos internos; c) mercado/clientes; d) financeira:

a) no aprendizado e crescimento é avaliado o grau de inovação nos processos de gestão que a empresa possui e o nível de qualidade das operações, e o resultado dessa avaliação é a capacidade que a empresa possui em manter seu capital intelectual com elevado grau de motivação. (FERNANDES, BERTON, 2005).

b) nos processos internos as atividades aumentam a eficiência das operações chamadas de processos. A análise dos processos internos, incluindo a



identificação dos recursos e capacidades necessárias para elevar o nível interno da qualidade, através deles é que se consegue a satisfação dos clientes e a realização financeira (WRIGHT, 2000).

c) na perspectiva mercado/clientes, é permitido aos gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros (KAPLAN, NORTON, 1997).

d) a perspectiva financeira é um bom indicador para saber se a estratégia da empresa está sendo adequadamente implementada e executada. Envolve indicadores e medidas financeiras e contábeis que permitem avaliar o comportamento da organização (CHIAVENATO, 2004).

#### **2.4.1 Indicadores**

Indicadores é a forma que o BSC utiliza para acompanhar e medir o sucesso para alcance dos objetivos. É um instrumento para monitoramento dos resultados da empresa. O foco dos indicadores deve estar sempre voltado para a comparação. É preciso estar preparado para dar prosseguimento às avaliações de modo a cobrir, pelo menos três ciclos de avaliação antes de avaliar os resultados (SVEIBY, 1998).

Para Kaplan, Norton (2000), indicadores são valores finais de resultado obtidos pela organização geralmente relacionados aos processos internos, e que visam a mensuração para se obter a melhoria dos processos.

Eles são as Ferramentas utilizadas para determinar se os objetivos estão sendo cumpridos e se a implementação esta sendo bem sucedida, quanto às estratégias da empresa (NIVEN, 2005, p.131).

A proposta é derivar um conjunto de indicadores de acordo com a missão da empresa, sua estratégia, tecnologia e cultura. O ponto central do modelo não é o controle e sim, a visão e a missão da empresa (COSTA, 2002).

## 2.5 MISSÃO

Definida como principal razão de existir de uma empresa. Fornece a direção e significado dessa existência. Segundo Siqueira Filho (2002, p. 1), a missão tem que responder a alguns questionamentos, tais como: o que faz ou pretende fazer a instituição? Por que faz? A quem se destina seus produtos e serviços? Obtendo respostas a essas perguntas a empresa vai conseguir visualizar com maior clareza o seu ramo de negócio.

A missão acaba diretamente ligada aos objetivos, e não deve ser alterada constantemente, se houver necessidade ela pode ser ampliada, de maneira que a empresa consiga explorar novos nichos de mercado, mas sem esquecer a sua origem.

A missão deve ser capaz de identificar o que faz a organização, estando bem definida, a mesma pode comportar vantagens, como ajudar a todos a compreender o que fazem na organização, e ajuda a uniformizar os esforços de todos no que é fundamental a empresa (FERNANDES, BERTON, 2005).

Além de uma auto-imagem simples e objetiva, a missão também deve ter um sentido claro sobre qual a razão da existência da organização (COSTA, 2006).

Segundo Silveira (1999, p. 119), é o propósito final que justifica e legitima socialmente a existência da organização, é sua razão de ser.

Pode ser considerada um horizonte no qual cada empresa deseja atuar e decide participar de cada oportunidade de negócios que surgem. Caso sejam interessantes para os propósitos da organização, tornam-se propósitos e, conseqüentemente, compromissos que a organização determina no sentido de cumprir sua missão (OLIVEIRA, 2003).

## 2.6 VISÃO

A visão auxilia a empresa a focar no que deseja alcançar. Nela a organização define o seu futuro e o que pretende ser, colocando a visão como um projeto que gostaria de ser em um determinado período de tempo. É utilizada para indicar quais são os objetivos a serem alcançados, orientando assim, os seus membros quanto ao

futuro que a empresa pretende transformar em realidade (CHIAVENATO, 2000).

A visão é um plano, um “sonho” do que a empresa quer ser aonde quer chegar. Quando bem desenvolvida ela fornece para as empresas o esboço de um planejamento estratégico. As micro e pequenas empresas devem utilizar o processo de criação da visão para estudar mais o mercado e se posicionar melhor nele.

Para Vasconcellos e Pagnoncelli (2001), a visão pode funcionar como um sonho ou como desafio estratégico. A visão pode ser reestruturada sempre que os objetivos são alcançados. É um conceito operacional muito preciso que procura descrever a auto imagem da organização: como ela se vê, ou melhor, como ela gostaria de se ver no futuro” (COSTA, 2006, p. 35).

Starec (2005 p. 95), apresenta a visão como um aspecto mobilizador, ou seja, ela não é estática, pois fica se perguntando constantemente para onde vai.

Ela representa limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla, pois proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implantado pela empresa (OLIVEIRA, 1988).

## 2.7 OBJETIVOS

Os objetivos gerais e específicos de uma empresa são a forma ou fatores críticos para que a missão e visão “sonho” da empresa se transforme em realidade.

A criação dos objetivos deve buscar responder às seguintes questões: o que se quer alcançar, onde se quer chegar, e com que meios se pretende agir.

A elaboração dos objetivos deve ser feita de forma clara e direta, pois estes devem indicar as linhas, os caminhos e os meios para toda a ação a ser desenvolvida.

Um objetivo pode ser definido como um propósito ou alvo que se pretende atingir.

## 2.8 INCUBADORA

Segundo informações coletadas no site do SEBRAE no mês de abril de 2010, incubadoras são consideradas um ambiente especialmente planejado que tem por intenção difundir o empreendedorismo e o conhecimento a empresas que buscam durante o período de incubação desenvolver seu plano de negócio.

De acordo com o edital nº 001/2010 INTEC/TECPAR as empresas podem candidatar seus empreendimentos/ projetos às seguintes modalidades de incubação:

- Incubação residente, são para empresas que ficam fisicamente instaladas nas dependências da incubadora, usufruindo de sua infra-estrutura e os apoios gerenciais e técnicos oferecidos.
- Incubação não residente: são para empresas que não ficam fisicamente instaladas nas dependências da incubadora. Esta modalidade pode ser aplicada a empresas que devido à natureza da atividade não tenham necessidade de instalação física ou necessitem de outras instalações, não suportadas pela infra-estrutura da incubadora.

As empresas incubadas ficam alocadas dentro, ou não das incubadoras durante o processo de preparação para entrada no mercado e recebem o apoio em seus projetos inovadores, por meio de serviços especializados e consultorias, os quais provêm o estímulo, a promoção e o fortalecimento de micro e pequenas empresas através da intermediação com instituições de ensino e pesquisa, órgãos governamentais e iniciativas privada.

As incubadoras podem ser classificadas como: incubadoras de base tecnológica, de setores tradicionais, mistas e temáticas. Sendo que as incubadoras de base tecnológica buscam reunir empresas cujos produtos, serviços ou processos possuam alto valor agregado devido à utilização de algum tipo de tecnologia ou de pesquisas científicas. As incubadoras de setores tradicionais abrigam empresas de setores habituais da economia que detêm tecnologia largamente difundida. As incubadoras mistas são as que compõem tanto as empresas de base tecnológica (EBTs), que segundo Carvalho et al. (1998, p. 462), são as micro e pequenas empresas comprometidas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos

produtos e/ou processos, caracterizando-se ainda pela aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico (ciência aplicada e engenharia), como as de setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e as utilizam para agregar valor aos seus produtos, serviços ou processos. Por fim as incubadoras temáticas são as que reúnem empresas que tratam de um mesmo assunto.

### 3 METODOLOGIA

Metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Segundo Demo (1987, p. 19), a metodologia cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos.

Conforme Vieira (2000, p.8), entende-se por pesquisa como sendo um conjunto de atividades, podendo ser classificada quanto a sua natureza, quanto a forma de abordagem do problema, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos adotados, segundo Silva e Menezes (2000, p.20), e Magalhães e Orquiza (2002, p. 10 -15), classificando-se a pesquisa conforme segue.

#### 3.1 QUANTO A NATUREZA

Para Silva e Menezes (2000, p. 20), quanto a sua natureza a pesquisa pode ser básica ou aplicada.

A pesquisa realizada pode ser definida, quanto a sua natureza, como uma pesquisa aplicada, pois estudará situações reais em uma MPE incubada de base tecnológica, visando produzir conhecimento aplicável a situações concretas.

#### 3.2 QUANTO A FORMA DE ABORDAGEM DO PROBLEMA

Ainda segundo Silva e Menezes (2000, p.20), sob a ótica da abordagem do problema, uma pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa.

Sendo a pesquisa realizada considerada qualitativa, pois segundo Oliveira (2002), o método qualitativo não pretende “numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”, não empregando dados estatísticos como processo central na análise dos problemas.

Portanto, em virtude do fato que esta pesquisa trata de estudar a visão de uma MPE em relação ao planejamento estratégico, foi aplicado como instrumento de coleta de dados um questionário de cunho qualitativo.

Porém ainda segundo Oliveira (2002), são vários os autores que não estabelecem qualquer distinção entre os métodos quantitativo e qualitativo, tendo

em vista que a pesquisa quantitativa é também qualitativa.

### 3.3 QUANTO AOS OBJETIVOS

Para Silva e Menezes (2000, p.21), e Gil (1993, p.45), em relação aos seus objetivos, uma pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva ou explicativa.

Para identificar melhor os problemas a serem enfrentados no decorrer do trabalho realizou-se uma pesquisa exploratória.

A pesquisa exploratória é particularmente útil quando os pesquisadores não têm idéia clara dos problemas que vão enfrentar durante o estudo. Através da exploração, os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final da pesquisa (COOPER, SCHINDLER, 2003, pg. 131)

### 3.4 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Ainda conforme Silva e Menezes (2000, p. 21-22), e Gil (1993, p.48), uma pesquisa pode, em relação aos procedimentos técnicos adotados, ser bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa ação e pesquisa participante.

Segundo Oliveira (2002), nas pesquisas, em geral, nunca se utiliza apenas um método e uma técnica e nem somente aqueles que se conhece, mas todos os que forem necessários ou apropriados para determinado caso.

Diante disso essa pesquisa compreende os seguintes procedimentos técnicos:

- a) Pesquisa Bibliográfica: segundo Ruiz (2002, p. 58), a pesquisa bibliográfica consiste no exame de livros, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto com tema e pesquisa científica. Portanto, a partir das definições iniciais, como tema, objetivos, se iniciou uma pesquisa bibliográfica, com a leitura e a consulta realizada em fontes de referências primárias e secundárias, disponível

em livros, artigos científicos, teses e dissertações e alguns sites na internet.

b) Levantamento: a pesquisa implica, ainda, na utilização de instrumento de pesquisa, visando levantar a visão sobre planejamento estratégico da MPE Gama, uma vez que o levantamento é utilizado quando uma pesquisa implica na interrogação direta das pessoas, ou empresas, cujo o comportamento se deseja conhecer (MAGALHÃES e ORQUIZA, 2002, p. 14).



#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração desse trabalho adotam os seguinte procedimentos metodológicos:

Em um primeiro momento, buscou-se definir o tema a ser pesquisado, o qual é a visão do planejamento estratégico como instrumento informacional. Após isso, se fez necessário à realização de uma breve coleta de informação pertinentes a área escolhida, para compreensão do campo de estudo e apontamentos das informações relevantes.

Em um segundo momento, buscou-se definir qual o problema que este trabalho pretende resolver, nesse momento realizou-se a identificação do foco de estudo, onde decidiu pesquisar a visão do planejamento estratégico como instrumento informacional em MPEs de base tecnológica, tendo como problema da pesquisa a seguinte pergunta: como as MPEs incubadas de base tecnológica, percebem/ visualizam o papel do planejamento estratégico como instrumento informacional?

No terceiro momento, buscou-se justificar o porque isto é considerado um problema e porque vale a pena resolvê-lo.

No quarto momento definiu-se o objetivo geral da pesquisa e os objetivos específicos.

Para o quinto momento foi necessária a busca por literatura pertinente tanto na área de informação como na área de planejamento estratégico.

No sexto momento criou-se o instrumento de pesquisa com a intenção de coletar informações que respondessem a pergunta do problema da pesquisa.

No sétimo momento buscou-se entrar em contato com MPEs de base tecnológica, pretendia que este instrumento de pesquisa fosse aplicado nas empresas incubadas na INTEC, porém nesse momento, encontrou-se um problema, pois as micro e pequenas empresas incubadas apresentaram grande resistência, para preencherem o instrumento de pesquisa, não desenvolvendo assim uma cultura de disponibilização do conteúdo. Fato que comprometeu a pesquisa, pois a falta de acesso a informações sobre essas empresas, acabaram mudando o problema da pesquisa e os objetivos iniciais. Sendo então a pesquisa realizada em apenas uma

empresa, a qual, disponibilizou apenas um dos seus sócios para responder o instrumento de pesquisa sendo os dados coletados de acordo com a visão/percepção de apenas um dos colaboradores.

No oitavo momento buscou-se realizar um estudo sobre o histórico da empresa pesquisada e sua área de atuação.

No nono momento, analisou-se os dados coletados, verificando a percepção que a empresa Gama possui sobre planejamento estratégico como instrumento informacional.

## 5 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa aqui denominada Gama nasceu dentro da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR). Os seus sócios - fundadores são jovens engenheiros egressos do curso de Engenharia de Computação e do Mestrado em Informática Aplicada. A empresa foi constituída juridicamente em novembro de 2004.

Em função do seu grau de inovação, no mesmo ano em que foi fundada a empresa foi aceita na Incubadora Tecnológica de Curitiba (INTEC) após uma banca de avaliação, possuindo assim seu projeto aprovado na modalidade de incubação residente.

Tem como missão para o futuro enquanto empresa de tecnologia, adquirir, transmitir e organizar toda informação na área médica (sinais vitais e outros dados), permitindo que os profissionais de saúde se conectem aos seus pacientes através da telemedicina.

Assim, a empresa Gama pretende ser uma referência mundial em soluções de telemedicina, reconhecida internacionalmente como uma empresa de tecnologia de ponta.

### 5.1 ORGANOGRAMA DA EMPRESA

Segundo Cury (2005), organograma é um gráfico que representa a estrutura formal de uma, empresa mostrando como estão dispostas as unidades funcionais, a hierarquia e as relações de comunicação existentes entre estes.

A empresa Gama possui estilo de gestão tradicional e centralizadora, pois as decisões estão concentradas nos sócios, e estes repassam as decisões às áreas subordinadas, conforme representado pela figura 3.

As decisões são desdobradas pela diretoria na gestão de seus subordinados, buscando elaborar os objetivos e metas para que seja cumprido o objetivo inicial.

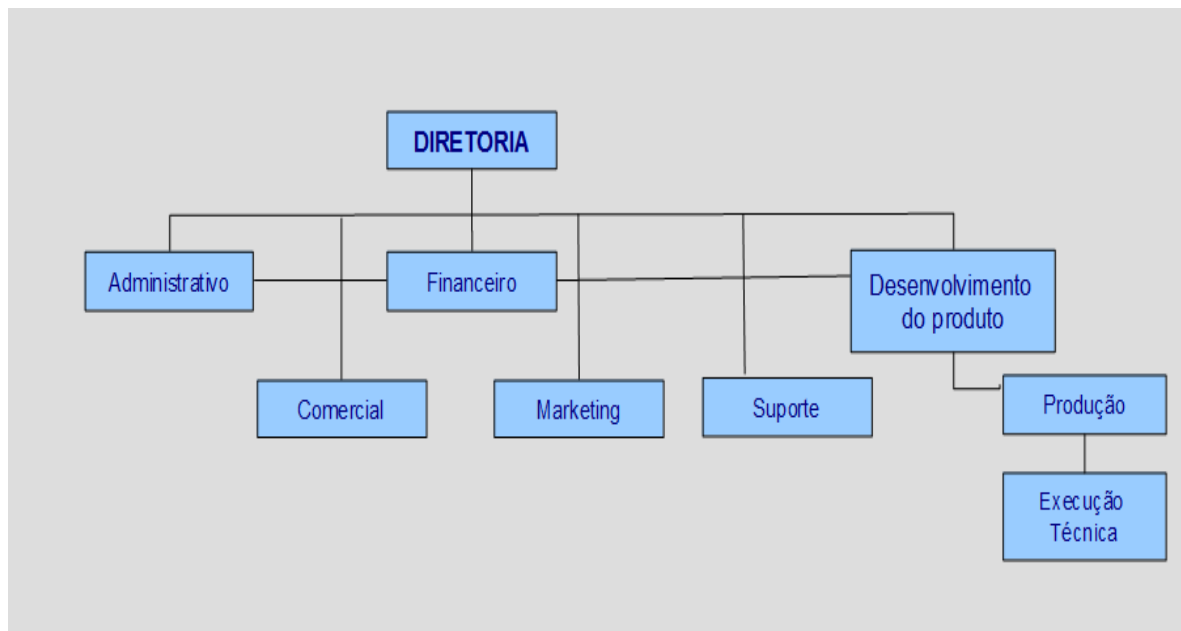


FIGURA 3: ORGANOGRAMA DA EMPRESA GAMA

FONTE: EMPRESA GAMA

## 5.2 FATURAMENTO

O faturamento médio mensal da empresa fica em torno de R\$ 183.592,08 (cento e oitenta e três mil, quinhentos e noventa e dois reais e oito centavos).

## 5.3 FUNCIONÁRIOS

Atualmente conta com cinquenta e cinco funcionários, os quais estão distribuídos nas seguintes áreas: administrativo, financeiro, comercial, marketing, suporte, desenvolvimento do produto, produção e execução técnica.

## 6 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para a realização da pesquisa, foi aplicado um questionário estruturado (Apêndice - 1) com 31 (trinta e uma) questões, relacionadas a empresa e seu envolvimento com a incubadora, a sua visão do planejamento estratégico, e a utilização da informação para a execução das atividades da empresa e na tomada de decisão.

### 6.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS EMPRESA x INCUBADORA

A empresa aqui denominada Gama, encontra-se na incubadora no período de 1,5 ano a 2 anos, recebendo treinamento técnico (de produto) e orientação especializada em planejamento estratégico.

Segundo o sócio da empresa durante este período de incubação a empresa passou ou ainda irá passar, pelas seguintes etapas de incubação: a) estruturação; b) incubação; c) graduação.

Sendo que na etapa de estruturação, a empresa se preparou para a incubação, com a constituição formal da empresa, elaboração do plano de negócios e a realização do contrato de incubação entre as partes.

Atualmente a empresa está na etapa de incubação, que consiste na gestão compartilhada da incubada por meio do acompanhamento do desenvolvimento e a verificação e adaptação dos itens previstos no plano. Durante esse período, a empresa conta com os serviços e treinamentos oferecidos para desenvolver habilidades essenciais para o sucesso da gestão e da companhia.

A última etapa irá simbolizar o desligamento oficial da empresa da incubadora, no momento em que a companhia já amadureceu e está apta a ganhar independência no mercado. O sócio da empresa comentou que quando conquistarem a independência no mercado, pretenderão manter a manutenção do contato e utilização da rede de negócios mantida pela incubadora.

## 6.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS REFERENTES A VISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para uniformizar a linguagem empregada, foi solicitado ao sócio da empresa que explicitasse o que a empresa compreende sobre os termos: análise de desempenho; estratégia; inovação; metas; missão; planejamento estratégico; plano de ação e visão; relacionando-os com os termos explicados. Onde o resultado foi positivo, pois os mesmos demonstraram que a empresa, possui claramente as definições para cada um dos termos apresentados.

Sobre a realização do planejamento estratégico, a empresa elabora anualmente, tendo sua revisão, controle (acompanhamento) também realizados anualmente. A empresa reconhece o planejamento estratégico como um instrumento informacional, pois através deste, consegue visualizar/levantar, informações referentes ao mercado em que atuam, aos concorrentes, aos fornecedores e aos clientes.

A diretoria da empresa é quem inicia o processo de planejamento estratégico, porém o mesmo se estende a todos os colaboradores.

Os dirigentes possuem clareza do que a empresa deverá ser no futuro, e possuem ações definidas para alcançar os objetivos.

A missão e a visão da empresa são disseminadas para os colaboradores. Porém as estratégias que permitem alcançar a visão da empresa estão definidas informalmente. A falta da formalidade, dessas estratégias acaba gerando conflitos internos e a perda de informações relativas a clientes, mercado, fornecedores, colaboradores, diminuindo sua capacidade de prestar serviços, produzir e vender.

Os planos de ação são definidos para o alcance das metas e são acompanhados por um responsável. Os indicadores e as metas, relacionados as estratégias definidas são estabelecidos.

A empresa busca conhecer e atender a as necessidades dos clientes, pois reconhece que eles são a justificativa para a sua existência. E por esse motivo, pretende obter as informações necessárias para a configuração de serviços e produtos que incorporem as características mais relevantes para o seu grupo de clientes. Eles utilizam a análise de desempenho do negócio, a qual é feita pelos

dirigentes regularmente, com uso de indicadores restritos aos aspectos de vendas, financeiro e produção, isso acaba sendo um problema, pois sem analisar o desempenho em relação aos fornecedores, clientes, colaboradores e aos aspectos ambientais, eles não irão conseguir identificar se os seus objetivos e metas estão sendo alcançados.

Por fim fazem um controle das receitas e das despesas para garantir a permanência da empresa no mercado.

### 6.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS REFERENTES A COLETA, USO E DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Nesse critério buscou identificar como funcionava o processo de coleta, uso e disseminação das informações necessárias para execução das atividades da empresa, no processo de tomada de decisão e na sobrevivência em uma mercado cada vez mais competitivo.

Segundo o sócio, fazem parte da estratégia da empresa a coleta de informação referentes a pesquisa de satisfação com seus clientes, fornecedores, e a utilização das informações comparativas de outras empresas para avaliar o desempenho e melhorar os serviços, os produtos e os processos. Com isso foi observado que a empresa possui um potencial raramente utilizado pelas organizações, o qual é muito significativo, pois busca adquirir conhecimento.

Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores, e essas informações são disponibilizadas e apenas algumas são documentadas. Eles investem regularmente em seu desenvolvimento e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa. Fato que é muito importante em uma MPE de base tecnológica, pois realizam assim aprendizagem organizacional, a qual gera novos conhecimentos, novas habilidades e até mesmo novos produtos, mudando a atitude de todos.

As inter-relações para a tomada de decisão são feitas com base no compartilhamento de informação, chegando a um consenso entre todos os colaboradores envolvidos no processo, contribuindo para que todos compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa.

Quanto as informações necessárias para a execução das atividades, tanto de análise como para a condução do negócio as mesmas estão definidas, porém não estão organizadas em um sistema de informação. A empresa utiliza apenas o sistema de informação de produção, o qual têm os seus dados analisados e utilizados no processo decisório do planejamento e no acompanhamento da empresa.

A empresa não possui uma área responsável pelo fornecimento de informações, devidamente planejada e/ou estruturada, segundo o sócio da empresa esta área ainda está em estudo para implantação. Por isso ao encontrar informações contraditórias aos seus pressupostos a empresa tenta justificar as diferenças, se a empresa tivesse essa área, seria capaz de comparar as informações armazenadas com as novas informações e reconstruir a partir daí novos pensamentos.

Para que todas as informações empregadas durante o processo de planejamento estratégico, desde sua geração, coleta de informações, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final, sejam adequados e eficiente se faz necessário o emprego de um processo de gerenciamento de comunicação e de criação de uma unidade de informação. Esse processo é necessário para vincular as pessoas as informações do planejamento, que está sendo desenvolvido além de facilitar a comunicação entre os colaboradores.



## 7 CONCLUSÃO

Para a elaboração do presente trabalho, buscou-se conhecer e demonstrar a visão do planejamento estratégico de uma micro e pequena empresa de base tecnológica incubada.

Para a obtenção de resultados que atingissem aos objetivos propostos atentou-se a metodologia definida no início do trabalho. E através da análise dos dados coletados, verificou-se que o sócio da empresa Gama, é um grande empreendedor, dinâmico e inovador. Possui uma percepção do mercado em que atua, e está atento a todas as mudanças que esse mercado possa sofrer.

Possui conhecimento sobre a análise de desempenho, estratégia, inovação, metas, missão, planejamento estratégico e plano de ação. Porém em relação a parte prática desses conceitos, percebe-se que ainda não existe uma visão clara na empresa. Fato que ainda pode ser contornado, pois a empresa ainda esta em processo de incubação.

Em relação a utilização da informação no processo de gerenciamento e tomada de decisão, verificou-se que a empresa busca adquirir constantemente o conhecimento. Sendo assim as informações são compartilhadas com todos os colaboradores. E a tomada de decisão é feita com base nesse compartilhamento chegando a um consenso de qual caminho a empresa deve seguir.

Por fim, recomenda-se que em trabalhos futuros a empresa invista em recursos tecnológicos para a coleta de dados, recuperação, tratamento, interpretação, utilização, armazenamento e disseminação de informações inteligentes, pois a utilização estratégica destes recursos irá agregar valor para a empresa, a qual poderá obter maior compartilhamento de informação e disseminação do conhecimento.

Enquanto não é implantada a área de informação, recomenda-se que a disponibilização das informações, utilize diversos canais: presença física (face a face), canais pessoais estáticos (e-mail, memorandos, cartas) e canais impessoais estáticos (comunicados escritos e boletins,). Disponibilizando informações sobre o planejamento de forma regular, envolvendo todos os colaboradores.

Recomenda-se também que a empresa realize mensalmente reuniões com o

objetivo de informar os colaboradores, sobre o andamento da empresa, sobre o desenvolvimento de atividades durante a execução dos processos e futuros passos para possíveis mudanças. Propõe que após estas reuniões sejam desenvolvidos relatórios de andamento (status), podendo ser entregue em papel ou por correio eletrônico e-mails.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. **Valor estratégico dos projetos de tecnologia da informação**. RAE:

Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 3, 2001, p.9.

AMARU, Antônio C. M. **Introdução a administração: Planejamento Operacional**. São Paulo: 6ª edição - Editora Atlas, 2000.

BATEMAN, T. Snell. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas: 1998.

BNDES. Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Informe-se nº 36: Emprego**. Janeiro de 2002. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/informeSF/inf\\_36.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/informeSF/inf_36.pdf)>. Acesso em 25 de mar. De 2010.

\_\_\_\_\_. **Informe-se nº 50: Demografia de firmas Brasileiras**. Janeiro de 2003. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/informesf/inf\\_50.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/informesf/inf_50.pdf)>. Acesso em 25 de mar. De 2010.

BOND, Maria Thereza. **Práticas profissionais na gestão pública**. Curitiba: IBPEX, 2007. p.139.

CARVALHO, M.M. et al. **Empresa de base tecnológica brasileira: características distintas**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 20., 1998, São Paulo. Anais. São Paulo, PGT-USP, 1998.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 1 ed, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro:Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Senac, 2003.

COELHO, Claudio Ulisses ferreira. **Introdução à Administração**. 2ª edição. Rio de Janeiro; SENAC, 1999.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª edição – Porto Alegre – Bookman, 2003.

COROACY, Joana. **O planejamento como processo**. In revista Educação, ano I, n. 4. Brasília: 1972.

COSTA, Eliezer Arantes da – **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002

\_\_\_\_\_. **Gestão Estratégica**. 8ª edição. São Paulo: Saraiva, 2006.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2005.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.

DAVENPORT, Thomas, PRUSAK, Laurence, **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMO, Pedro - **Introdução à metodologia da ciência** – 2ª edição – São Paulo: Atlas, 1987.

FELIX, Wellington. **Introdução a gestão da informação**. Campinas: Alínea, 2003. p.96.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora a avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, D. T. **Profissional da informação**: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. Ciência da Informação, Brasília, v. 32, n.1, jan/abr 2003. p.42-49. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652003100005&script=sci\\_pdf&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652003100005&script=sci_pdf&lng=pt)>. Acesso em 15, 16 e 17 maio 2010.

FISCHMANN, Adalberto A. – ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro – **Planejamento estratégico na prática**. 2ª edição. São Paulo – Editora Atlas , 1991.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico na prática**. . São Paulo – Editora Atlas , 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1993.

INTEC. Incubadora de Base Tecnológica. Disponível em <<http://intec.tecpar.br/s/home/>>. Acesso em 15 de maio. de 2010.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 5 edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia**. Campus. Rio de Janeiro, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2ª edição. São Paulo: Atlas 1998.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. 7 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1992, p. 214.

LEITÃO, Doredame Moura. **Administração Estratégica - Abordagem Conceitual e Atitudinal**. Rio de Janeiro. SENAI/DN, PETROBRÁS. 1996.

LOPES, I. L. **Estratégia de busca na recuperação da informação: revisão da literatura: Revista Ciência da Informação**. Brasília, DF. V. 31, n. 2. p. 60-71, mai/ago. 2002.

MAGALHÃES, A. R. **Uma proposta para o gerenciamento do ambiente informacional da organização visando a criação do conhecimento**. Florianópolis, SC: UFSC, 2002.

MAGALHÃES, Luiza Eliana Reis; ORQUIZA, Liliam Maria. **Metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos**. Curitiba: FESP, 2002.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NIVEN, Paulo R. **Balanced Scorecard – Passo a Passo: Elevando o desempenho e mantendo os resultados**. Rio de Janeiro: Qualitynark, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial**. São Paulo. Editora Atlas S/A, 1988.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. São Paulo. Editora Atlas S/A, 1994.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias, Práticas**. 15ª edição, São Paulo. Editora Atlas S/A, 2000.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**. São Paulo. Editora Atlas S/A, 2003

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Metodologia científica aplicada ao direito**. São Paulo: Pioneira, 2002.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital intelectual**: Alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro, 3ª edição, 2003.

ROBREDO, Jaime. **Da ciência da informação revisitada aos sistemas humanos de informação**. Brasília: Thesaurus, 2003. p. 243.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 5ª edição – São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Luiz Alberto Alves dos. **Planejamento e Gestão estratégica nas empresas**. 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 1992.

SEBRAE. **Cenários para as MPEs 2009 – 2015**. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/conhecendo\\_mpe/estudos\\_tematicos/cenarios\\_2009\\_2015](http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/estudos_tematicos/cenarios_2009_2015)> Acesso em: 15 de abr. De 2010.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa avalia tempo de fechamento das empresas**. Disponível em <<http://www.sebraego.com.br/site/site.do?idArtigo=2834>>. Acesso em 12 de abr. de 2010.

\_\_\_\_\_. **O que você precisa saber sobre as incubadoras**. Disponível em: <E:\Portal Sebrae-PR.mht>. Acesso em: 10 de abr. De 2010.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES; Alexandre Pavan Ribeiro. **Administração Estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos; 2ª edição, São Paulo. Reichamann, 2004.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**.UFSC, Florianópolis, 2000.

SILVEIRA JUNIOR, Aldery. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2ª Ed. São Paulo . Atlas. 1999.

SIQUEIRA FILHO, Elio Wanderley de. **Formulação do planejamento estratégico: berço da gestão empreendedora na justiça.** Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043644.pdf>>. Acesso em: 01 de maio de 2010.

SOUZA, Agamênon Rocha e Ferreira, **Introdução a administração: uma iniciação ao mundo das organizações.** 5ª edição - Rio de Janeiro: Pontal 2002.

SOUZA, B. J. de. **Criando uma cultura empreendedora no Brasil.** Curitiba, 2004.

STAREC, Cláudio. **Gestão Estratégica da informação e inteligência competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2005.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro, Campus: 1998.

TACHIZAWA, Takesh, REZENDE, Wilson. **Estrategica empresarial: Tendências e desafios –** Editora Prentice Hall – São Paulo: 2002.

TARAPANOFF, K.; ARAUJO JUNIOR, R. H.; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação,** Brasília, v. 29, n. 3, p.91-100, 2000.

THOMPSON, Arhur A., STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** 1 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento Estratégico Empresarial: Foco em clientes e pessoas.** Rio de Janeiro, Qualitymark Editora Ltda, 2005.

VASCONCELLOS, Paulo F. **Construindo Estratégias para vencer.** São Paulo Editora Campus, 10 ed., 2001.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

**APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DO SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

**A VISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO  
INFORMACIONAL**

Caro(a),

O presente instrumento de pesquisa busca identificar a visão do planejamento estratégico como instrumento informacional em uma MPE incubada de base tecnológica.

A pesquisa realizada é parte do trabalho de conclusão de curso.

Sugere-se que o instrumento seja respondido pelo principal executivo da empresa.

Solicito sua contribuição respondendo as questões.

Agradecemos sua colaboração!

Aluna: Francieli de Oliveira Trindade ([francieli.trindade@pr.senai.br](mailto:francieli.trindade@pr.senai.br))

Orientador: Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho ([razzolini@ufpr.br](mailto:razzolini@ufpr.br))

**Há quanto tempo à empresa encontra-se na incubadora?**

- ( ) até 6 meses                      ( ) de 6 meses a 1 ano  
( ) de 1 ano a 1,5 ano              (x) de 1,5 ano a 2 anos

**Que tipo de apoio a empresa recebe da incubadora?**

- ( x ) treinamento técnico (de produto)  
( ) treinamento administrativo (de gestão)  
( ) apoio gerencial para planejamento, organização e controle do negócio  
( x ) Orientação especializada em planejamento estratégico  
( ) outro. Qual? \_\_\_\_\_

**Visando uniformizar a linguagem empregada, solicitamos explicitar sua compreensão sobre os termos a seguir explicados, relacionando a segunda coluna conforme a numeração da primeira.**

1) níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo.	(8) Visão
2) razão de ser de uma empresa, necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades.	(3) Análise de desempenho
3) verificação profunda e global de um projeto, produto, serviço, processo ou informação quanto a requisitos, objetivando identificar problemas e propor soluções.	(6) Plano de ação
4) é um conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem executadas pela empresa.	(1) Metas
5) implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional.	(4) Estratégia
6) são estabelecidos para realizar aquilo que a empresa deve fazer bem feito para que sua estratégia seja bem-sucedida.	(7) Planejamento estratégico
7) técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão.	(2) Missão
8. um “sonho” do que a empresa quer ser aonde quer chegar. Quando bem desenvolvida ela fornece para as empresas o esboço de um planejamento estratégico.	(5) Inovação

**A empresa realiza planejamento estratégico?**

Sim      ( ) Não

**O planejamento estratégico é elaborado com que periodicidade?**

Anual              ( ) Bianual      ( ) Triannual      ( ) Quadriannual  
( ) Quinquenal      ( ) Decennial      ( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_.

**A periodicidade de revisão do planejamento estratégico é:**

Anual              ( ) Bianual      ( ) Triannual      ( ) Quadriannual  
( ) Quinquenal      ( ) Decennial      ( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_.

**O controle (acompanhamento) do plano estratégico é feito com que periodicidade?**

Anual              ( ) Bianual      ( ) Triannual      ( ) Quadriannual  
( ) Quinquenal      ( ) Decennial      ( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_.

**Que inicia o processo de planejamento estratégico?**

( ) Presidência       Diretoria      ( ) Gerências      ( ) Supervisão

obs: Porém o processo é estendido a todos os colaboradores.

**Os dirigentes têm clareza do que a empresa deverá ser no futuro?**

Sim      ( ) Não

**Existem ações definidas para alcançar o que a empresa quer ser no futuro?**

Sim      ( ) Não

**A missão da empresa é disseminada para os colaboradores?**

Sim      ( ) Não

**A visão da empresa é disseminada para os colaboradores?**

Sim      ( ) Não

**As estratégias que permitem alcançar a visão estabelecida são definidas?**

Sim      ( )Não

obs: Informalmente

**Os indicadores e as metas relacionados às estratégias definidas são estabelecidos ?**

Sim      ( )Não

**Os planos de ação visando alcançar as metas da empresa são definidos ?**

Sim      ( )Não

obs: São acompanhados por um responsável

**As necessidades dos clientes são conhecidas e atendidas?**

Sim      ( )Não

**Como a análise do desempenho do negócio é feita pelos dirigentes?**

( ) Não há análise do desempenho do negócio.

( ) A análise do desempenho do negócio é feita ocasionalmente com foco principalmente financeiro.

A análise do desempenho do negócio é feita regularmente com uso de indicadores restritos aos aspectos de vendas, financeiro e produção.

( ) Há reuniões regulares para análise do desempenho com uso de indicadores abrangentes ao negócio (vendas, fornecedores, clientes, colaboradores, financeiro, produção e aspectos ambientais).

**As receitas e as despesas são controladas para garantir a permanência da empresa no mercado?**

Sim      ( )Não

## QUESTÕES SOBRE INFORMAÇÃO

Esse critério busca identificar como são utilizadas as informações necessárias para a execução das atividades da empresa, incluindo as informações comparativas para auxiliar na análise e na melhoria de seu desempenho.

### Como acontece a coleta da informação na empresa?

- não acontece coleta de informação na empresa
- a empresa realiza pesquisa de satisfação com seus cliente e fornecedores.
- a empresa realiza pesquisa de mercado
- a empresa faz revisão de documentação para extrair dados que possam gerar informação
- outro (s) quais? \_\_\_\_\_

### Utilizam as informações comparativas de outras empresas para avaliar o desempenho e melhorar os serviços, os produtos e os processos?

- Sim
- Não

### Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?

- Sim
- Não

obs: As informações são compartilhadas, porém só são documentadas quando necessário.

### Como os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa?

- Não investe em seu desenvolvimento.
- Investe esporadicamente em seu desenvolvimento, mas não aplica os conhecimentos adquiridos na empresa.
- Investe esporadicamente em seu desenvolvimento e aplica os conhecimentos adquiridos na empresa.
- Investe regularmente em seu desenvolvimento e aplica os conhecimentos adquiridos na empresa.

**Como as informações são disponibilizadas para os colaboradores?**

- ( ) As informações não são disponibilizadas.
- ( ) As informações são disponibilizadas para alguns colaboradores.
- ( ) As informações são disponibilizadas para a maioria dos colaboradores.
- (x) As informações são disponibilizadas para os colaboradores, sendo documentadas e organizadas para a retenção do conhecimento na empresa.

Obs: As informações só são documentadas e organizadas quando necessário.

**Como são as inter-relações estabelecidas na empresa para a tomada decisão?**

- ( ) O subordinado repassa informações para seu chefe imediato, que informa o gerente /diretor, o qual toma a decisão
- ( ) O gerente/diretor coleta informações e toma decisões
- (x) a equipe da empresa compartilha as informações coletadas e chega a um consenso para tomada de decisões
- ( ) Outro (s) Qual( is): \_\_\_\_\_

**Como as informações necessárias para a execução das atividades, para análise e para condução do negócio estão definidas?**

- ( ) As informações não estão definidas.
- ( ) Algumas informações para a análise e a execução das atividades estão definidas.
- (x) As informações para a execução das atividades e para a análise e a condução do negócio estão definidas.
- ( ) As informações para a execução das atividades e para a análise e a condução do negócio estão definidas e organizadas por um sistema de informação.

Obs: Porém falta organiza-las em um sistema de informação.

**Existe na empresa uma área responsável pelo fornecimento de informações, devidamente planejada e/ou estruturada?**

- ( ) Sim ( ) Não (x) Em estudo
- (Se a resposta for NEGATIVA, passar para a questão 29)

**Qual a finalidade desta área:** ainda em estudo

Qual a designação do cargo pelo responsável da área: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Quando encontra informações que são contraditórias aos seus pressupostos, quais as características percebidas no seu comportamento.**

- ( ) Sensação de conflito ou tensão  
 ( ) Evita essas informações  
 (x) Justifica as diferenças  
 ( ) Reconstrói seus pensamentos a partir das novas informações  
 ( ) Aceita as novas informações

**Dos sistemas de informação (SI) relacionados a seguir, quais têm seus dados analisados e utilizados no processo decisório do planejamento da empresa:**

(caso exista algum SI utilizado e não citado, favor relacioná-lo na linha ao lado de "outros")

- ( ) Sistema de Informações de Marketing – SIM  
 ( ) Sistema de Informações de Recursos Humanos  
 ( ) Sistemas de Informações Contábeis  
 (x) Sistema de Informações de Produção  
 ( ) Sistema Integrado de Gestão – ERP  
 ( ) Outro (s) Qual ( is) \_\_\_\_\_

**Assinale qual o proveito dos Sistemas de Informação (SI) existentes na empresa:**

(caso exista algum proveito não citado, favor relacioná-lo nos espaços em branco)

		<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
<b>1</b>	Para o processo decisório da gestão	<b>x</b>	
<b>2</b>	Para o financiamento da gestão		<b>x</b>
<b>3</b>	Para o faturamento da gestão		<b>x</b>
<b>4</b>	Para busca de recursos financeiros		<b>x</b>
<b>5</b>	Para a elaboração do planejamento	<b>x</b>	
<b>6</b>			
<b>7</b>			
<b>8</b>			

**Agradeço sua colaboração**