

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO MULTICASOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE BRASÍLIA-DF

AUTOR: JAQUELINE RAMALHO SANTANA

Bacharel em Administração pela Centro Universitário IESB, agente local de inovação do Sebrae e-mail: jaquelineramalho.ali@gmail.com

ORIENTADOR: CLEIDSON NOGUEIRA DIAS

Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB), analista da Embrapa e docente no mestrado da UnB, e-mail: prof.cndias@gmail.com

RESUMO

O objetivo do planejamento estratégico (PE) é desenvolver estratégias que guiarão a organização a obter um melhor desempenho e conseqüentemente um melhor resultado em suas ações. No entanto, é comum no mundo empresarial deparar-se com micro empresas que iniciam seus negócios sem antes planejar o caminho a seguir, sem saber aonde se quer chegar e sem ter os meios disponíveis para alcançar seus objetivos, comprometendo assim seus níveis de competitividade. O presente artigo tem como objetivo descrever a importância do planejamento estratégico para a inovação em empresas de pequeno porte no Distrito Federal. A partir dos dados levantados verificou-se que as estratégias e planos de ações desenvolvidos por três pequenas empresas, atendidas pelo Projeto ALI, auxiliaram no processo de inovação dessas empresas. Os resultados evidenciaram que uma organização sem visão estratégica e organizacional tende a ser mais fechada às mudanças e conseqüentemente ao processo de inovação. Desse modo, é importante identificar ações sistemáticas que viabilizem o processo da inovação.

INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) exercem papel fundamental para a economia do País. Elas representam 99% das empresas existentes no Brasil e 51,6% dos empregos formais no país e o seu faturamento correspondem à aproximadamente 20% do PIB nacional (SEBRAE, 2011). Elas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios. (SEBRAE, 2011)

No entanto, pesquisas mostram que os resultados das taxas de mortalidade prematura são alarmantes. Segundo dados do SEBRAE (2007), a morte em empresas com até quatro anos após a abertura em 2007 chegou a 35,9% dos negócios com data de abertura entre os anos de 2003 a 2005.

Para que as empresas tenham um resultado positivo em um mercado competitivo é necessário o desenvolvimento efetivo do planejamento estratégico (Menegon et al., 2018), que constitui-se em um instrumento eficaz ao processo decisório (Melo; Nicolau, 2017) e ao processo de inovação (ROSCOFF et al., 2017; FREITAS; LAGO; BULHÕES, 2020).

Diante deste cenário, o planejamento estratégico (PE) surge como uma ferramenta preciosa de auxílio à administração, norteador ações gerenciais por meio de um plano previamente determinado de estratégias e metas, minimizando as possibilidades de tomada de decisões equivocadas, preparando-as para as oportunidades de mercado. O planejamento estratégico é um dos principais instrumentos para atingir e gerar bons resultados em qualquer tipo de empresa ou negócio, sendo muito relevante para a sobrevivência de MPEs (COUTO et al., 2017).

Assim, torna-se importante compreender e analisar os benefícios que o PE traz as empresas que as utilizam, delimitar ações e compreender como o processo pode ser mais bem estruturado dentro da realidade delas. Então, o objetivo da presente pesquisa é descrever a importância do planejamento

estratégico para a inovação em empresas de pequeno porte no Distrito Federal. O programa ALI atuou na identificação de oportunidades de mercado norteado pela metodologia de gestão da inovação, permitindo a inserção e a mudança de paradigmas em empresas que foram objeto deste trabalho.

Para melhor compreensão sobre como as MPEs estão identificando as oportunidades de competitividade e crescimento por meio da utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão, será necessário analisar o contexto das micro e pequenas empresas.

Para auxiliar na identificação desse processo, foi estudada a dimensão oportunidade e processos, analisando como a empresa está buscando por oportunidades de crescimento e, seja em fontes externas de conhecimento e/ou internas. E por fim, será feita uma integração entre os temas, avaliando em como pode ser melhorado a gestão administrativa e os níveis de competitividade nas MPEs.

O artigo se estrutura, além desta introdução, em outros cinco tópicos. No primeiro há uma revisão da literatura; e logo após são evidenciados os aspectos metodológicos empregados para o seu desenvolvimento. Em seguida são apresentados os resultados e análise, numa visão panorâmica da produção acadêmica com suas abordagens e, nas considerações finais, promove-se uma breve discussão dos resultados com base nas referências conceituais utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de MPE'S

O conceito de MPE As definições de MPE não são universais e os parâmetros de classificação variam entre os países e os setores responsáveis pela regulamentação. No Brasil, a Lei Complementar (LC) nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, define em seu artigo 3º o tamanho das empresas de acordo com o seu faturamento anual. Em contrapartida, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), por exemplo, diferencia o

porte das empresas conforme o número de empregados e o setor de atividade da mesma.

As atividades advindas de MPEs têm contribuindo significativamente para o crescimento da demografia das empresas brasileiras e dos benefícios sociais e econômicos advindos das mesmas. Até o ano de 2011 a participação dos pequenos negócios no PIB era de 27% (SEBRAE, 2014a) e até 2012 havia cerca de 6,3 milhões de MPEs no Brasil que empregavam aproximadamente 16,2 milhões de pessoas no país (SEBRAE, 2013a). Todavia, apesar das animadas estatísticas apresentadas, ainda são altas as taxas de falência das MPEs no Brasil (IBPT, 2013).

Almeida (1994) salienta: a pequena empresa por vezes, ignora a existência do planejamento estratégico. Deve-se a alguns fatores, tais como: a falta de recursos para contratação de profissionais para direcionar os conhecimentos administrativos, o excesso de tarefas do cotidiano do dirigente principal, o pequeno porte delas, a centralização do poder, entre outros.

É nítido que a gestão empreendedora nas empresas de pequeno porte é montada em uma estrutura muito simples, com pouca formalidade, sem padronização, poucos níveis hierárquicos, centralização na figura do executivo principal, o empresário proprietário. Desse modo, não fazendo assim, utilização de procedimentos de planejamento ou rotinas de treinamento. O planejamento aqui é considerado informal, pois o negócio não está no papel, estando em maior parte na mente do empreendedor. Podendo estar neste ponto, um dos maiores riscos dessas pequenas organizações, pois as estratégias e liderança são centralizadas na figura do empreendedor. (DEGEN, 1989).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico, é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa. Sobral e Peci (2011) acreditam que é por meio do planejamento que os gestores traçam os objetivos que a organização deve alcançar e os caminhos que ela percorrerá para chegar aos mesmos, afirmando ainda que sem uma definição clara dos objetivos e metas que a

empresa pretende alcançar, torna-se impossível mensurar os recursos financeiros necessários, a alocação de pessoal e o controle de resultados oriundos do processo de busca do atendimento dos objetivos traçados.

O planejamento estratégico aumenta a probabilidade de que no futuro a empresa esteja no lugar certo, na hora certa, preparando assim a organização para o que esta por vir (GRACIOSO, 1996).

O planejamento estratégico faz “as empresas pensarem sistematicamente no futuro e melhoram as interações internas da empresa; obriga a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas, proporcionando uma melhor coordenação dos esforços, e proporciona padrões de desenvolvimento mais fáceis de serem controlados” (KOTLER, 1997 p. 168).

Welch e Welch (2005, p.155) conceituam estratégia como sendo o ato de “fazer escolhas claras sobre como competir. Quanto ao funcionamento do processo estratégico, os mesmos autores afirmam que as micro empresas necessitam de um processo de planejamento para lhes indicar a direção certa, para guia-las ao longo do caminho a ser percorrido no cenário mercadológico, independentemente do faturamento, ramo, atuação e localização geográfica.

A dimensão oportunidade apresentada na nova modelagem do radar de inovação, do programa ALI (Manual de Capacitação ALI SEBRAE 2019), considera as análises das estruturações internas, analisa como a empresa identifica oportunidades pra inovar, seja com soluções, novos modelos de negócios, novos processos, ou nova forma de comunicar sua proposta de valor. Sendo assim, possível através dos itens descritos nessa dimensão que as empresas são levadas a rever, analisar e desenvolver novas ideias e utilizar-se de ferramentas de gestão eficazes.

2.3 GESTÃO DE PROCESSOS

A inovação não faz parte apenas de um processo ou mesmo um setor inteiro de uma empresa, mas sim de todo o conjunto dos processos responsáveis pela entrega de um produto ou serviço aos seus clientes. Dessa forma, dentro de um ponto de vista prático, observa-se a importância da

dimensão processo do radar inovação, para a geração, manutenção, cultura e disseminação do ambiente inovador dentro da micro e pequena empresa.(Manual de Capacitação ALI SEBRAE 2019)

Sergio da Silva (2019) salienta que os processos são sequências de tarefas ou atividades, que ao serem executadas transformam insumos em um resultado com valor agregado. A metodologia ALI, prevê que nesta dimensão a adoção de um processo novo ou um reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência ou maior qualidade pode fazer toda diferença positivamente. Grande parte das MPEs brasileiras são falhas em gerenciar seus processos, mapeá-los e gerencia-los, fator tal que influencia negativamente no desenvolvimento interno.(SEBRAE, 2013a).

A conceituação de Sordi (2012) referente a gestão por processos, prevê a abordagem sistêmica para gerenciamento de uma organização. Segundo o mesmo, pode-se ter a aplicação da teoria geral do sistema na gestão interna das empresas, analisando o todo, levando em consideração também a relação entre as partes que a compõem, abordando o ambiente interno e externo, elucidando assim que a gestão por processos é capaz de padronizar e melhorar o aproveitamento de recursos e interações das organizações, e para que isso seja uma constante, é necessário fazê-lo de maneira contínua.

3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

O método adota foi o de estudo de caso. De acordo com Yin (2010), esse método refere-se a...

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Quanto à metodologia da pesquisa, tomou-se por base, no presente artigo, a taxonomia apresentada por Vergara (2007), que qualifica a pesquisa sob dois aspectos: quanto aos meios e quanto aos fins.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e estudo de caso. Classifica-se como bibliográfica, porque foi feito o uso de informações contidas em livros, revistas, publicações técnicas e acadêmicas, em especial, sobre o planejamento estratégico. Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva e aplicada.

Classifica-se como pesquisa descritiva, pois se expõe a importância das redes interorganizacionais como meios para a implementação da política de desenvolvimento regional. Trata-se de pesquisa aplicada, pois se pretende associar o desenvolvimento territorial, estudado teoricamente por autores de renomada competência, com situações concretas encontradas numa dada situação real de trabalho.

A amostra da pesquisa é composta por 3 micro empresas do ramo de alimentação localizadas em Brasília, Distrito Federal, atendidas no escopo do Programa ALI pela autora desse artigo de abril de 2019 até outubro de 2019. O instrumento foi um questionário semi-estrutura com questões fechadas e abertas, conforme Apêndice 1, respondidas por empresas de 3 empresas acompanhadas pelo projeto ALI.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As empresas 1, 2 e 3 estudadas estão localizadas na cidade do Distrito Federal, possuem uma média de sete funcionários, com as seguintes características:

Empresa 1 - Pequena empresa. Seus clientes são pessoas físicas, de pequeno e médio porte. A proprietária possui uma faixa etária de 45 a 55 anos. É casada, já participou de cursos e capacitações do SEBRAE, e já fez uso de consultorias. Com mais de 5 anos de experiência no ramo de alimentação, esta resolveu abrir seu próprio negócio, que tem se tornado referência em alimentação saudável na região. A marmitaria oferece um cardápio variado com opções saudáveis e saborosos. Seus principais clientes são adultos de 20 a 50 anos, porém atende jovens, adultos e idosos. A empresa tem se tornado um referencial em alimentação saudável, devido sua diversidade de cardápio especializado em comida saudável e por trabalhar com o prepara de dietas personalizadas em todo DF.

Empresa 2 – Média empresa. Seus clientes são pessoas físicas e jurídicas de pequeno, médio e grande porte. O proprietário possui a faixa etária de 30 a 40 anos, é casado, já participou de cursos do SEBRAE. A empresa é familiar no ramo de confeitaria e está no mercado a mais de 15 anos e hoje

quem deu continuidade no negócio foi o empresário que tem trabalhado arduamente para permanecer como referência na região, trazendo vários produtos diferenciados no ramo de confeitaria com técnicas especializadas e exclusivas e recentemente contratou uma chef confeitadeira renomada na região para compor sua equipe, o que tem repercutido positivamente para a empresa.

Empresa 3 – Micro empresa. Seus clientes são pessoas físicas e jurídicas de pequeno e médio porte. A proprietária possui a faixa de 40 a 50 anos, é casada, já participou de cursos e capacitações do SEBRAE. A empresa atua no ramo de alimentação é uma consolidação de um sonho antigo da empresária que está no mercado com seu negócio a mais de 6 anos. Dispõe da venda especializada de comida caseira com toque de comida de roça. Seus principais clientes são adultos entre 30 e 60 anos. O restaurante supracitado é conhecido na região por oferecer um ambiente aconchegante com memória dos tempos antigos.

Após analisar as três empresas atendidas pelo programa ALI, sendo estas do ramo de alimentação, por meio do diagnóstico radar da inovação, e questionário, foi possível verificar a evolução ocorrida pelas ações propostas Internas ao Projeto ALI – Sebrae/CNPq.

Ao ser perguntada sobre o planejamento estratégico ser fundamental para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas A empresa 1 concordou totalmente sobre o planejamento estratégico ser fundamental para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas (MPE'S) e concorda totalmente que para o bom desempenho das MPE'S, os principais processos do negócio precisam ser executados de forma padronizadas com padrões documentados na questão 2. Também foi respondido pela empresa 1 que o planejamento estratégico é uma ferramenta forte de apoio à implementação de inovação referenciado na questão 3.

A empresa relatou na questão 4 que as estratégias utilizadas no âmbito do projeto Ali permitiram alcançar os objetivos da empresa e catalisar a inovação, e que o principal destaque foi a conscientização de que é possível e imprescindível inovar e posteriormente o programa capacitou a equipe da empresa através de ferramentas práticas, com conceitos surpreendentes e inovadores. Também citou como prática analisar, avaliar e selecionar as ideias ou estratégia para gerar inovação e completou dizendo: "A inovação tem o

papel catalisador de fazer com que a empresa progrida e não morra”, respondida na questão 5.

Por fim, a empresa relatou na questão 6 que as principais contribuições que o planejamento estratégico pôde trazer para a inovação e gestão da inovação na empresa foi a validação das ideias com o próprio interessado, ou seja, o cliente. Através dessa validação, aumenta a probabilidade de acerto e conseqüentemente um menor risco na perda de recurso de e capital de tempo e financeiro.

A empresa 2 concordou totalmente sobre o planejamento estratégico ser fundamental para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas (MPE'S) e que para o bom desempenho das MPE'S, os principais processos do negócio precisam ser executados de forma padronizadas com padrões documentados na questão 2. Também foi respondido pela empresa 2 que o planejamento estratégico é uma ferramenta forte de apoio à implementação de inovação referenciado na questão 3.

A empresa relatou na questão 4 que as estratégias utilizadas no âmbito do projeto Ali permitiram alcançar os objetivos da empresa e catalisaram a inovação, e que o principal destaque foi que através das estratégias utilizadas que permitiu a definição de ações visando a introdução de um novo serviço no mercado. Também disse que como prática analisa, avalia e seleciona as ideias ou estratégia para gerar inovação e completou “A inovação é importante para que a empresa possa se sustentar no mercado, enfrentando a concorrência e se mantendo motivada a buscar soluções criativas para soluções que possam surgir”, respondida na questão 5

No final, a empresa relatou na questão 6 que as contribuições que o planejamento puderam trazer para a inovação e para a gestão de inovação da empresa foram permitir ao gestor descobrir onde a empresa quer chegar e como fazer par atingir o seu objetivo.

Como também, através o diagnóstico da empresa, pode ser mais fácil enxergar a necessidade de melhoria do produto/serviço ou até criação de outro.

A empresa 3, concordou totalmente sobre o planejamento estratégico ser fundamental para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas (MPE'S) e que para o bom desempenho das MPE'S, os principais processos

do negócio precisam ser executados de forma padronizadas com padrões documentados na questão 2. Por seguinte, foi respondido pela empresa 3 que o planejamento estratégico é uma ferramenta forte de apoio à implementação de inovação referenciado na questão 3.

A empresa disse na questão 4 que as estratégias utilizadas no âmbito do projeto Ali permitiram alcançar os objetivos da empresa e catalisaram a inovação, e que a ação de principal destaque foi a possibilidade da validação no mercado, o que permitiu direcionar a inovação com maior segurança e propriedade, fazendo análises de mercado e investigando diretamente com a fonte que é o cliente, respondida na questão 5

A empresa citou que avalia, seleciona as ideias ou estratégias para gerar inovação e ressaltou que a inovação é o caminho para a empresa quer ser bem sucedida e se manter no mercado com serviços e produtos adequados às necessidades do cliente.

Por fim, a empresa respondeu na questão 6 que as contribuições que o planejamento puderam trazer para a inovação e para a gestão de inovação da empresa foi principalmente o direcionamento e a visão de onde a empresa quer chegar, e como fazer para atingir os objetivos, em unidade com a metodologia da gestão da inovação possibilitou esse caminho.

4.1 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

As ações propostas por meio do programa Ali permitiram que as empresas supracitadas obtivessem avanço em seus processos e sucessivamente a compreensibilidade do acesso à inovação.

A principal ferramenta utilizada neste artigo foi a pesquisa realizada junto às três empresas referenciadas do segmento de alimentação que participaram do Programa Ali/DF, ciclo 2019.

O presente artigo colabora para o entendimento de que não há inovação sem uma gestão estratégica do conhecimento. O planejamento estratégico é de extrema importância para as micro empresas brasileiras, pois por meio desse desenvolvimento de estratégias e utilização de conhecimento, mudanças positivas são evidenciadas. A aplicação dessa ferramenta, com as ações

conjuntas do plano de ação, soma esforços capazes de viabilizar o aumento da competitividade das empresas participantes de forma sustentável.

As empresas pesquisadas, com certeza internalizaram o que é o planejamento estratégico e entenderam os seus benefícios, além do mais, elas obtiveram bons resultados após a execução das ações propostas. A exemplo, temos o Restaurante que aumentou seu quadro de clientes em 31% cinco meses após a aplicação do plano de ação, a Confeitaria que ampliou seu rol de ofertas e teve um aumento de 26% na venda dos produtos, no mês posterior as mudanças serem executadas, e a Marmitaria Saudável que reestruturou seus processos internos, espaço físico e estoque. Vale destacar que, ao finalizar o projeto, elas devem manter o processo de gestão administrativa e de inovação contínuo, buscando identificar as oportunidades e ameaças e empregando ações inovadoras para suprir tais situações.

4.2 APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR

A experiência de vivenciar em campo os aprendizados desde a capacitação até o acompanhamento efetivo das empresas dos projeto Ali tem sido muito engrandecedora como pessoa, por poder acompanhar a árdua rotina dos empresários que lutam pra vivenciar seus sonhos e se manterem no mercado. Também como profissional a satisfação em poder compartilhar conhecimento, especialmente a metodologia da gestão da inovação ALI que tem transformado a realidade de muitas empresas no Distrito Federal.

CONCLUSÃO

O presente artigo se propôs a avaliar o a importância do planejamento estratégico dentro das micro e pequenas empresas como ferramenta propulsora para facilitar o processo da inovação, tomando como base a evolução das três micro empresas localizadas no Distrito Federal.

As informações utilizadas neste artigo foram alimentadas com dados obtidos por meio da pesquisa junto às empresas supracitadas de diversos segmentos, que participaram do Programa Ali/DF, ciclo 2019.

Inovar é uma prática fundamental para que as empresas venham crescer e manterem-se sustentáveis, conquistando de preferência a vantagem competitiva. Toda organização, segundo Chiavenato (1999), precisa funcionar como um sistema integrado onde as partes se inter-relacionam intimamente para atuar como uma totalidade a fim de alcançar um determinado objetivo com sucesso.

Para acompanhar a realidade externa e garantir o sucesso do negócio, as empresas precisam se ajustar as demandas, não só para sobrevivência nesse contexto enérgico, mas principalmente para acompanhar a realidade externa e garantir o sucesso do seu negócio.

Desse modo, o planejamento estratégico no processo de inovação é imprescindível para que a empresa possa adquirir um diferencial de mercado e resultados favoráveis. Enfim, evidencia-se diante disso que o Programa Agente Local de Inovação desempenhou papel fundamental diante de um grande desafio relacionado ao acompanhamento das MPE'S é levá-las à implementações de ações estratégicas que visem o seu desenvolvimento no processo de inovação.

Os resultados obtidos nas entrevistas demonstraram a importância do PE nas MPE's, que possibilita a empresa definir seu negócio, catalisar a inovação e manter-se competitiva. A ausência do mesmo, pode dificultar a alavancagem de resultados, por sistematicamente tratar as consequências e não as causas. A sede por resoluções imediatistas atrapalha a visualização do negócio e suas reais necessidades de forma abrangente, influenciando negativamente o nível de competitividade e futuras inovações.

Como este trabalho envolve o tema de bastante abrangência e importância, cabe salientar que este, abre caminho para uma série de outras possibilidades de análise e aprofundamento, e até mesmo novas descobertas e pesquisas, entre as quais se podem destacar: a aplicação do PE nas micro e pequenas empresas, observando a aderência do modelo e as eventuais necessidades de adequação; Um estudo mais aprofundado sobre como o planejamento estratégico pode apoiar o processo de inovação nas empresas,

correlacionando as novas oportunidades de inovação ao processo de mudança proporcionado pelo PE; E até mesmo a replicação do estudo em empresas de outros segmentos, considerando as peculiaridades do setor e o potencial para inovação.

Entre as limitações da pesquisa está o fato de ser entrevistados apenas **3** dos 20 empreendimentos assessorados pelo programa, desta forma sugere-se que futuras pesquisas canalizem esforços no sentido de persuadir retornos de um número maior de entrevistados. Sugere-se também que as empresas mantenham o contato com instituições de ensino, entidades de auxílio empreendedor como o SEBRAE, consultores profissionais e disseminem a metodologia empregada de gestão da inovação às MPE's .

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, ao SEBRAE, e ao CNPq pela oportunidade de trabalhar neste programa que tem sido muito enriquecedor para minha vida pessoal e carreira profissional, aos empresários que me recebem com carinho e satisfação em suas empresas, ao consultor Leandro Simões do programa ALL-DF, ao orientador deste artigo Cleidson Nogueira Dias e aos meus colegas Agentes Locais de Inovação pelo compartilhamento de conhecimento e vivências.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. 1994. Tese (Doutorado) – FEA- USP, São Paulo, 1994.

BACHMANN, Dórian L.; DESTEFANI, Jully Heverly. **Metodologia para estimar o Grau de inovação nas MPE**.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGrawHill, 1989.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, John P. **Liderando mudança**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MANOEL, Sergio da Silva. Sistema e gestão de continuidade de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2019.

SOBRAL, F.; PECCI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2011.

SEBRAE. Programa Agentes Locais de Inovação – **Manual do Participante** – Unid. Temática 7 – Diagnóstico e Plano de Ação. Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia – UAIT. Dez 2019.

SEBRAE-MT. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**.

Disponível em
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>> Acesso em: 09 de janeiro 2019.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão Por Processos**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

APÊNDICE 1: questionário para o empresário

- 1) O planejamento estratégico é fundamental para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas (MPE's)?
()Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo, ()Discordo totalmente
Discordo totalmente nem discordo totalmente

- 2) Para o bom desempenho das MPE's, os principais processos do negócio precisam ser executados de forma padronizada, com padrões documentados?
()Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo, ()Discordo totalmente
Discordo totalmente nem discordo totalmente

- 3) Avalie o 'planejamento estratégico' como ferramenta de apoio à implementação de inovações nas micro e pequenas empresas? *O respondente coloca um 'X' em uma das sete opções.*

| | | | | | | | | |
|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| Ferramenta Fraca | <input type="checkbox"/> | Ferramenta Forte |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |

- 4) As estratégias utilizadas no âmbito do projeto ALI permitiram alcançar objetivos da empresa e catalisaram a inovação? Em caso positivo, quais as ações de destaque? Por quê?
- 5) São analisadas, avaliadas e selecionadas as ideias ou estratégias para gerar inovação em sua empresa? Em sua opinião, qual é o papel da inovação para os pequenos negócios?
- 6) Por fim, quais contribuições que o planejamento estratégico podem trazer para a inovação e para a gestão de inovação em sua empresa? Justifique.