UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM EMPRESAS NACIONAIS DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Maicol de Aguiar e Peixe

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

SÃO PAULO
2015

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MAICOL DE AGUIAR E PEIXE

**ANÁLISE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM EMPRESAS NACIONAIS DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Versão Corrigida
(Versão original disponível na Biblioteca da FEA USP)
SÃO PAULO
2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Peixe, Maicol de Aguiar e

Análise do processo de planejamento estratégico em empresas: um estudo de casos múltiplos em empresas nacionais de tecnologia da informação / Maicol de Aguiar e Peixe. – São Paulo, 2015.

92 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2015.

Orientador: Martinho Isnard Ribeiro de Almeida.

1. Estratégia organizacional 2. Planejamento estratégico 3. Tecnologia da informação 4. Empresas de tecnologia da informação I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.401

À minha filha e à minha esposa, pelo carinho e compreensão.

AGRADECIMENTOS

O mergulho no conhecimento leva o pesquisador a ausentar-se da realidade e imergir neste imenso lago onde nadamos e caçamos infinitas hipóteses. Essa ausência da realidade traz sentimentos, palavras e ações por pecarmos nos tempos de mergulho nesta imensa lagoa de conhecimento, muitas vezes não recordando de quão linda também é a superfície. Portanto, agradeço muito à minha família pelo suporte, pela compreensão, pela atenção e pela reflexão nos momentos de fúria. Obrigado, Karin Priscilla Ishii, minha esposa, amiga e companheira, mulher da minha vida e mãe de nossa filha, que tanto me guia, suporta e ensina.

Obrigado à minha filha, Maya Ishii Peixe, por toda sua inteligência e compreensão em suportar a ausência de seu pai. Te amo, meu hoje bebê e amanhã, mulher.

Agradeço à minha irmã e muito à minha mãe, professora, educadora e inspiração para a busca incessante de conhecimento. Obrigado, mãe, te amo. Agradeço também ao meu pai, que mesmo não estando mais presente neste plano, tenho certeza de seu apoio e orgulho por toda a luta travada, sendo meu pilar de apoio nos momentos de maior dificuldade. Te amo, pai. Um dia ainda conversaremos sobre tudo o que passei para chegar aqui. Obrigado pelo exemplo e carinho em vida e pela lembrança inspiradora de uma figura forte e vitoriosa.

Agradeço acima de tudo à minha amiga, mentora e companheira, Carolina Bertolucci, por me introduzir em um mundo, para mim, tão distante e tido como desconhecido, acompanhando, ensinando, ajudando e trazendo forças e ânimo nos momentos de maior fraqueza e desespero.

Não teria como não agradecer aos professores e amigos, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, meu orientador, e Edison Fernandes Polo. São aqueles que, desde o início, me adotaram e apoiaram, trazendo a sensação de pertencer a uma família. Com certeza pessoas de conhecimento raro, de caráter excepcional e de dedicação descomunal. Pessoas que prezam pela profissão e trazem a magia da emoção de fazer parte de um plano de conhecimento.

Agradeço a todos os meus professores que me proporcionaram momentos de tanta paixão e prazer. Obrigado pelo sangue, pelo tempo e, acima de tudo, pela vontade. Por não ministrarem apenas aulas, mas, sim, por serem os maestros de um show de conhecimento.

Aos meus colegas, figuras incríveis, marcantes e sem limites de vencer: Gustavo Perri Galeale, Camilo Peña Ramírez, Fábio Gimenez, Fernanda Kesrouani Lemos, Livia Paulucci de Freitas e todos os que, direta ou indiretamente, fizeram parte deste contexto de alegrias e conhecimentos que mudou minha vida.

Agradeço aos grandes mestres que viabilizaram a maior flexibilidade do meu tempo de trabalho, deixando assim que viesse a fazer parte, de corpo presente, deste show de vida intitulado mestrado: agradeço muito ao meu presidente Paulo Francisco de Vilhena Toledo e aos meus vice-presidentes, Luiz Lisboa e Newton Machado, que souberam gerenciar e esperar minhas repostas desvinculadas dos horários normais, chegando em noites, madrugadas e finais de semana. Muito obrigado, não apenas pela compreensão e decisão de viabilizar tal flexibilidade, mas também por serem quem são: mentores e exemplos de conhecimento e ação, instigando dia após dia a busca por conhecimento.

E, por fim, mas com certeza não menos importante, agradeço ao grande Arquiteto, maestro e regente de nosso universo e que incessantemente conspira a nosso favor.

“Algo só é impossível até que alguém duvide e resolva provar o contrário”

Albert Einstein

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo identificar as particularidades das práticas de planejamento estratégico adotadas nas empresas de tecnologia da informação que representam entraves para o processo de implementação, buscando responder ao seguinte problema de pesquisa: como ocorre o processo de planejamento estratégico nas empresas da área da tecnologia da informação e porquê existem insucessos em sua implementação? A pesquisa descritiva deu-se na forma de estudo de casos múltiplos através da análise de quatro empresas atuantes no mercado brasileiro da área da tecnologia da informação. O estudo torna-se relevante diante de fatores socioeconômicos que, impulsionados pela globalização, ampliaram o acesso à tecnologia a todas as classes sociais, viabilizando que diversas linhas de produtos e serviços alcançassem consumidores dos mais variados tipos. Tais fatores impactaram o mercado impulsionando as empresas brasileiras a tornarem-se cada vez mais competitivas para, dessa forma, se fortalecerem frente ao aumento da demanda nacional e internacional, passando a ter como competidores diretos não somente aqueles já conhecidos, mas também empresas de diversas culturas, idiomas e tamanhos. Nos casos analisados foi possível identificar pontos – já levantados em trabalhos anteriores – que dificultam a implementação do planejamento estratégico, tais como a formação estritamente técnica dos principais executivos trazendo barreiras para o entendimento do contexto estratégico e também o curto horizonte estratégico devido à dinâmica do mercado.

Nesse trabalho foram identificados pontos que dificultam o processo de planejamento estratégico nas empresas, tais como:

- O relacionamento do horizonte estratégico com os prazos para o desenvolvimento de produtos e serviços identificados como estratégicos para a empresa;
- A visão dos executivos da área de TI diretamente ligada a projetos, desconsiderando a existência das atividades de planejamento estratégico, mesmo quando da aplicação de grande parte das atividades no dia a dia da empresa;
- A não valorização das atividades de planejamento estratégico como base para o sucesso da organização.

A atual pesquisa poderá servir como base para estudos futuros que validem em uma amostra significativa os seguintes pontos:

- A receptividade da aplicação do planejamento estratégico na forma de um projeto;
- A relação entre sucesso e a aplicação do planejamento estratégico nas empresas de TI;
- A relação entre formação técnica e problemas de implantação do planejamento estratégico;
- A validação da relação entre o tempo de horizonte estratégico e o lançamento de produtos e serviços identificados como estratégicos.

Palavras-chave: estratégia organizacional; planejamento estratégico; TI; tecnologia da informação; empresas de tecnologia da informação.

ABSTRACT

The present research aimed to identify the characteristics of strategic planning practices adopted in information technology companies that represent obstacles to the implementation process, seeking to respond to the following problem: how is the process of strategic planning in the area of information technology and why there are failures in their implementation? Descriptive research is in the form of multiple case studies through the analysis of four information technology companies operating in the Brazilian market. The study becomes relevant in the face of socioeconomic factors that, driven by globalization, increased access to technology to all social classes, making it possible that several lines of products and services to reach consumers of various types. These factors impacted the market boosting Brazilian companies to become increasingly competitive, thus, strengthen themselves in the face of the increasing national and international demand to have as direct competitors not only those already known, but also companies from diverse cultures, languages and sizes. In the cases analyzed it was possible to identify points – already raised in previous works – that hinder the implementation of strategic planning, such as strictly technical training of top executives bringing barriers for the understanding of the strategic context and also the short strategic horizon due to the dynamics of the market.

In this work were identified points that hinder the process of strategic planning in companies, such as:

- *The relationship of the strategic horizon with the deadlines for the development of products and services identified as strategic for the company;*
- *The sight of IT executives directly linked to projects, disregarding the existence of strategic planning activities, even existing the application of most activities in the day-to-day activities of the company;*
- *The non-valuation of strategic planning activities as the basis for the success of the organization.*

The current research could serve as a basis for future studies that validate on a significant sample the following points:

- *The responsiveness of the application of strategic planning in the form of a project;*
- *The relationship between success and the application of strategic planning in organizations;*
- *The relationship between technical majoring and implementation issues of strategic planning;*
- *Validation of the relationship between the strategic horizon and launching products and services identified as strategic.*

Keywords: *organizational strategy; strategic planning; IT; information technology; information technology companies.*

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE QUADROS	4
LISTA DE FIGURAS	5
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Problema de pesquisa e justificativa.....	8
1.2 Objetivo geral	8
1.3 Objetivos específicos	9
1.4 Estrutura da dissertação.....	9
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	11
2.1 Estrutura da pesquisa	12
2.2 Tipo de pesquisa	14
2.3 Estudo de caso.....	16
2.4 Objeto de estudo	18
2.5 Instrumento de coleta.....	18
3 ESTUDO BIBLIOMÉTRICO.....	21
3.1 Metodologia para elaboração do estudo bibliométrico.....	22
3.2 Resultados do estudo bibliométrico	23
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	33
4.1 Metodologia na visão de Almeida	34
4.2 Metodologia na visão de Thompson Jr. e Strickland III	36
4.3 Metodologia na visão de Daft	38
4.4 Metodologia na visão de Terence	40
4.5 Planejamento estratégico em empresas de TI.....	41
5 LEVANTAMENTO DOS DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	45
5.1 Unidades de análise	45
5.2 Entrevistas.....	45
5.3 Observações diretas.....	46
5.4 Análise documental	46
5.5 Caso EMPRESA A	46
5.6 Caso EMPRESA B	48
5.7 Caso EMPRESA C	49
5.8 Caso EMPRESA D.....	52
5.9 Resumo e análise de resultados dos casos	54

6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	61
6.1	Limitações da pesquisa	63
6.2	Sugestões para novos estudos	63
7	REFERÊNCIAS	65
	APÊNDICE I – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	71
	APÊNDICE II – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	75
	APÊNDICE III – TERMO DE CONSENTIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI – *Business Intelligence*

EUA – Estados Unidos da América

HD – *High definition*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

ISI – Institute for Scientific Information

MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

NCM – Nomenclatura Comum do Mercosul

PC – Personal Computer

PE – Planejamento Estratégico

PMBok – Project Management Body of Knowledge

PMI - Project Management Institute

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

TI – Tecnologia da Informação

WoS – Web of Science

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	12
Quadro 2: Dinâmica processual da pesquisa	14
Quadro 3: Metodologias aplicadas à pesquisa	16
Quadro 4: Estruturação das questões-guia.....	19
Quadro 5: Expressões-chave mais utilizadas após a aplicação de restritivos	24
Quadro 6: Autores e artigos encontrados para “ <i>strategic planning</i> ”	25
Quadro 7: Autores e artigos encontrados para “ <i>strategic, management</i> ” + “ <i>companies</i> ”	27
Quadro 8: Autores e artigos mais citados para “ <i>strategic</i> ” + “ <i>planning</i> ” + “ <i>information technology</i> ”	30
Quadro 9: Artigos utilizados como base para o desenvolvimento da pesquisa	31
Quadro 10: Síntese analítica dos perfis das empresas	55
Quadro 11: Estruturação das respostas às questões-guia	58
Quadro 12: Atividades percebidas	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura da dissertação.....	9
Figura 2: Síntese das etapas do planejamento estratégico (Adaptado de Certo e Peter, 1993).....	34
Figura 3: Processo de planejamento estratégico (Adaptado de Almeida, 2010).....	36
Figura 4: Cinco tarefas da gerência estratégica (Adaptado de Thompson Jr. e Strickland III, 2000)..	37
Figura 5: O processo de administração estratégica (Adaptado de Daft, 1999)	39
Figura 6: Estruturação do roteiro prático (Adaptado de Terence, 2002)	40

1 INTRODUÇÃO

“As vitórias dos bons guerreiros não são notadas pela esperteza e pela coragem. Suas vitórias na batalha não são um golpe de sorte. Suas vitórias não são golpes de sorte porque eles se posicionam onde com certeza vencerão, impondo-se sobre os que já perderam” (SUN TZU, 1995).

A globalização tornou o mercado da tecnologia da informação (TI) mais dinâmico e competitivo ao trazer concorrentes internacionais para o contexto. A elevação dos níveis de competitividade trouxeram a exigência do aprimoramento de processos e atividades de planejamento e de controle, que, a partir deste momento, passam a ser de grande importância na busca da perenidade das empresas atuantes no setor.

Para reflexão e embasamento dos fatos, observamos os estudos de grandes nomes como Ansoff (1991), que destaca a importância do planejamento estratégico para empresas do setor tecnológico devido a sua dinâmica, bem como Drucker (2008), que dá ênfase a constante mutação do mercado, potencializando riscos e exigindo reações rápidas e flexíveis para adequação das empresas do setor de tecnologia da informação.

Neste cenário, de um setor extremamente dinâmico, faz-se necessário que as empresas aumentem sua atenção às alterações do mercado, de forma a gerenciar as oportunidades e ameaças. De acordo com Drucker (2008), há um alto risco em acreditar que o amanhã será uma simples extensão do presente, o autor enfatiza que mudanças não devem ser vistas como ameaças, como muitos empresários o fazem, mas sim exploradas como oportunidades por meio de inovação, melhorias, produtividade e lucro.

As últimas décadas foram marcadas por inúmeras mudanças econômicas, sociais e tecnológicas trazendo alterações em padrões de consumo e na capacidade de compra em todos os níveis sociais, impactando direta e/ou indiretamente no setor da tecnologia da informação. Para colaborar com este ponto, pesquisas como a da consultoria Accenture, publicada pela BBC, tornam-se relevantes. Nessa pesquisa, o Brasil destaca-se como o número um no *ranking* de consumo de celulares e televisores do tipo HD (*High Definition*) à frente de países como Índia, Rússia, China, França, EUA, Japão e Alemanha, o que, por sua vez, impulsiona outras áreas do setor de tecnologia da informação.

As empresas de tecnologia da informação compõem um mercado em constante evolução, com 15,4% de crescimento entre os anos de 2012 e 2013 e 61,6 bilhões de dólares de investimento em *hardware* e *software* (GUSMÃO, 2014).

Na visão de Freitas (2000, p. 2):

(...) frente a esta conjuntura e ao volume de informações é que precisamos “esculpir”, estruturar o desestruturado e desestruturar o que parece tão preciso; é um exercício que se impõe, é necessário cada vez mais saber “ler” nos dados o que os clientes, os concorrentes e outros atores do ambiente interno e externo estão realmente dizendo, ainda que de forma indireta.

O cenário apresentado deixa claro o nível de importância da área de tecnologia da informação para a economia brasileira.

Alguns fatores identificados por Berry (1998), Jeronimo (2009) e Weber (2013) estão ligados à dificuldade dos gestores das empresas atuantes no setor de tecnologia da informação, no que tange ao tema relacionado ao processo de implementação do planejamento estratégico, uma vez que sua formação estritamente técnica e a ausência de conhecimento de ferramentas administrativas para a implementação de processos de planejamento estratégico pode representar um problema.

Ainda de acordo com Weber (2013), outro problema agravante para o mercado, apresentado em pesquisa do Sebrae, demonstra que 29% do encerramento das atividades de empresas de tecnologia da informação com menos de dois anos de fundação ocorre por problemas na gestão organizacional, o que traz a necessidade de análise e reflexão no que tange o planejamento estratégico nas empresas do setor.

1.1 Problema de pesquisa e justificativa

O crescimento do mercado de tecnologia da informação e consequente aumento de sua importância para a economia, assim como o aumento da concorrência em âmbito internacional, tornam importante o uso de ferramentas administrativas, como o planejamento estratégico, que nem sempre é aplicado da maneira adequada pelas empresas de TI. Dessa maneira, a presente pesquisa decorre do seguinte problema: *como ocorre o processo de planejamento estratégico nas empresas da área da tecnologia da informação e porquê existem insucessos em sua implementação?*

1.2 Objetivo geral

Para responder ao problema acima descrito, apresentamos o seguinte objetivo geral desta pesquisa: *Identificar as particularidades no processo de planejamento estratégico nas empresas da área de tecnologia da informação.*

1.3 Objetivos específicos

Com foco no atingimento do objetivo geral apresentado, a presente pesquisa tem como objetivos específicos:

- *Conhecer as particularidades do processo de planejamento estratégico em empresas da área de tecnologia da informação por meio de trabalhos de estudiosos e da produção acadêmica disponíveis;*
- *Identificar as particularidades das práticas de planejamento estratégico adotadas nas empresas de tecnologia da informação que representam entraves para o processo de planejamento estratégico;*
- *Identificar possíveis adequações ao modelo de planejamento estratégico, necessárias para a redução de entraves e atendimento à realidade das empresas de tecnologia da informação.*

1.4 Estrutura da dissertação

Para um melhor entendimento, a presente pesquisa foi estruturada em seis diferentes capítulos, conforme apresentado na Figura 1 e detalhado logo a seguir:

Figura 1: Estrutura da dissertação

Descritivo dos capítulos:

- I. **Capítulo 1:** Introdução:
 - Contextualização e apresentação do problema de pesquisa e justificativa, objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa.
- II. **Capítulo 2:** Procedimentos metodológicos:
 - Fundamentação teórica e orientação do estudo.
- III. **Capítulo 3:** Estudo bibliométrico:
 - Fundamentação teórica e apresentação de estudo final.

IV. **Capítulo 4:** Planejamento estratégico:

- Histórico e apresentação de teorias gerais e específicas relacionadas ao processo de planejamento estratégico em empresas de TI.

V. **Capítulo 5:** Levantamento dos dados e análise de resultados:

- Obtenção e análise de dados provenientes de entrevistas e documentos de posse pública e ou privada das empresas, objeto de estudo.

VI. **Capítulo 6:** Recomendações e considerações finais:

- Considerações finais, recomendações sobre alterações no modelo padrão de planejamento adotado, assim como propostas para a continuidade do estudo.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Selltiz *et al.* (1974, p. 5), “o objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos”. O mesmo grupo de autores cita que cada estudo tem objetivos específicos que podem ser organizados em quatro diferentes categorias, sendo:

- I. Tornar-se familiarizado com um fenômeno ou obter novo entendimento do mesmo, para que assim possa formular um problema mais preciso de pesquisa ou gerar novas hipóteses;
- II. Apresentar de forma precisa as características inerentes a uma situação, um grupo ou um indivíduo específico;
- III. Verificar a frequência de ocorrência ou conexão com o tema;
- IV. Verificar a hipótese de relação causal entre variáveis.

Embasados nos objetivos supracitados, o mesmo grupo de autores classificou os estudos gerados em:

- a) Exploratórios, com relação ao primeiro objetivo, sendo a principal questão referente à descoberta de ideias e intuições;
- b) Descritivos, com relação ao segundo e ao terceiro objetivos, os quais possuem como questão de maior relevância a exatidão, existindo a necessidade de redução do viés e ampliação da precisão da prova;
- c) Experimentos, com relação ao quarto objetivo, os quais exigem processos que tornem factíveis inferências com relação à causalidade.

Conforme apresentado por Yin (1989, p. 15), a associação de várias estratégias de pesquisa (estudos de caso, sondagens, levantamentos históricos e experimentos) à hierarquia de estudos (exploratório, descritivo e experimento) é um erro comumente cometido. Yin (*ibidem*) ainda apresenta o tema “estratégia de pesquisa” como sendo alicerçado por três principais pilas ou condições:

- a) Estrutura da pergunta de pesquisa;
- b) Nível de controle do pesquisador com relação a eventos comportamentais da atualidade;
- c) Nível de foco sobre eventos atuais em contraposição a eventos passados.

Com base nas características apresentadas e conforme apresentado no quadro a seguir, são definidas as estratégias de pesquisa em ciências sociais, sendo estas:

- a) Experimentos;
- b) Sondagens;
- c) Análise de arquivos;
- d) História;
- e) Estudos de caso.

Estratégia	Forma da pergunta da pesquisa	Requer controle sobre os eventos comportamentais?	Foca em eventos atuais?
Experimento	Como? Por quê?	Sim	Sim
Sondagem	Quem? O quê?	Não	Sim
Análise de Arquivo	Quem, o quê, onde, quanto?	Não	Sim/Não
História	Como? Por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como? Por quê?	Não	Sim

Quadro 1: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Lakatos e Marconi (1991, p. 15) citam que “pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”. De maneira complementar, Beuren (2004) apresenta que o processo que leva à construção do que conhecemos por ciência traz a exigência do método, o qual, por sua vez, possui riqueza em diversidade e por vezes induz o pesquisador ao erro devido ao fato da seleção depender de fatores diversos, como objetivo, procedimentos, natureza, objeto de estudo, meios, fins, procedimentos de coleta, fontes de informação ou origem do problema.

Com base nas explicações apresentadas, este capítulo objetiva apresentar procedimentos metodológicos e sua lógica evolutiva no intuito de tornar clara a metodologia aplicada a este estudo.

2.1 Estrutura da pesquisa

Para a elaboração da pesquisa foram determinadas as seguintes etapas, de maneira a promover a correta estruturação do estudo.

- I. Primeira etapa:**
 - Definição de problemas e objetivos, estipulando limites através da determinação do que será e do que não será abordado no estudo.
- II. Segunda etapa:**
 - Definição dos procedimentos metodológicos que norteiam a pesquisa.
- III. Terceira etapa:**
 - Obtenção de dados para estruturação e fundamentação teórica por meio da elaboração de estudo bibliométrico, entrevistas, documentos e registros em arquivo.
- IV. Quarta etapa:**
 - Tratamento e análise dos dados coletados.
- V. Quinta e última etapa:**
 - Elaboração de texto final com apresentação de resultados, limitações identificadas e sugestões para pesquisas futuras.

Para o correto entendimento do processo de execução das atividades previstas para cumprimento das etapas acima, assim como dos objetivos da pesquisa, segue abaixo quadro representativo da dinâmica processual da pesquisa:

Quadro 2: Dinâmica processual da pesquisa

2.2 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa teve como características principais: ser uma pesquisa descritiva, objetivando identificação clara da estrutura; e encadeamento processual estratégico, em grupo restrito de empresas da área de tecnologia da informação, conforme proposto por Beuren (2004).

Segundo apresentado por Gil (1999), a pesquisa descritiva objetiva principalmente descrever características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, sendo sua principal característica a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados. Andrade (2002) destaca ainda que a pesquisa descritiva se preocupa em observar fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, não existindo interferência do pesquisador.

Como dinâmica proposta para a evolução da análise, foram combinados estudos quantitativos e qualitativos. O estudo quantitativo aqui considerado foi o estudo bibliométrico, no qual se apresentaram informações numéricas relevantes para a identificação de artigos, fontes e autores de maior relevância para a continuidade da análise do tema abordado.

Os estudos qualitativos, por sua vez, foram caracterizados por estudo de casos múltiplos. Para Brinne *et al.* (1977), o estudo de caso justifica sua importância por intencional a reunião de informações em quantidade e detalhe com foco na aprendizagem de uma situação por completo, o que tende a tornar-se factível a obtenção de um maior conhecimento e a possível identificação de soluções a problemas que sejam intrínsecos ou que permeiem o tema em análise.

Dessa forma, para a presente pesquisa, foram utilizados os seguintes métodos e técnicas: pesquisa bibliográfica, para apoio ao estudo e definição de modelo conceitual, e pesquisa documental, para coleta de informações e aumento da confiabilidade do trabalho. Para um maior entendimento dos procedimentos metodológicos utilizados, apresenta-se, no quadro a seguir, a síntese dos procedimentos presentes ao longo da pesquisa, bem como aporte teórico utilizado:

Dimensão		Caracterização	Aporte teórico
Tipo de pesquisa	Objetivos	Descritiva	Beuren (2004)
	Problema	Estudo quantitativo	Beuren (2004); Martins e Theóphilo (2007); Guedes e Borschiver (2005); Pritchard (1969); Bhona <i>et al.</i> (2012)
		Estudo qualitativo	Martins e Theóphilo (2007); Yin (2005)
	Procedimentos	Estudo bibliométrico	Beuren (2004); Martins e Theóphilo (2007); Guedes e Borschiver (2005); Pritchard (1969); Bhona <i>et al.</i> (2012)
		Estudo de casos múltiplos	Beuren (2004); Martins e Theóphilo (2007); Yin (2005); Schramm (1971)
		Pesquisa documental	Beuren (2004)
Unidade de análise		Processo de planejamento estratégico	Almeida (2010), Mintzberg <i>et al.</i> (2001); Thompson Jr. e Strickland III (2000); Daft (1999); Terence (2002)
Objeto		Empresas atuantes no mercado de tecnologia da informação (TI)	Apeti (2014); Abes (2014)

Coleta de dados	Protocolo de estudo de caso	Yin (2005)
	Entrevista semiestruturada	Beuren (2004); Martins e Theóphilo (2007); Yin (2005)
	Registro de arquivos	Beuren (2004); Martins e Theóphilo (2007); Yin (2005)
	Documentação	Martins e Theóphilo (2007); Yin (2005)
Análise dos dados	Análise de conteúdo	Martins e Theóphilo (2007)
	Encadeamento de evidências	

Quadro 3: Metodologias aplicadas à pesquisa

2.3 Estudo de caso

Yin (1984) enfatiza a importância do tipo de questões propostas para distinguir os estudos de caso de outras modalidades de pesquisa nas ciências sociais. O autor apresenta a estratégia como sendo geralmente utilizada nos seguintes casos: quando as questões de interesse do estudo referem-se ao como e ao porquê; quando do baixo nível de controle sobre os acontecimentos; e quando o foco dirige-se a um fenômeno contemporâneo em um contexto natural.

Yin (*ibidem*) apresenta, ainda, que os estudos de caso são também usados como etapas exploratórias na pesquisa de fenômenos pouco investigados ou como estudos-piloto para orientar a concepção de estudos de casos múltiplos. Na visão do autor, o estudo de caso é adequado a problemas de pesquisa que tratem de fenômenos pouco investigados, os quais, portanto, exigem um estudo detalhado de poucos casos para a identificação de categorias de observação ou a geração de hipóteses para estudos posteriores.

Por fim, Yin (2005) apresenta um dos pontos principais para se ter sucesso na elaboração de um estudo de caso múltiplo, sendo ele o respeito à lógica da replicação, e não por amostragem, que “exige o cômputo operacional do universo ou do grupo inteiro de respondentes em potencial e, por conseguinte, o procedimento estatístico para se selecionar o subconjunto específico de respondentes que vão participar do levantamento” (*ibidem*, p. 70).

Sendo o objeto de estudo o entendimento do processo de planejamento estratégico de empresas da área de tecnologia da informação, considera-se adequada a escolha do método.

2.3.1 Protocolo de estudo de caso

Yin (1989) apresenta quais procedimentos e regras deveriam ser aplicados para antecipação de possíveis problemas, intitulando o documento, produto de tais itens, de “Protocolo de estudo de caso”. De acordo com o autor (*ibidem*, p. 92), “o protocolo é desejável para o estudo de caso em qualquer circunstância, mas é essencial quando se utilizar

um projeto de casos múltiplos”. Yin (*ibidem*) afirma que um estudo de caso exemplar deve apresentar:

- Indicadores de completude:
 - Fronteiras do caso estabelecidas pela distinção entre o fenômeno estudado e seu contexto;
 - Apresentação clara da existência de “um esforço exaustivo” (*ibidem*, p. 142) para coleta de evidências relevantes;
 - Planejamento estruturado para que a conclusão não seja determinada por limites de tempo ou recursos.
- Consideração de perspectivas ou hipóteses alternativas, através da busca de explicações e perspectivas que contraponham as adotadas no estudo examinando as evidências de acordo com tais contraposições.
- Evidências que possam sustentar conclusões, levando confiança ao leitor quanto à seriedade do trabalho.
- Relato com alto nível de clareza e incitação de modo a manter o interesse do leitor do início ao término da análise.

Yin (2005) apresenta ainda que o documento de protocolo do estudo de caso deve conter:

- **Visão geral do projeto:** declaração a ser apresentada a quem tenha necessidade e/ou interesse em conhecer o projeto, o objetivo, as pessoas envolvidas ou possíveis patrocinadores;
- **Procedimentos de campo:** tarefas necessárias no processo de coleta de dados, como obtenção de acesso a entrevistados-chave, recursos, procedimento para solicitar orientação e estabelecer agenda de atividades dentro do cronograma da pesquisa;
- **Questões do estudo de caso:** Definições utilizadas para lembrar as informações a serem coletadas, assim como os motivos para tal;
- **Guia para o relatório do estudo de caso:** determinação de público-alvo, desenvolvimento de estrutura com composição e adoção de procedimentos de revisão.

O autor também afirma que a estruturação do protocolo demonstra por si mesma a importância deste, podendo, dessa maneira, evitar resultados desastrosos.

O protocolo de estudo de caso utilizado nesta pesquisa está disponível no Apêndice I – Protocolo do estudo de caso.

2.4 Objeto de estudo

Empresas atuantes na área de tecnologia da informação.

2.5 Instrumento de coleta

Para construção do instrumento de coleta foram utilizados dados obtidos através do estudo bibliométrico, com foco na validação de deficiências já identificadas em estudos desenvolvidos e identificação de possíveis achados. Para cada questão desenvolvida e para balizamento das entrevistas foi identificada a origem singular ou de mais de um autor, sendo eles, autores com diversas publicações e citações em suas áreas de estudo.

Como espinha dorsal do instrumento, de forma a tornar viável a comparação entre as empresas objetos deste estudo, adotou-se o modelo proposto por Almeida (2010), levando-se em consideração as atividades, assim como encadeamento lógico e processual, trazendo à luz divergências e razões destas entre o *modus operandi* das empresas estudadas e o modelo adotado como referência.

Para uma melhor estruturação das perguntas utilizadas como base para as entrevistas, é apresentada a seguir a lógica utilizada para sua construção. Cabe ressaltar que o produto final, isto é, o roteiro de entrevista propriamente dito, está disponível no Apêndice II – Roteiro para entrevista semiestruturada.

Objetivos específicos	Enunciados das questões guia	Foco dos questionamentos	Motivo do questionamento	Resultados esperados
Conhecer particularidades do processo de planejamento estratégico em empresas da área de tecnologia da informação por meio de trabalhos de estudiosos e da produção acadêmica disponíveis.	Quais os trabalhos pré existentes com mesmo foco de análise.	<u>Identificação de autores nacionais e internacionais com desenvolvimento de pesquisas similares.</u>	Entendimento de conclusões de pesquisas anteriores a serem confirmadas ou alteradas conforme o desfecho da presente pesquisa.	Orientação para os pontos de importância a serem buscados ao longo da pesquisa.
Identificar as particularidades das práticas de planejamento estratégico adotadas nas empresas de tecnologia da informação que representam entraves para o processo de implementação.	1. Qual é o seu cargo? 2. Há quanto tempo ocupa o cargo atual? 3. Qual seu papel no processo de planejamento estratégico? 4. A quanto tempo atua em processos de planejamento estratégico? 5. Quanto tempo de experiência tem no setor de TI (somando o cargo atual)? 6. Qual é a sua formação acadêmica?	<u>Definição do perfil do entrevistado</u> Identificação de seu posicionamento na hierarquia, tempo na função, tempo de atuação no setor de TI e com planejamento estratégico e formação acadêmica.	Identificar possíveis desvios como promoção recente e migração de setores, o que inviabilizaria a entrevista com o respondente, assim como perfil técnico e pouca experiência no processo de planejamento estratégico que pode remeter a problemas de conhecimento específicos.	Melhoria no processo de análise através do cruzamento de informações entre diferentes perfis.
	7. Na empresa onde atua, como ocorre o processo de planejamento estratégico? Em linhas gerais as atividades, pessoas e processo através dos quais se dá o alinhamento/direcionamento da empresa? 8. Quais são os cargos envolvidos no processo de formulação do planejamento estratégico? Qual é o nível de envolvimento? 9. Qual o horizonte de visão para os objetivos? 10. Com que frequência é preparado o plano estratégico? 11. Com que frequência você se dedica a verificação do status do planejamento estratégico? 12. Qual é o principal motivo do preparo do planejamento estratégico? 13/14. Existe análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades? 15. No processo de construção do PE, existe estudo de viabilidade financeira para atendimento aos objetivos quantificados? 16. Existe comunicação formal do plano estratégico? 17. Existe desenvolvimento de cronograma de atividades? 18. Existem ferramentas de controle?	<u>Definição do processos de desenvolvimento e controle</u> Identificação da metodologia (atividades, encadeamento lógico), dos envolvidos, do nível de envolvimento, do horizonte estratégico, da frequência do plano, assim como dos motivos para sua elaboração.	Identificação de particularidades de modelos de planejamento estratégico e possíveis problemas inerentes aos motivadores de sua elaboração no setor de TI.	Viabilizar a comparação do processo com o modelo de planejamento estratégico formal adotado como base para o estudo, levando às principais diferenças a serem analisadas nas empresas de TI.
Identificar possíveis adequações ao modelo de planejamento estratégico, necessárias para redução de entraves e atendimento à realidade das empresas de tecnologia da informação.	19. Para você, quais fatores representam problemas/entraves para o processo de planejamento estratégico? Como a organização trata tais dificuldades para viabilizar a construção do planejamento estratégico? 20. Para você, o que diferencia o processo de planejamento estratégico do setor de TI dos demais setores? Em que estes fatores dificultam o processo em relação aos demais setores?	<u>Identificação de problemas/entraves</u> Identificação de problemas e diferenciais do setor de TI frente aos demais setores, assim como soluções para tratamento.	Entendimento dos problemas para viabilizar a análise de possíveis soluções aos entraves identificados no processo de planejamento estratégico no setor de TI.	Identificação de possíveis adequações ao modelo utilizado como base do estudo para facilitar o processo de implementação e controle no setor de TI.

Quadro 4: Estruturação das questões-guia

3 ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

A bibliometria é um conjunto de leis e princípios empíricos que contribuem para estabelecer fundamentos teóricos da ciência da informação. O termo *statistical bibliography* – hoje bibliometria – foi utilizado primeiramente em 1922 por E. Wyndham Hulme, antecedendo a data à qual se atribui a formação da área de ciência da informação, com a conotação de esclarecimento dos processos científicos e tecnológicos, por meio da contagem de documentos. Após Hulme, o termo *statistical bibliography* foi esquecido por vinte e dois anos, até sua utilização por Gosnell, no ano de 1944, em um artigo sobre obsolescência da literatura. Segundo Pritchard (1969, p. 348-349), bibliometria significa “todos os estudos que tentam quantificar os processos de comunicação escrita”.

Para viabilizar a elaboração do presente estudo, realizou-se uma análise bibliométrica de forma a identificar trabalhos relativos ao tema “planejamento estratégico em empresas da área de tecnologia da informação”, com início no ano de 1990, na tentativa de levantar o conhecimento ao longo das últimas duas décadas, bem como realizar uma análise das variáveis inerentes, tais como: quantidade de artigos, autores, citações e meios de publicação, possibilitando identificar documentos e autores de maior relevância para o início do processo investigativo.

Dentre as técnicas utilizadas destaca-se a análise de citação que, segundo Araújo (2006), é uma técnica que possibilita a identificação de vários padrões na produção do conhecimento científico, tais como: autores mais citados, autores mais produtivos, elite de pesquisa e procedência geográfica.

O desenvolvimento do estudo bibliométrico visou à:

- Identificação de expressões-chave relevantes na identificação de materiais bibliográficos que concernem ao planejamento estratégico na área de tecnologia da informação;
- Identificação de autores e artigos de maior relevância;
- Verificação de coerência entre artigos identificados versus adequação real ao tema da presente análise.

As bases de conhecimento foram selecionadas utilizando como principal critério sua representatividade quanto à quantidade de periódicos indexados. Desta forma, identificou-se que essas bases representam, em termos relativos, a maior parte do conhecimento sobre administração de empresas disponível no mercado.

3.1 Metodologia para elaboração do estudo bibliométrico

Foram analisadas publicações acadêmicas produzidas entre os anos de 1990 e 2014, registradas na ferramenta Web of Science (WoS), integrada à base ISI Web of Knowledge que, de acordo com seu portal institucional, é uma base de dados de conhecimento com mais de 90 milhões de documentos e indexada a 18.000 fontes de conhecimento, criada por Dr. Eugene Garfield's em 1955 e mantida pela Thomson Reuters, maior agência de notícias do mundo, e na ferramenta SciVerse Scopus que também em acordo com os dados presentes ao seu site institucional, é um banco de dados de resumos e citações de artigos para periódicos/revistas acadêmicos com mais de 57 milhões de registros, 90 mil livros, 6.8 milhões de *papers* de conferências e 27 milhões de patentes.

O período em questão (1990-2014) foi escolhido com o intuito de identificar a evolução da produção literária em um período recente, com foco no tema tratado frente à evolução de mercado e relevância na atualidade.

Uma vez definidas as bases de dados e o intervalo temporal, buscou-se uma definição para “tipos de publicação”, “domínio”, “área”, “idioma” e “expressões-chave”, como apresentado a seguir:

Tipos de publicação:

- Artigos acadêmicos;
- Teses;
- Dissertações.

Domínio de pesquisa:

- Ciências sociais.

Área de pesquisa:

- Gestão de empresas.

Idiomas:

- Português;
- Inglês;
- Espanhol.

Expressões-chave:

- “*strategic*” + “*planning*” + “*information technology*”;
- “*strategic*” + “*planning*” + “*it companies*”;
- “*strategic planning*” + “*companies*”;
- “*strategic planning*”;

- “*particularities*” + “*strategic planning*” + “*it companies*”;
- “*particularities*” + “*strategic planning*” + “*information technology*”.

Após a definição de todas as variáveis necessárias para o início do trabalho de obtenção e análise de material, deu-se início a extração de dados, a partir do acesso às ferramentas selecionadas. Para a extração dos dados foram utilizadas as variáveis: ano de publicação, autores, fonte de publicação, título da publicação e número de citações.

Feita a extração, os dados foram organizados em planilhas, realizada uma verificação da grafia dos nomes, afastando-se a possibilidade de serem incluídos nomes com grafias diferentes, mas não a incidência de homônimos, conforme apontado por Silva *et al.* (2006) e da mesma forma foram tratadas as duplicidades.

Também foram analisados os títulos dos artigos e os resumos, quando disponíveis, de forma a descartar os resultados não relevantes para o tema da presente pesquisa.

3.2 Resultados do estudo bibliométrico

Após a realização da busca nas bases de conhecimento, não foram encontrados resultados relevantes, quando da utilização dos critérios previamente citados e a utilização dos termos “*strategic*” + “*planning*” + “*it companies*”, “*particularities*” + “*strategic planning*” + “*it companies*” e “*particularities*” + “*strategic planning*” + “*information technology*”.

Ainda em continuidade às buscas foram identificados 18 resultados com o uso dos termos “*strategic planning*” + “*companies*” e 16 resultados com o uso dos termos “*strategic*” + “*planning*” + “*information technology*”.

Por fim, através do uso do termo “*strategic planning*”, o retorno obtido foi de 510 resultados.

Feita a busca, de forma a analisar e interpretar os dados, a presente pesquisa baseou-se nas leis de Zipf e Lotka, sendo que, conforme Guedes e Borschiver (2005) as leis de Zipf permitem estimar as frequências de ocorrência das palavras de um texto científico e a região de concentração de termos de indexação e a Lei de Lotka considera que alguns pesquisadores, pressupondo-se de maior prestígio em determinada área do conhecimento, produzem muito e muitos pesquisadores, supostamente de menor prestígio, produzem pouco.

No quadro a seguir são apresentados os agrupamentos de termos, palavras-chave e resultados depois da aplicação de restrições, para quantificação e análise de relevância de publicações.

Expressões-chave	Fonte de pesquisa	Número de artigos identificados
<i>“strategic planning”</i>	WoS e Scopus	510
<i>“strategic planning” + “companies”</i>	WoS e Scopus	18
<i>“strategic” + “planning” + “information technology”</i>	WoS e Scopus	16
<i>“strategic” + “planning” + “it companies”</i>	WoS e Scopus	0
<i>“particularities” + “strategic planning” + “it companies”</i>	WoS e Scopus	0
<i>“particularities” + “strategic planning” + “information technology”</i>	WoS e Scopus	0
Total		544

Quadro 5: Expressões-chave mais utilizadas após a aplicação de restritivos

Para uma melhor compreensão, dividiu-se a análise de citações por expressões-chave, elaborando-se, por fim, uma análise global, para a verificação de artigos em comum identificados entre as diferentes buscas obtidas através dos grupos de palavras.

3.2.1 Resultados obtidos através da expressão-chave *“strategic planning”*

Abaixo seguem os 10 artigos mais citados e considerados de maior relevância dentre o total de 510 artigos retornados.

Fonte	Título	Autores	Título da fonte	Ano da publicação	Total de citações
WoS	<i>The Fall and Rise of Strategic-planning</i>	Mintzberg, H.	<i>Harvard Business Review</i>	1994	231
WoS	<i>Strategic-planning and Firm Performance – A Synthesis of More Than 2 Decades of Research</i>	Miller, C. C.; Cardinal, L. B.	<i>Academy of Management Journal</i>	1994	190
WoS e Scopus	<i>Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors</i>	Grant, R. M.	<i>Strategic Management Journal</i>	2003	151
WoS	<i>Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues into the Strategic Planning Process: An Empirical Assessment</i>	Judge, W. Q.; Douglas, T. J.	<i>Journal of Management Studies</i>	1998	148
WoS	<i>The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls</i>	Godet, M.	<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	2000	83

WoS	<i>Manufacturing Strategic-planning</i>	Garvin, D. A.	<i>California Management Review</i>	1993	82
WoS	<i>Strategic-planning As Competitive Advantage</i>	Powell, T. C.	<i>Strategic Management Journal</i>	1992	81
WoS	<i>Strategic-planning As If Ethics Mattered</i>	Hosmer, L. T.	<i>Strategic Management Journal</i>	1994	76
WoS	<i>Strategic-planning and Financial Performance – A Meta-Analytic Review</i>	Boyd, B. K.	<i>Journal of Management Studies</i>	1991	75
WoS e Scopus	<i>Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance</i>	Eddleston, K. A.; Kellermanns, F. W.; Sarathy, R.	<i>Journal of Management Studies</i>	2008	66

Quadro 6: Autores e artigos encontrados para “strategic planning”

3.2.2 Resultados obtidos através da expressão-chave “strategic planning” + “companies”

No quadro a seguir, apresentam-se os 18 artigos identificados, com 11 citados e 3 não presentes nas análises anteriores, dentre os quais um não obteve citações.

Fonte	Título	Autores	Título da fonte	Ano da publicação	Total de citações
WoS & Scopus	<i>Strategic Planning in Small High Tech Companies</i>	Berry, M.	<i>Long Range Planning</i>	1998	35
Scopus	<i>Rise and Fall – or Transformation? The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940-2006</i>	Ocasio, W.; Joseph, J.	<i>Long Range Planning</i>	2008	21
Scopus (novo)	<i>Strategic Planning and Company Performance: An Appraisal of the Empirical Evidence</i>	Greenley, G. E.	<i>Scandinavian Journal of Management</i>	1994	21
Scopus	<i>Evidence on Formal Strategic Planning and Company Performance</i>	Falshaw, J. R.; Glaister, K. W.; Tatoglu, E.	<i>Management Decision</i>	2006	20
Scopus	<i>A Comparison of Strategic Planning Practices in Companies from the UK and Turkey</i>	Glaister K.W., Dincer O., Tatoglu E.,	<i>Journal of Management Development</i>	2009	9

		Demirbag M.			
Scopus	<i>A Fuzzy Clustering-based Method for Scenario Analysis in Strategic Planning: The Case of an Asian Pharmaceutical Company</i>	Pishvae, M. S.; Fathi, M.; Jolai, F.	<i>South African Journal of Business Management</i>	2008	7
Scopus (novo)	<i>Measuring Global Practices: Global Strategic Planning through Company Situational Analysis</i>	Lussier, R. N.; Baeder, R. W.; Corman, J.	<i>Business Horizons</i>	1994	5
Scopus	<i>Logistics Strategic Planning: Current Status and Future Prospects in Greek Companies</i>	Kotsifaki, M.; Dimitriadis, N.; Ketikidis, P. H.; Missopoulos, F.	<i>International Journal of Risk Assessment and Management</i>	2007	3
Scopus	<i>Collaborative Governance: New Roles, Models and Strategies for the Firm: Strategic Planning and Millennium Development Goals in Brazilian Companies</i>	Paro, R. M.; Boechat, C. B.	<i>Corporate Governance</i>	2008	2
Scopus	<i>An Optimization-based Decision Support System for Strategic Planning in a Process Industry: The Case of Aluminium Company in India</i>	Dutta, G.; Gupta, N.; Fourer, R.	<i>Journal of the Operational Research Society</i>	2011	1
Scopus	<i>The Relationship between Strategic Planning and Company Performance – A Chinese Perspective</i>	Jenster, P.; Soilen, K. S.	<i>Journal of Intelligence Studies in Business</i>	2013	1
WoS	<i>Benefits of Implementing Strategic Planning to Development of Small Hotel Companies in Osijek-Baranja County</i>	Rasetina, S.	<i>2nd International Scientific Symposium on Economy of Eastern Croatia – Yesterday, Today, Tomorrow</i>	2013	0
WoS	<i>The Role of IS and Its Effects on Information Systems Strategic Planning: An Investigation of South African Companies</i>	Cohen, J. F.	<i>International Conference of the Information-Resources-</i>	2002	0

			<i>Management-Association</i>		
Scopus (novo)	<i>Diffusion of Management Systems in Multinational Companies: The Case of Dynamic Strategic Planning System</i>	Alsan, A.	<i>Portland International Conference on Management of Engineering and Technology</i>	2006	0
Scopus	<i>Improving Strategic Planning Processes by Means of Cross-Company Collaboration along the Value Chain</i>	Decker, R.; Dagasan, A.	<i>International Journal of Business Performance Management</i>	2010	0
Scopus	<i>Strategic Planning for Small and Medium Enterprises: Quantitative Study of Brazilian Companies with Information Technology</i>	Krakauer, P. V. C.; Porto, M. C. G.; Fischman, A. A.; De Almeida, M. I. R.	<i>Espacios</i>	2012	0
Scopus	<i>Technology Strategy for a Strategic Planning Tool in a Multinational Company: Case of Dynamic Strategic Planning System</i>	Celebi, A.; Gozlu, S.	<i>PICMET: Portland International Center for Management of Engineering and Technology, Proceedings</i>	2008	0
Scopus	<i>The Role of Personnel Commitment to Strategy Implementation and Organisational Learning within the Relationship between Strategic Planning and Company Performance</i>	Kohtamaki, M.; Kraus, S.; Makela, M.; Ronkko, M.	<i>International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research</i>	2012	0

Quadro 7: Autores e artigos encontrados para “strategic, management” + “companies”

3.2.3 Resultados obtidos através da expressão-chave “strategic” + “planning” + “information technology”

No quadro a seguir, apresentam-se os 16 artigos identificados, com 5 citados e 6 não presentes nas análises anteriores, dentre os quais 5 não obtiveram citações.

Fonte	Título	Autores	Título da fonte	Ano da publicação	Total de citações
Scopus	<i>IT2000: A Critical Appraisal of Singapore's State-wide Strategic Planning Process for Information Technology</i>	Soh, C.; Neo, B. S.; Markus, M. L.	<i>Journal of Strategic Information Systems</i>	1993	14
WoS	<i>Strategic Information Technology Plan – A Vital Component in the Corporate Strategies of Banks</i>	Liang, T. Y.; Tan, C. K.	<i>10th International-Business-Information - Management-Association Conference</i>	1994	5
Scopus	<i>Information Technology (IT) in Strategic and Tactical Planning by the Fire Service. Part I: Information Integrity and Basic Philosophy behind the Use of Structured Query Language Databases</i>	Klein, R. A.	<i>Fire Engineers Journal</i>	1997	2
WoS (novo)	<i>Putting Organizational Choice Before Technical Decisions in Information Technology Strategic-Planning</i>	Williams, T. A.	<i>International Conference on Managing Information Technology's Organisational Impact</i>	1991	1
Scopus	<i>Information Technology (IT) in Strategic and Tactical Planning by the Fire Service: Part III: Structured Query Language (SQL) Relational Databases, How They Work, How to Construct a Central Risk Register and How to Write Programmes to Retrieve Stored Information</i>	Klein, R. A.	<i>Fire Engineers Journal</i>	1998	1
WoS e Scopus	<i>A Multimodal Automated Fare Collection Solution for Facilitating Strategic</i>	Yahya, S.; Noor, N. M.	<i>Innovation and Knowledge</i>	2008	0

	<i>Information Technology Planning of Public Transportation in Malaysia</i>		<i>Management in Business Globalization: Theory and Practice – Proceedings of the 10th International Business Information Management Association Conference</i>		
WoS	<i>Information Technology and Strategic Information Systems Planning</i>	Yen, V. C.	<i>1997 Information-Resources-Management-Association International Conference</i>	1997	0
WoS (novo)	<i>Strategic Information Technology Management in State Government Agencies – Strategic-planning for Emerging Technologies</i>	Bajjaly, S. T.	<i>1994 Information-Resources-Management-Association International Conference: Managing Social and Economic Change with Information Technology</i>	1994	0
WoS	<i>Strategic Planning and Future Trends in Information Technology</i>	Rota, D. R.	<i>Information-Resources-Management-Association International Conference</i>	1998	0
WoS (novo)	<i>Strategic-planning and Budgeting for Information Technology</i>	Thomas, C. R.; Jones, D. P.	<i>Cause Annual Conference 1993 (CAUSE 93):</i>	1994	0

			<i>Managing Information Technology as a Catalyst of Change</i>		
WoS (novo)	<i>The Art of Strategic-planning for Information Technology – Boar, BH</i>	Petkov, D.	–	1995	0
Scopus (novo)	<i>Enabling the Strategic Planning of Small and Medium-sized Information Technology Through Advanced Results: A Configurational Perspective of Mintzberg 5Ps</i>	De Barros, J. T.; De Medeiros, D. D.	<i>International Journal of Business Innovation and Research</i>	2013	0
Scopus	<i>Information Technology (IT) in Strategic and Tactical Planning by the Fire Service. Part II: Detailed Requirements for System Hardware and Software, and How to Avoid the More Obvious Problems</i>	Klein, R. A.	<i>Fire Engineers Journal</i>	1997	0
Scopus	<i>Information Technology (IT) in Strategic and Tactical Planning by the Fire Service: Part IV: Management Issues Involved in the Setting up, Commissioning and Maintenance of a Computer-based Central Risk Register Database</i>	Klein, R. A.	<i>Fire Engineers Journal</i>	1998	0
Scopus (novo)	<i>Information Technology As the Main Competence in the Design of the Strategic Planning of Logistics Platforms</i>	Varella, L.; Goncalves, M. B.	<i>Journal of Technology Management and Innovation</i>	2013	0
Scopus	<i>Strategic Planning for Small and Medium Enterprises: Quantitative Study of Brazilian Companies with Information Technology</i>	Krakauer, P. V. C.; Porto, M. C. G.; Fischmann, A. A.; De Almeida, M. I. R.	<i>Espacios</i>	2012	0

Quadro 8: Autores e artigos mais citados para “strategic” + “planning” + “information technology”

Adicionalmente às análises das bases Web of Science e SciVerse Scopus, foram feitas pesquisas na ferramenta Google Scholar através da aplicação dos mesmos grupos de palavras-chave nos idiomas inglês e português, tendo sido obtidos cinco artigos adicionais não presentes nas pesquisas anteriores. No quadro a seguir, apresentam-se, em sua totalidade, os

artigos identificados como mais relevantes para a fundamentação teórica do tema objeto da presente pesquisa.

Fonte	Título	Autores	Título da fonte	Ano da publicação	Total de citações
WoS e Scopus	<i>Strategic Planning in Small High Tech Companies</i>	Berry, M.	<i>Long Range Planning</i>	1998	221
Google Scholar	<i>Strategic Planning – A Comparison of High and Low Technology Manufacturing Small Firms</i>	O'Regan, N.; Ghobadian, A.	<i>Technovation</i>	2005	40
Google Scholar	<i>Strategus: um processo de planejamento estratégico para pequenas empresas de tecnologia da informação</i>	Marques, R.	<i>Spell Scientific Periodicals Electronic Library</i>	2005	3
Google Scholar	<i>Adaptação estratégica organizacional: uma análise estratégica do setor de tecnologia da informação de Ijuí/RS, a partir do modelo do ecociclo organizacional</i>	Sausen, J.; C. Vleiger	<i>Spell Scientific Periodicals Electronic Library</i>	2011	2
Google Scholar	<i>Gestão estratégica em empresas de tecnologia da informação: um estudo de caso</i>	Weber, M.	<i>Revista Ibero-americana de Estratégia</i>	2013	0
Google Scholar	<i>Um modelo para planejamento estratégico de PMET em Pernambuco</i>	Jeronimo, T. B.	<i>DSpace Universidade Federal de Pernambuco</i>	2009	0

Quadro 9: Artigos utilizados como base para o desenvolvimento da pesquisa

A pesquisa oferece subsídio para a área de conhecimento do planejamento estratégico da administração com a especificidade de aplicação a empresas da área de tecnologia da informação. Entretanto, não esgota as possibilidades de investigação do tema, apesar da multiplicidade de bases coligadas às bases de conhecimento utilizadas.

Faz-se clara a necessidade de produção acadêmica com foco específico no tema da presente análise, planejamento estratégico em empresas da área de tecnologia da informação, tendo sido identificados, após a leitura e análise dos mais de 500 artigos, um total de apenas 6 artigos com foco próximo ao tema da pesquisa, sendo a grande maioria do material

relacionada à governança da tecnologia da informação e suporte da tecnologia da informação a processos de planejamento.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento demanda a necessidade de organização e de atividades logicamente encadeadas, com olhos para aspectos internos de uma organização assim como para o ambiente do que faz parte. Existem diversas maneiras de se implementar o processo presentes na literatura, mas, como a seguir apresentado, deriva da diversidade de métodos uma linha mestra a qual representa o mínimo requerido para a execução de atividades inerentes a implementação do processo.

Em linhas gerais o planejamento estratégico é um processo sistemático, organizado e sem fim, podendo ser capaz de prever o futuro e viabilizar a tomada de decisões de maneira proativa, com foco na redução de riscos referentes aos negócios da organização (DRUCKER, 1977), ainda em relação ao tema, Kotler (1992) apresenta que o “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Adicionalmente, Galbraith (1977) apresenta que tanto a eficiência quanto a eficácia de uma organização são definidas por um projeto organizacional adequado, buscando ajustar as diversas variáveis entre si e junto ao ambiente, com vistas aos objetivos estratégicos.

É importante entender que, ao apresentar a viabilidade de previsão de futuro, Drucker (1977) não visa a garantia de fatos futuros, não devendo ser entendida previsão como certeza. Ao longo da história e publicação acadêmica, faz-se claro o entendimento da necessidade e nível de importância do planejamento estratégico em empresas, sem o qual a perenidade tornar-se-ia mero resultado do acaso, entretanto, é também conhecido que não somente do planejamento e mesmo da excelência em sua aplicação e controle resulta-se o sucesso sem a mera possibilidade de fracasso, pois sabemos, existe uma infinidade de variáveis e eventos nem sempre controláveis, dos quais dependem a garantia do sucesso de uma empresa.

Mais uma vez apresentando a diversidade de aspectos e barreiras dos quais depende o planejamento estratégico, Mintzberg (1979) enfatiza a dimensão dos poderes externo e interno como determinantes no processo de definição das estratégias e objetivos das organizações, assim como Ansoff (1990), traz ao conhecimento e atenção as resistências ao planejamento estratégico que buscam alterar tanto a ordem cultural quanto a ordem política das coisas.

Freire (2004) afirma que “antes de ser um plano, a estratégia é um conjunto de visões integradas da atuação da empresa, resultante do pensamento estratégico dos seus membros”. Nesse sentido, é possível verificar que a literatura sobre planejamento estratégico é bastante

abrangente, apresentando diversas abordagens e metodologias no que tange as atividades do planejamento que, por sua vez, são revistas em função de novas ideias.

Mesmo assumindo como modelo o proposto por Almeida (2010), esta pesquisa faz alusão a diversos autores no âmbito acadêmico, considerando necessária a exposição e a análise dos demais modelos existentes (de forma exaustiva, mas não completa), bem como conceitos e definições presentes na literatura referentes ao planejamento estratégico. Busca-se, dessa maneira, propor uma visão ao leitor das diferenças entre modelos.

Conforme observado por Mintzberg (2001), “a maior parte delas [as ideias, os modelos] reduz-se às mesmas ideias básicas”. Nesse sentido, a figura a seguir apresenta uma visão das principais fases do processo de um planejamento estratégico.

Figura 2: Síntese das etapas do planejamento estratégico (Adaptado de Certo e Peter, 1993)

A seguir são apresentados os modelos de autores relevantes à literatura, tais como: Almeida, Thompson Jr. e Strickland III, Daft e Terence apresentando os diferentes modelos de planejamento estratégico e, por fim, demonstrando a viabilidade da identificação da razão e factibilidade de escolha do modelo proposto por Almeida (2010) como sendo a linha mestra para as análises neste trabalho abordadas.

4.1 Metodologia na visão de Almeida

Planejamento estratégico, segundo Almeida (2010), consiste na ordenação de ideias com foco na identificação do caminho a ser seguido pela empresa, sendo a ferramenta administrativa que guia a construção dos fatos e ideias.

De acordo com Almeida (*ibidem*), após o processo de ordenação de ideias, devem ser construídas ações que tornem factíveis a implementação do plano estratégico, levando a

empresa a alcançar os objetivos ambicionados sem desperdício de recursos. O autor aborda também conceitos como eficiência e eficácia, enfatizando que apenas trabalho e assertividade na execução não garantem sucesso, sendo necessária atenção aos fatores responsáveis por trazer resultados à empresa, ou seja, a busca da eficácia, o que promove a utilização das técnicas de planejamento estratégico.

A metodologia apresentada pelo autor baseia-se em quatro atividades que, ao serem desenvolvidas, conduzem à estruturação da estratégia da empresa:

- I. Análise dos aspectos internos;
- II. Análise do ambiente;
- III. Comparação da missão com o campo de atuação;
- IV. Estabelecimento da estratégia vigente.

Almeida dá ênfase à necessidade de avaliação e discussão da missão da empresa para assim direcionar corretamente as atividades supracitadas, para que estas sejam executadas em forma de processo, conforme retratado na figura a seguir.

Em síntese, o processo resume-se a:

- Identificação de missão e/ou vocação da empresa (a vocação é apresentada pelo autor como de suma importância, uma vez que retrata o indivíduo, gostos e facilidades do proprietário);
- Desenvolvimento de atividades de diagnóstico com foco na estruturação das estratégias da empresa e na formulação dos objetivos;
- Determinação de viabilidade estratégica, ações e cronograma base para a realização do plano.

Figura 3: Processo de planejamento estratégico (Adaptado de Almeida, 2010)

4.2 Metodologia na visão de Thompson Jr. e Strickland III

Na visão de Thompson Jr. e Strickland III (2000, *apud* MAGLIATO *et al* ESCRIVÃO FILHO), o processo de formulação da estratégia resume-se a: fortalecer o posicionamento da empresa no mercado de atuação, aprimorar a satisfação do cliente e obter os objetivos de desempenho inicialmente traçados. Para alcançar tais objetivos, deve-se formatar um conjunto de mudanças competitivas e processos comerciais que devem ser desenvolvidos por dirigentes para que, dessa forma, seja possível a melhoria de performance da organização.

Na visão dos autores, a diretoria executiva e a alta administração devem ter responsabilidade conjunta pela formulação da estratégia, ressaltando que as demais funções e departamentos também devem ser envolvidas no processo. Na metodologia traçada pelos autores, existem cinco tarefas a serem cumpridas, que, juntas, compõem o processo de elaboração e implementação das estratégias, conforme representado na figura a seguir:

Figura 4: Cinco tarefas da gestão estratégica (Adaptado de Thompson Jr. e Strickland III, 2000)

De acordo com os autores, cada tarefa deve ser executada de forma linear para o sucesso da implementação. Dessa forma, a seguir, será apresentado um descritivo de cada uma das referidas tarefas.

- **Primeira tarefa: desenvolver missão estratégica e missão.**

Neste momento, a investigação deve basear-se nas seguintes questões:

- Qual é a nossa visão para a empresa?
- O que estamos tentando fazer e nos tornar?

Neste momento, os gerentes buscam conhecer: a visão para a empresa, o que ela faz, para onde caminha, o que está se tornando e o que é seu atual direcionamento. Procuram descobrir o caráter do negócio e delinear sua identidade. Na visão dos autores, a missão da empresa é definida como aquilo que ela procura fazer e se tornar. A missão define o negócio e fornece uma visão clara do que a empresa faz para seus clientes. A visão estratégica é a visão que os gerentes têm sobre o tipo de empresa que está sendo criada e a posição que visa ocupar em seu setor. A missão e a visão da empresa precisam ser obrigatoriamente publicadas para os demais níveis.

- **Segunda tarefa: estabelecer objetivos.**

A conversão da visão e missão da empresa em objetivos de desempenho específicos, viabilizando mensurar seu progresso, é a base para o sucesso desta segunda tarefa. No julgamento dos autores, objetivos são referências para rastrear o desempenho da empresa. Todos os gerentes devem estabelecer objetivos claros, concretos e viáveis de se mensurar, tanto no curto quanto no longo prazo. Objetivos gerais decompostos em objetivos específicos, direcionados a cada unidade da organização, com gerentes responsáveis, facilitam a

orientação. A ação estrutura o trabalho em equipes e, ao atingir objetivos específicos, contribui para objetivos maiores da organização.

- **Terceira tarefa: elaborar uma estratégia para atingir os objetivos.**

A elaboração de estratégias resume-se à criação de ações que viabilizem a obtenção de objetivos anteriormente traçados. Variações de mercado como alterações no perfil do consumidor, ações recentes de competidores diretos, oportunidades e ameaças, assim como novas condições comerciais, devem ser pontos de atenção dos gerentes. Na visão dos autores, os gerentes precisam ter espírito empreendedor, viabilizando estratégias vencedoras frente às mudanças no ambiente, estando atentos às tendências, escutando consumidores e aumentando a competitividade através do redirecionamento adequado das atividades da empresa.

- **Quarta tarefa: implantar e executar a estratégia.**

Neste momento, faz-se necessário garantir o funcionamento da estratégia anteriormente elaborada, viabilizando alcançar o desempenho esperado no prazo determinado. O foco é a adequação do cenário atual para o cenário desejado, implementando a nova estratégia por meio das adequações de processos da empresa, sendo que, na visão dos autores, quanto maior a adequação, maior a chance de sucesso. Entretanto, eles também esclarecem que esta é a fase de maior dificuldade no processo e a que demanda maior tempo para sua implementação.

- **Quinta tarefa: desempenho, desenvolvimento e correções.**

Devido à constante mutação do ambiente, quando da necessidade de adequações ao plano original, devemos executá-las em casos de mudanças de direção, objetivos e/ou alterações no ambiente da empresa.

4.3 Metodologia na visão de Daft

Na visão de Daft (1999), o processo de elaboração de estratégias consiste em administração estratégica, sendo a estratégia o plano geral viabilizador do atingimento de metas de longo prazo. O autor as define como conjunto de decisões e ações utilizado para formular e implantar estratégias, as quais fornecerão um ajuste competitivamente superior entre a organização e seu ambiente para atingir metas da organização. Daft enquadra as estratégias gerais em três categorias: crescimento, estabilidade e redução.

Executivos à frente da organização e da formulação da estratégia devem construir uma estratégia de modo a comunicar de forma clara e objetiva aos integrantes da organização a

alocação de recursos e atividades em âmbito global para gerenciamento do ambiente e atingimento de metas ambicionadas pela organização.

O processo de administração na visão de Daft é representado por meio da figura a seguir:

Figura 5: O processo de administração estratégica (Adaptado de Daft, 1999)

- **Análise do cenário atual, missão e estratégias:**

Esta fase resume-se na avaliação de missão, metas e estratégias vigentes, assim como posicionamento de mercado da organização.

- **Análise de aspectos internos:**

Avaliação de pontos fortes e fracos, habilidades e recursos existentes, para conhecimento de competências essenciais e fatores de destaque da organização frente a seus concorrentes.

- **Análise do ambiente:**

Análise da indústria na qual a empresa está inserida, concorrentes, fornecedores, clientes, governo, sindicatos etc., em resumo, grupos com possibilidade de influência no desempenho da organização.

- **Definição de nova missão:**

Neste momento, define-se a razão de ser da organização, representada por sua missão, propósitos e valores básicos.

- **Formulação de estratégias:**

As estratégias são formuladas com base no apanhado de informações adquiridas ao longo das etapas anteriores, sendo classificadas em:

- I. Estratégia empresarial: recursos relacionados com setores em que atua.
- II. Estratégia de negócios: ações com o objetivo de reforçar a posição da empresa dentro de seu mercado.

III. Estratégia funcional: implementada por áreas funcionais da empresa, visando apoiar a estratégia de negócios.

- **Implementação:**

Esta etapa é essencial para uma administração estratégica eficiente. Para seu desenvolvimento, são apresentadas como ferramentas essenciais: liderança, projeto estrutural, sistemas de controle, sistemas informacionais e recursos humanos, lembrando que uma implantação ineficiente tenderá ao fracasso.

4.4 Metodologia na visão de Terence

Terence (2002) desenvolveu um roteiro com foco em pequenas empresas, partindo da análise de características do planejamento estratégico, características das pequenas empresas e características do planejamento estratégico moldado para o atendimento às pequenas empresas, conforme pode ser observado na figura a seguir:

Figura 6: Estruturação do roteiro prático (Adaptado de Terence, 2002)

Como resultado do trabalho são apresentadas as seguintes etapas:

- **Primeira etapa:**

Neste primeiro momento, são estabelecidos missão, valores e visão da empresa. Nesta etapa, define-se a empresa, sua razão de ser, crenças e princípios, além de direção a ser seguida. Os dados levantados devem ser utilizados para orientar os dirigentes da empresa.

- **Segunda etapa:**

Resume-se à realização do diagnóstico estratégico obtido através de análise SWOT desenvolvida com o intuito de identificar ameaças e oportunidades do ambiente frente a

pontos fortes e fracos da organização, procurando adicionalmente identificar fatores críticos de sucesso.

- **Terceira etapa:**

Definição de objetivos e metas empresariais, estabelecendo direcionamento e prazo para as ações a serem tomadas mediante informações angariadas ao longo das etapas anteriormente trabalhadas.

- **Quarta etapa:**

Identificação de estratégia vigente, definição de estratégias futuras e identificação de ações e projetos necessários para tornar factíveis objetivos anteriormente propostos.

4.5 Planejamento estratégico em empresas de TI

A importância da adoção do processo de planejamento estratégico por empresas da área de tecnologia da informação já estava presente no âmbito acadêmico há mais de uma década, especialmente se considerarmos que o setor era muito menos intenso em seu dinamismo e nível de competitividade na época. Ansoff (1991), por exemplo, na década de noventa, destacou a importância do planejamento estratégico de empresas inseridas em um ambiente dinâmico, assim como o da tecnologia da informação. Dessa forma, é possível perceber a importância do tema da presente pesquisa para a academia.

Posto isso, é necessário ressaltar que, apesar do assunto “planejamento estratégico” ser largamente tratado na literatura, são escassos os trabalhos que abordam a especificidade da área de tecnologia da informação. Fato, este, identificado através da execução do estudo bibliométrico previamente apresentado e da citação de diversos autores como Berry (1998), Marques (2005), Jeronimo (2009) e Weber (2013), os quais enfrentaram barreiras na identificação de trabalhos acadêmicos para suporte aos seus estudos.

Em uma área como a de TI, é possível perceber que os gestores enfrentam crescente dinâmica, complexidade e imprevisibilidade de ambientes e na qual tecnologia, natureza da competição, globalização, fronteiras das indústrias e regras do jogo estão mudando dramaticamente (HITT *et al.*, 2001, tradução nossa).

Berry (*op. cit.*) realizou pesquisa com 257 empresas de TI na Inglaterra, sendo que 30 delas foram entrevistadas em profundidade, identificou-se que 86% das empresas aplicavam o planejamento estratégico; entretanto, apenas 42% apresentaram o processo como formal e de conhecimento de todos.

Em seu estudo, Berry (*ibidem*), identificou que a pertinência do plano estratégico cresce paralelamente ao crescimento da empresa, não importando sua data de fundação, mas, sim, seu estágio de evolução, identificado por meio da quantidade de funcionários, assim como do índice de rotatividade de pessoal. Dentre os achados de seu estudo estão os problemas enfrentados pela formação técnica dos gestores de empresas, principalmente em período de criação recente, em que as poucas companhias que executam planos o fazem com foco na captação de investimento, além do fato de a informalidade no processo de planejamento estratégico não impactar sua qualidade, sendo o excessivo desenvolvimento de documentação prejudicial às empresas em período recente de criação, afetando custos e agilidade.

Além de Berry, outros autores apontam para a questão da formação essencialmente técnica dos gestores, com escassez de conhecimentos de gestão estratégica, como Agrawal *et al.* (2012), que reforçam o que foi apresentado por Berry ao afirmarem que, no setor de *software* (tecnologia da informação), é frequente a falta de capacitação para técnicos que assumem funções gerenciais.

Ainda em referência à formação técnica de gestores Stefanuto (2004), apresenta que 96% das empresas brasileiras de *software*, principal segmento no setor de TI, são micro e pequenas empresas, constituídas em sua maioria por técnicos recém-formados ou novos entrantes de empresas com maior porte, Jeronimo (2009), também em pesquisa junto a oito empresas de Recife atuantes no mercado de TI, aponta que 75% dos profissionais nos cargos envolvidos com o planejamento estratégico são oriundos de formação técnica.

Stefanuto (*op. cit.*) destaca a baixa capacidade mercadológica e gerencial de tais empresas, assim como modelos de negócios de baixa precisão, enfatizando que, devido ao padrão apresentado, possuem similaridade nas dificuldades enfrentadas, com destaque para limitações de acesso ao capital, elevado índice de competição no mercado interno e elevada redundância em produtos.

Em outros estudos, como o desenvolvido por O'Regan e Ghobadian (2005), os autores fortalecem as particularidades trazidas pela forte influência tecnológica na empresa ao identificarem, em estudo junto a 194 presidentes de indústrias de pequeno e médio porte, diferentes abordagens de planejamento estratégico obtido por empresas com maior e menor tecnologia.

Para Albano *et al.* (2012), no atual cenário de constantes alterações, o desenvolvimento do planejamento estratégico é um fator preponderante, sendo que em determinados segmentos organizacionais os desafios são ainda maiores, como no caso do

segmento de TI. Autores como Porter (1990) apresentam como uma das etapas de maior importância para fundamentação do planejamento estratégico o monitoramento do ambiente, onde são considerados não somente atores e forças internas, mas também elementos presentes no ambiente organizacional (governo, clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes).

Conforme apresentado por Albano *et al.* (*op. cit.*), algumas características do setor de desenvolvimento de *software*, o qual corresponde a grande parte da área de tecnologia da informação, tornam obrigatório o processo de planejamento estratégico, sendo estas: grande expansão, facilidade de entrada de novos concorrentes, constante mudança de fornecedores (*players* mundiais de tecnologia), baixo impacto de custos fixos e pressão dos clientes pela criação de funcionalidades.

Para Jeronimo (2009), a evolução de processos e o surgimento de empresas mais flexíveis e dinâmicas com reduzida estrutura organizacional são um reflexo da globalização que traz avanços tecnológicos e consequente redução de ciclos de vida de produtos. Jeronimo (2009), assim como Nicholls-Nixon e Woo (2003), complementarmente cita o aumento da importância da gestão da tecnologia, em contrapartida à redução do ciclo de vida dos produtos, trazendo a inovação como elemento presente no planejamento estratégico em pequenas e médias empresas de TI, no intuito de projeção de mudanças no ambiente com foco na diferenciação de produtos.

Baseando-se no dinamismo e agressividade da área, Ansoff (1979, *apud* MONTANARI; BRACKER, 1986) afirma que a competição entre concorrentes e decisões empresariais são fatores direcionadores de uma organização para a obtenção de objetivos.

Analisando os fatos apresentados e presentes no âmbito acadêmico, podemos identificar particularidades inerentes às empresas atuantes na área de TI, principalmente quando abordadas empresas de pequeno e médio porte que, de acordo com Weber (2013), representam 96% de um mercado no qual prevalece o dinamismo, a competição, a incerteza e a busca pelo imediatismo, fatores agravados pela carência do conhecimento específico na área de gestão, administrativa e gerencial, devido ao campo de formação técnica de gestores, principalmente em empresas criadas recentemente (STEFANUTO, 2004).

Através da análise do conhecimento levantado e da metodologia apresentada por Almeida (2010), é possível identificar que a formação técnica de grande parte dos gestores de empresas de TI, assim como a carência de conhecimentos nas áreas administrativa e gerencial, dificulta a correta execução de análises qualitativas, levando a problemas na busca de eficácia, podendo ainda levar à queda de eficiência devido à visão restrita do todo pelos gestores das empresas do setor.

5 LEVANTAMENTO DOS DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta a estruturação do processo de análise e os resultados dos quatro estudos de caso realizados ao longo do processo de desenvolvimento da pesquisa. Para melhor entendimento, neste mesmo capítulo, é apresentado quadro resumo representativo dos perfis das empresas analisadas, assim como as reflexões com foco na identificação de particularidades no processo de planejamento estratégico, nas empresas da área de tecnologia da informação para identificação de possíveis adequações ao modelo de planejamento estratégico apresentado por Almeida (2010), necessárias para a redução de entraves e atendimento à realidade das empresas atuantes do setor da tecnologia da informação.

5.1 Unidades de análise

Para concepção da presente pesquisa foram abordadas quatro diferentes empresas, atuantes em diferentes setores do mercado de tecnologia da informação. O fator de decisão para seleção de tais empresas foi a atuação direta no mercado da tecnologia da informação, níveis de faturamento, tempos de fundação e tipos de constituição, assim como a facilidade de acesso trazendo relevância para a pesquisa, objeto deste trabalho.

Cabe ressaltar que, devido à liberação parcial da identificação das empresas – duas das quatro empresas optaram pela não exposição de seus dados – os nomes serão padronizados de forma a facilitar a identificação dos casos, sendo: EMPRESA A, EMPRESA B, EMPRESA C e EMPRESA D.

5.2 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas com os principais executivos das empresas, que independentemente da nomenclatura aplicada, atuam como presidentes das mesmas. Eles foram identificados como os principais responsáveis pelas ações direcionadoras das empresas, mesmo quando da existência de formação societária e presença de conselho deliberativo, conforme detalhado a seguir.

Para balizamento das entrevistas foram utilizadas questões guia elaboradas a partir da revisão de literatura, conforme detalhado no capítulo de procedimentos metodológicos, não tendo sido apresentadas tais questões aos entrevistados, mas sim utilizadas apenas para direcionar e tentar entender as ações apresentadas frente às metodologias estudadas, em especial o modelo apresentado por Almeida (2010).

Dessa forma, foram buscadas respostas para o entendimento mais completo possível no que tange a formatação dos planos estratégicos, assim como papéis, processos, análises de limites internos e externos, horizontes temporais, prazos de revisão e itens correlatos a serem identificados ao longo da execução das entrevistas executadas.

5.3 Observações diretas

As observações diretas foram importantes enquanto fontes de evidências adicionais, uma vez que proporcionaram o contato com o ambiente do fenômeno que está sendo estudado (YIN, 2001). Dessa forma, no intuito de viabilizar a observação direta foram realizadas visitas formais às empresas, onde foi possível presenciar a manipulação de documentos, acompanhamento de reuniões e tomadas de decisão. Para garantir a correta análise comparativa, as visitas foram feitas pelo mesmo pesquisador.

5.4 Análise documental

Adicionalmente às entrevistas e às visitas para observação direta, foram analisados documentos e informações presentes nos portais de internet institucionais e materiais de apresentação institucional das organizações. Para Yin (2001), a documentação apresenta como pontos fortes a estabilidade, exatidão, descrição – as evidências não são resultantes do estudo de caso – e a ampla cobertura de eventos, ambientes e tempo.

O processo de coleta de dados deu-se entre os meses de maio e junho de 2015, período em que também foram gravadas três das quatro entrevistas realizadas. Uma das entrevistas não pôde ser gravada, devido à ausência de autorização por parte de um dos executivos envolvidos no processo.

Não houve transcrição das entrevistas devido ao processo de marcação temporal de assuntos chave e frases ao longo das entrevistas o que eliminou a necessidade de transcrição completa do conteúdo.

5.5 Caso EMPRESA A

A UpLexis, neste denominada EMPRESA A, possui capital e atuação 100% nacionais, com mais de 10 anos é uma empresa pioneira no mercado brasileiro no uso de tecnologias de agregação de dados, viabilizando consultas de situações cadastrais de pessoas e empresas em diversos órgãos e instituições, atuando não somente na prestação de serviços como também na integração e customização de seus serviços com outros sistemas clientes, é uma empresa

especializada em tecnologias emergentes para análise e interpretação de grandes volumes de dados (*bigdata*) extraídos da internet e de outras bases de conhecimento. Sua missão é proporcionar inteligência para operações de negócios onde a informação relevante desempenha um papel crítico no exercício da tomada de decisão, na obtenção de vantagem competitiva e no aprimoramento da eficiência organizacional.

A EMPRESA A, com fundação datada do ano de 2001, possui cerca de 30 funcionários e um faturamento de mais de 6 milhões de reais por ano.

A coleta de dados para o caso foi executada através da análise de documentos corporativos, observação durante visita à empresa e entrevista com o sócio presidente da empresa.

Conforme apresentado inicialmente pelo entrevistado, o processo de planejamento estratégico deu-se de maneira intensiva no momento e intuito de organização inicial da empresa para fundamentação e planejamento do produto, hoje responsável pelo sentido de sua existência, sendo fortemente presente a cultura de gestão de projetos através do uso das melhores práticas de mercado. Ainda de acordo com o entrevistado temos:

Eu cheguei a atuar muito mais em planejamento estratégico, fazia apresentações, usava ferramentas de análise como a SWOT, fazia apresentações aos funcionários, mas isto foi em uma fase onde não tínhamos claro nosso direcionamento.

Na visão do entrevistado, após desenvolvimento do produto, início do processo de vendas e, então, consolidação do mercado, o processo de planejamento estratégico deixou de ser visto como algo necessário e foi substituído de imediato por ações pontuais (*ad hoc*) com foco em atendimento a demandas e correções a problemas enfrentados, entretanto, em análise ao processo existente foi possível identificar a existência de plano estratégico que se consolida através do planejamento evolutivo das funcionalidades do principal produto da empresa, planejamento este atrelado a análises de aspectos internos e análise do ambiente, com foco no fortalecimento do produto e aumento de faturamento da organização.

Estamos montando um produto novo [...] levantando requisitos, iniciamos o projeto visual de telas [...] vamos fazer um cronograma, estamos avaliando fornecedores, o novo upMiner será muito mais completo, os custos são viáveis, já conhecemos bem nossos limites, conhecemos nosso público, nosso potencial e nossas limitações, não somos uma startup [...] Estamos com foco no upMiner 4. .

Mesmo diante do entendimento do processo de planejamento estratégico como sendo uma atividade não formal na empresa, o monitoramento do mercado é feito de maneira intensiva, existindo constante acompanhamento e análise de concorrentes indiretos (não existiam diretos até momento da entrevista), política, economia e legislação, devido ao objeto dos serviços serem fortemente atrelados a legislação e política e a flutuação das vendas estarem atreladas ao momento econômico. Conforme apresentado pelo entrevistado:

A economia retraiu, olhe para dentro, é o que estamos fazendo, como fazer mais com menos. Por que quando acabar a crise e começar a melhorar você vai estourar, ou ao menos estar bem preparado. Nós estamos fazendo a lição de casa [...] Legislação nos preocupa porquê lidamos com dados, informação, privacidade e você está sempre atuando no limite do legal e ilegal.

Existem reuniões mensais entre os sócios com foco no faturamento onde também são abordados, mas com menor relevância, o status com relação à evolução do produto e suas novas características funcionais, que, juntos, refletem parte dos objetivos a serem alcançados.

Analisando o comportamento da empresa, é possível identificar que o processo de planejamento inicialmente adotado foi substituído por um processo com objetivos atrelados aos fatores evolutivos do produto que, apesar de não entendido como processo de planejamento estratégico, passa por grande parte dos pontos de um processo de planejamento formal e possui estratégia e objetivos bem formatados e atrelados a novas versões de produto e serviços para manutenção de competitividade, aumento de barreiras de entrada e faturamento.

Ainda, na visão do entrevistado, quando questionado sobre os problemas e possíveis peculiaridades do setor, o mesmo apresentou:

Tempo! Tempo é um problema! Tempo, recursos e a dinâmica das tecnologias... Nesse mercado você precisa sempre estar inovando, você precisa sempre estar na crista da onda, caso contrário a onda passa e mais dia, menos dia, você morrerá.

5.6 Caso EMPRESA B

A Matemart Computação S/C Ltda, aqui denominada como EMPRESA B, possui capital e atuação 100% nacionais e 21 anos de existência. É uma empresa com ampla experiência no desenvolvimento visual e funcional de soluções para internet e dispositivos móveis, com atuação em linguagens e ferramentas de última geração. Ao longo dos anos, executou projetos para empresas de porte internacional e também atuou em projetos de

diversos níveis de complexidade e de interoperabilidade com sistemas legados, tendo desenvolvido o primeiro site de internet brasileiro.

O executivo entrevistado da EMPRESA B afirmou que não existe processo de planejamento estratégico, nem extrapolação de cenários, análises de aspectos internos à corporação ou análise do ambiente. Justificou dizendo que não há preocupação com tais fatores, uma vez que, na sua visão, a demanda sempre superar sua capacidade produtiva, fator agravado pela ausência de vontade e necessidade de ampliação da empresa e de seu mercado não sendo necessárias atividades e ou processos além da aplicação de práticas de gestão de projeto.

Ainda na visão do executivo entrevistado, o foco da empresa é atender com qualidade os clientes já existentes e os que vierem a fazer parte do leque de clientes de forma natural, de onde inferimos que a longevidade da empresa se sustenta por excelência operacional e qualidade percebida pelos clientes.

Nós funcionamos muito com base na demanda. Nunca tive um vendedor, nunca tive ou bolei um produto e pensei 'vou vender esse produto'. Graças a Deus temos uma demanda trazida por trabalhos bem executados [...] muita gente não entrega ou não acompanha o projeto, mas nossa diferença está em entregar e acompanhar a vida inteira. Esse é nosso diferencial. Atuo apenas no projeto, nunca pensando no amanhã [...] Não faço planejamento porque meu tamanho é pequeno e eu estou satisfeito.

O executivo entrevistado conta com formação não técnica na área de humanas (bacharelado em direito e economia) e alto nível de qualificação em temas correlatos a processos de controle administrativo e visão clara sobre a estrutura e processos relacionados ao planejamento estratégico, mesmo que não implementando o conceito. Suas duas preocupações no dia a dia são: a satisfação dos clientes e a satisfação de seus funcionários.

5.7 Caso EMPRESA C

A EMPRESA C é uma empresa de capital 100% nacional, com 6 anos de fundação e resultados expressivos, tendo atingido a marca de 24 milhões de faturamento no curto período de sua existência. A empresa foi fundada por seis sócios, todos provenientes do setor de tecnologia da informação e com formação multidisciplinar.

A empresa atua na área de inteligência de negócio através do fornecimento de serviços de análise e desenvolvimento de fluxos automatizados de processos (*workflow*). Também realiza análise de dados oriundos de múltiplas bases para construção de relatórios gerenciais

para tomada de decisões (*business intelligence* ou BI) e desenvolve soluções de internet para uso interno das organizações (intranet e colaboração). Seu ramo de atuação se estende para o desenvolvimento de soluções de internet para interação com clientes finais, integração de aplicações e desenvolvimento de soluções customizadas às necessidades específicas, sempre com utilização das melhores práticas de mercado, linguagens e ferramentas de última geração.

Apesar de sua recente história a empresa desenvolveu e provê três produtos de sucesso para o mercado:

I. Central de Automação de Processos:

- Ferramenta para construção de *workflow* em poucos minutos, sem necessidade de conhecimento técnico;
- Permite definir a sequência de aprovação e os campos a serem preenchidos pelo requisitante;
- Funções complementares como anexar arquivos, efetuar chat auditado durante a execução do processo, analisar o andamento dos fluxos.

II. Planejamento e Orçamento de Remuneração e *Headcount*:

- Ferramenta para planejamento de *headcount* e hora-extra, no nível do funcionário;
- Permite simular promoções, enquadramentos, aposentadoria, desligamento, aumento de quadro, transferência;
- Possibilidade de criação de cenários, permitindo a comparação entre estes e com planos anteriores;
- Orçamento pode ser feito pelo gestor, de forma descentralizada, e submetido para aprovação através de *workflow*, possibilitando o *tracking* de auditoria;
- Acompanhamento do real versus orçado a cada fechamento do mês, através de módulo complementar de BI.

III. Central de Gerenciamento de Acessos:

- Controle detalhado dos processos de concessão e revogação de acessos a sistemas;
- Rastreabilidade e auditoria de aprovações;
- Agilidade na definição de pacotes de acessos por perfil e papel;
- Suporte a movimentações e desligamentos.

A cultura de planejamento foi aplicada desde a concepção da empresa, mesmo que não existindo o reconhecimento de sua existência formal, sendo crucial o papel do executivo entrevistado na análise e em seu desenvolvimento.

Apesar do entrevistado não reconhecer a existência de um processo formal de planejamento estratégico, este fala sobre o tema ao longo de toda a entrevista de forma estruturada e clara, apresentando não só domínio como também aplicação de suas atividades e processos.

Não existe planejamento estratégico formal [...] eu que dirijo o planejamento, conduzo o ritmo da frequência das reuniões, conteúdo prévio das reuniões, proposições e desdobramento de modelos e apresentação para o conselho.

Conforme apresentado pelo entrevistado, os planos são desenvolvidos anualmente com mesmo prazo de longevidade, existindo grande preocupação com aspectos financeiros para análise de viabilidade de execução, trimestralmente existem reuniões de acompanhamento pelos sócios e através do uso de ferramentas de desenvolvimento proprietário existe o constante acompanhamento dos objetivos através da mensuração de níveis de lucratividade e risco de projetos, vezes internos para a formatação e evolução de produtos, e vezes externos na forma de prestação de serviços. Adicionalmente, o entrevistado afirmou que:

Um dos maiores problemas do planejamento é conseguir reservar um espaço dos demais diretores com uma frequência de reuniões que objetivem exclusivamente o tema, saindo do dia a dia operacional e parando para pensar exclusivamente no tema.

Aspectos internos, perfis e habilidades são de conhecimento aprofundado, conhecimento este utilizado para o cruzamento com hipóteses de atuação no mercado, mesmo com níveis de demanda excedentes ao de oferta o nível de conhecimento do entrevistado apresentou-se realmente elevado por transparecer o total conhecimento do mercado em que atua, concorrentes, possíveis entrantes e ameaças, conhecimento obtido através de constante leitura e contato com integrantes do mercado.

Conforme apresentado pelo entrevistado, ferramentas de análise de risco e oportunidades, a exemplo utilização de análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) ou *SWOT Analysis* como comumente conhecida, foram utilizadas no início da empresa, mas não são mais objeto de uso e aplicação sendo presentes apenas práticas de gestão e acompanhamento de projetos.

Ao longo do processo de planejamento e acompanhamento do plano não são gerados relatórios, uma vez que o controle fica fortemente atrelado ao sistema de gestão desenvolvido pela empresa que provê uma visão global de ocorrências, financeiro e índices de acompanhamento e avaliação, devido a oferta ser maior que a demanda o entrevistado apresenta que “o planejamento acaba sendo fortemente atrelado a estrutura de custo e *drivers* de rentabilidade”.

5.8 Caso EMPRESA D

A EMPRESA D é uma organização que atua no mercado desde 1988, dedicada ao desenvolvimento de projetos de tecnologia, consultoria tecnológica e de gestão, e é credenciada pelo MCTI (Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - Lei 11.077/04) como Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Possui quatro escritórios (Brasília, São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador) e destaca-se no mercado brasileiro pela sua atuação em projetos pioneiros e avançados de internet, de comércio eletrônico e de governo eletrônico.

A EMPRESA D possui atualmente um quadro funcional de mais de 250 profissionais permanentes com dedicação integral, com especializações diversificadas em disciplinas de tecnologia da informação e comunicações, desenvolvimento de *software* aplicativos, aplicações para dispositivos móveis, governo eletrônico e gestão estratégica.

Suas principais linhas de atividades compreendem, atualmente:

- Consultoria e projetos de governo eletrônico e governança eletrônica;
- Consultoria e projetos de segurança de informações, de sistemas e de redes de comunicação;
- Consultoria e projetos de desenvolvimento de sistemas de informações;
- Consultoria e execução de projetos de controle de qualidade de *software*;
- Desenvolvimento de *softwares* embarcados (*embedded software*);
- Consultoria e projetos de redes de comunicação;
- Consultoria de gestão estratégica;
- Desenvolvimento de projetos de pesquisa e desenvolvimento (Lei No. 11.077/04);
- Desenvolvimento de metodologias e processos;
- Treinamento técnico especializado.

No mercado brasileiro, a EMPRESA D afirma, em seu portal institucional, se destacar principalmente por ter:

- Profissionais altamente capacitados, com qualificação acadêmica avançada e com diversificadas certificações profissionais (Microsoft, Linux, Cisco, etc.);
- Consultores com larga experiência em projetos estratégicos de tecnologia, em especial projetos de governo eletrônico, governança de TIC e estratégias de canais de acesso e entrega de serviços eletrônicos;
- Metodologia própria de desenvolvimento de sistemas (fábrica de *software* utilizando orientação a objetos);
- Fábrica de *software* em produção em Brasília (orientada a JAVA e plataformas abertas) e em São Paulo (orientada a plataforma Microsoft);
- Laboratórios avançados de sistemas e de telecomunicações, em São Paulo e Brasília;
- Larga experiência no desenvolvimento de políticas e projetos de TIC, sendo uma das únicas organizações brasileiras com comprovada experiência de desenvolvimento e implantação de soluções de governo eletrônico.

O processo de planejamento estratégico, apesar de não ser reconhecido como formalmente aplicado pelo próprio entrevistado ao dizer que, “não existe o processo de planejamento estratégico formal, existiu, mas não existe mais, foi substituído por ações de curto prazo”, ele ocorre com o intervalo de 12 meses e com projeção de mesma longevidade.

Dessa forma, as estratégias e os objetivos são, em sua grande maioria, desenvolvidos e apresentados diretamente pelo presidente da organização para discussão. Mesmo com apresentação anual de plano, ele é feito de forma não estruturada, com base na extrapolação de cenários e percepções pessoais.

As reuniões trimestrais são realizadas regularmente, onde participam os conselheiros, os vice-presidentes e o presidente. Nelas, são realizadas análises e validações de possíveis alterações aos planos inicialmente traçados quando da apresentação de problemas pelos níveis de gestão tática e operacional.

Os objetivos traçados, traduzidos em metas (percentuais de ganho e/ou entrada em diferentes mercados) são defrontados com níveis de caixa (disponibilidade financeira) e viabilidade de investimento, após validação da necessidade de investimentos, inicialmente estimados de forma empírica, estes são então utilizados para análises de impacto frente a variações de demais projetos da empresa e consequente apresentação de viabilidade.

Na visão do entrevistado não existe processo formal de planejamento pela ausência de estruturação e controle formais, o que podemos entender como inexistência de uma estrutura formal de projeto.

As estratégias e objetivos não são formalmente apresentados aos demais integrantes da empresa, por nem sempre ser de desejo dos executivos o conhecimento do todo pelos demais níveis de gestão. Os objetivos são indiretamente apresentados, de forma fragmentada, área a área, gestor a gestor, na forma de atividades e objetivos isolados.

A análise dos aspectos internos e do ambiente existem, mas não são formalmente registradas. Essas análises são realizadas diariamente devido à grande preocupação dos gestores com aspectos políticos e legislativos, uma vez que existe uma grande dependência da organização com relação aos projetos provenientes da Lei de Informática (Leis 8.248/91, 10.176/01 e 11.077/04) que, por sua vez, é uma lei que concede incentivos fiscais para empresas do setor de tecnologia nas áreas de *hardware* e de automação, que praticam o investimento em pesquisa e desenvolvimento. Tais incentivos fiscais impactam na redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) em produtos habilitados/incentivados.

A Lei de Informática é destinada às empresas que investem em pesquisa e desenvolvimento; possuem regularidade fiscal comprovada e que sejam fabricantes de hardwares e/ou componentes eletrônicos cuja Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) conste na lista de produtos incentivados pela Lei.

Posto isso, é necessário ressaltar que não são utilizadas ferramentas para análise de risco e/ou formação de planos estruturados, ficando a responsabilidade de análises por parte dos gestores em níveis operacionais, em um período posterior a definição de objetivos.

Por fim, o gestor afirma que, como principal ferramenta para acompanhamento de resultados, são utilizadas as atas das reuniões trimestrais de conselho e anotações pontuais e descentralizadas desenvolvidas por parte dos integrantes da alta gestão.

5.9 Resumo e análise de resultados dos casos

Com base nos levantamentos documentais realizados, entrevistas com os gestores das empresas e demais informações levantadas, foi identificada relação direta entre o nível de faturamento e o nível de planejamento aplicado a cada uma das empresas.

Conforme pode ser observado no quadro a seguir, ao compararmos a EMPRESA C frente às demais empresas analisadas, vemos que a relação entre seu tempo de existência e seu

atual nível de faturamento é superior as demais, existindo aparente relação entre nível de planejamento e sucesso do empreendimento.

Como podemos observar através da análise do quadro a seguir, onde a escala aplicada para identificação da presença de planejamento estratégico reflete a percepção do autor.

Dados	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Razão Social :	UpLexis Tecnologia Ltda	Matemart Computação S/C Ltda	Não liberado para publicação	Não liberado para publicação
Entrevistado :	Eduardo Carboni Tardelli	André Fernando Vargas de Lana	Não liberado para publicação	Não liberado para publicação
Cargo :	CEO	CEO	COO	CEO
Número de funcionários :	30	12	150	250
Ramo de atuação :	TI - Automação Inteligente de Pesquisas WEB	TI – Desenvolvimento de soluções	TI – Desenvolvimento de soluções	TI – Desenvolvimento de soluções
Ano de Fundação :	2001	1994	2009	1988
Anos de Existência :	14	21	6	27
Faturamento em milhões :	6,00	1,00	24,00	27,00
Faturamento por cabeça:	0,20	0,08	0,16	0,11
Relação faturamento x tempo :	0,43	0,05	4,00	1,00
Presença Planejamento estratégico:	MODERADO	NÃO APLICADO	INTENSO	MODERADO

Quadro 10: Síntese analítica dos perfis das empresas

A exceção da EMPRESA B, de alguma forma, as demais empresas utilizaram da lógica e de ferramentas para estruturação e planejamento estratégico.

A EMPRESA A afirmou fazer uso de ferramentas e planos em fases iniciais de sua criação para, então, viabilizar seus principais produtos e serviços, deixando, com o passar do tempo, de se importar com a continuidade do processo, isto devido ao sucesso obtido por um trabalho estruturado e pela identificação de nicho de mercado sem a existência de concorrentes diretos.

Entretanto, contrariamente ao apresentado foi possível identificar a existência de planejamento estratégico, percebido através de ferramentas de controle e reuniões de acompanhamento entre os sócios onde, apesar do foco no acompanhamento de resultados financeiros, são também palco de discussões de resultados com base na evolução de seu principal produto.

Dessa forma, o que prevalece na empresa é uma estruturação de planejamento estratégico atrelado a projetos para atendimento a demandas internas e de mercado de novas funcionalidades para manutenção de competitividade, neste caso, tratada como ampliação de barreiras de entrada.

A EMPRESA A também possui como horizonte estratégico os tempos aplicados ao lançamento de novas versões de seu principal produto, versões, estas, planejadas a partir de

estratégias e objetivos claros para com o mercado, aplicados pós análise de ambiente e de aspectos internos, isto apesar de não existir a percepção interna do uso de um processo formal de planejamento.

A EMPRESA B, por sua vez, apesar de mostrar-se perene, com a superação de décadas de existência, demonstrou total apatia frente ao uso de todo e qualquer controle para avaliação e/ou projeção de futuro, mesmo com a qualidade da formação e capacidade percebida de seu gestor principal, a ausência da necessidade e vontade de crescimento elimina, na visão do respondente, a necessidade de controle, isso diante de um mercado com demanda superior à oferta.

Já na EMPRESA C, apesar de não reconhecer o planejamento como formal, foi possível reconhecer elevado processo de planejamento e controle, com análise de aspectos internos e de ambiente, ferramentas de análise para entendimento do alcance aos objetivos, reuniões para realinhamento, reuniões de reavaliação, registros de ações corretivas e preventivas frente a constante análise de risco, tudo mesmo em um mercado onde a demanda se faz superior à oferta.

Por fim, na EMPRESA D o planejamento – também não reconhecido como formalmente aplicado – foi apresentado como centralizado, sendo os objetivos construídos e demonstrados pelo presidente para discussão conjunta com os demais vice-presidentes e conselheiros.

Dessa forma, é possível afirmar que o processo é fortemente atrelado às análises de viabilidade financeira, mas não formalmente comunicado. Então, sua principal ferramenta de controle para rastreamento de atividades/objetivos são as atas das reuniões de conselho onde são tratados assuntos diversos conjuntamente com acompanhamento de objetivos – assunto só apresentado como parte integrante da pauta quando do apontamento por outros níveis de gerência, de problemas de alta criticidade que podem afetar o atingimento dos objetivos inicialmente tratados.

Ao analisar os resultados obtidos, e considerando as formações acadêmicas em áreas técnicas como um problema no processo de gestão e visão de planejamento estratégico como previamente citado neste mesmo trabalho, e olhando para os perfis e resultados das empresas analisadas, aparentemente o problema, como já apresentado, pode ser solucionado através do aprimoramento da gestão com cursos de extensão de foco administrativo, como é o caso dos gestores das três empresas de maior faturamento, sendo os principais gestores das empresas A,C e D, engenheiros por formação e pós-graduados em curso de administração com foco em gestão empresarial.

Em contraponto ao aparente sucesso das empresas com dirigentes de formação técnica temos a empresa B que apesar da formação em humanas do principal gestor, o processo de planejamento inexistente, entretanto, vale a ressalva de que sucesso na visão do gestor da EMPRESA B é conceitualmente antagônico à visão dos demais dirigentes entrevistados.

É importante ressaltar a visão do gestor respondente da EMPRESA C que apresenta como principal problema das empresas do setor de TI o processo de sucessão, apontando como a formação técnica sem aprimoramento em áreas de gestão, um dos grandes problemas, conforme apresentado no quadro a seguir.

Questões Direcionadoras	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
1. Qual é o seu cargo?	CEO (SÓCIO)	CEO (SÓCIO)	COO (SÓCIO)	CEO
2. Há quanto tempo ocupa o cargo atual? (anos)	1	21	6	27
3. Qual seu papel no processo de planejamento estratégico?	REUNIÕES COM DOIS SÓCIOS	ÚNICO NA ATIVIDADE	REUNIÕES, MODELOS E DESDOBRAMENTO COM SÓCIOS	APRESENTA IDEIAS E ENCABEÇA AS DISCUSSÕES, REUNIÕES, MODELOS E DESDOBRAMENTO COM CONSELHEIROS
4. A quanto tempo atua em processos de planejamento estratégico?	5	21	6	27
5. Quanto tempo de experiência tem no setor de TI (somando o cargo atual)?	20	21	15	32
6. Qual é a sua formação acadêmica?	ENGENHARIA, POS EM ADMINISTRAÇÃO	ECONOMIA E DIREITO	ENGENHARIA, MESTRADO INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E MBA EXECUTIVA	ENGENHEIRO, PÓS TELECOM E MBA EXECUTIVA
7. Na empresa onde atua, como ocorre o processo de planejamento estratégico? Em linhas gerais as atividades, pessoas e processo através dos quais se dá o alinhamento/direcionamento da empresa?	MONITORAMENTO - IDEIAS/FUNCIONALIDADES - OBJETIVOS - VIABILIDADE - EXECUÇÃO	ATUA POR DEMANDA DO CLIENTE, NÃO EXISTE PROCESSO DE PLANEJAMENTO	MONITORAMENTO - IDÉIAS/ESTRATÉGIAS - OBJETIVOS - VIABILIDADE - EXECUÇÃO	MONITORAMENTO - IDÉIAS/ESTRATÉGIAS - OBJETIVOS - VIABILIDADE - EXECUÇÃO
8. Quais são os cargos envolvidos no processo de formulação do planejamento estratégico? Qual é o nível de envolvimento?	SÓCIOS (RESPONSÁVEL)	N/A	SÓCIOS MAJORITÁRIOS (RESPONSÁVEL)	CONSELHO, PRESIDÊNCIA E VICE PRESIDÊNCIA (RESPONSÁVEL)
9. Qual o horizonte de visão para os objetivos? (anos)	ATRELADO A LANÇAMENTO DE NOVA VERSÃO DE SOFTWARE	N/A	1	1
10. Com que frequência é preparado o plano estratégico?	ATRELADO A LANÇAMENTO DE NOVA VERSÃO DE SOFTWARE	N/A	ANUAL	ANUAL
11. Com que frequência você se dedica a verificação do status do planejamento estratégico?	MENSAL	N/A	TRIMESTRAL	TRIMESTRAL
12. Qual é o principal motivo do preparo do planejamento estratégico?	INÍCIO DO PRODUTO E EVOLUÇÃO	N/A	CONTROLE	ORIENTAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DE LIMITES FINANCEIROS DE ATUAÇÃO
13/14. Existe análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades?	FORTE ACOMPANHAMENTO DA ECONOMIA, POLÍTICA E LEGISLAÇÃO	N/A	APRESENTADO COMO INFORMAL MAS EXTREMAMENTE SUPERIOR ÀS DEMAIS	MONITORAMENTO CONSTANTE DE EQUIPE E MERCADO (OPORTUNIDADES E AMEAÇAS)
15. No processo de construção do PE, existe estudo de viabilidade financeira para atendimento aos objetivos quantificados?	SIM	N/A	SIM	SIM
16. Existe comunicação formal do plano estratégico?	SOMENTE SÓCIOS	N/A	SOMENTE SÓCIOS	SOMENTE CONSELHEIROS, PRESIDÊNCIA E VICE PRESIDÊNCIA
17. Existe desenvolvimento de cronograma de atividades?	SIM	N/A	SIM	SIM
18. Existem ferramentas de controle?	SIM ATRAVÉS DE SISTEMAS DE GESTÃO DE PROJETOS (OBJETIVOS)	N/A	SIM (SISTEMA PROPRIETÁRIO)	PARCIAL ATRAVÉS DE ATAS DE REUNIÃO DO CONSELHO PARA ANÁLISE DE PONTOS
19. Para você, quais fatores representam problemas/entraves para o processo de planejamento estratégico? Como a organização trata tais dificuldades para viabilizar a construção do planejamento estratégico?	TEMPO PARA CONSTRUÇÃO	N/A	TEMPO, ISOLAMENTO	ESTABILIDADE REGULATÓRIA
20. Para você, o que diferencia o processo de planejamento estratégico do setor de TI dos demais setores? Em que estes fatores dificultam o processo em relação aos demais setores?	RECURSOS, DADOS, DINÂMICA DAS TECNOLOGIAS. "PRECISA NAVEGAR NA ONDA DA ATUALIDADE"	N/A	FORMAÇÃO DE GERENTES TÉCNICOS EM EXECUTIVOS E FORMAÇÃO DE SUCESSÃO	MOVIMENTOS DISRUPTIVOS NECESSITANDO CONSTANTE PREPARO PARA MUDANÇAS

Quadro 11: Estruturação das respostas às questões-guia

Após análise das empresas, foi possível perceber que a forte orientação para gestão de projetos, em seu dia a dia operacional, cria a percepção de ausência de plano estratégico por este não ter sido aplicado sob os moldes de um projeto formal. A gestão de estratégias e objetivos ocorre de forma automática e não formalmente estruturada, entretanto, os processos e atividades para chegar às estratégias e objetivos são presentes, mas descentralizados e não formalmente processuais.

Na visão dos gestores entrevistados, mesmo quando da ausência de plano estratégico e, salvas as variações dos pontos de vista apresentados pelos respondentes, a dinâmica de mercado é algo de grande relevância e periculosidade na orientação da empresa, seja esta formal ou informal.

Ao compararmos o processo de planejamento estratégico apresentado por Almeida (2010) com os cenários identificados através das entrevistas, observações e análises de documentos das empresas objeto de estudo, entende-se que em três dos casos analisados – mesmo que não formalmente entendido pelos principais gestores – estão presentes a maioria das atividades e controles – mesmo que não prevalecendo uma sistemática com ferramentas e encadeamento lógico formal.

Podemos observar no quadro a seguir o resultado dessa análise. Nesse caso, a cor verde identifica a presença da atividade no processo e a cor vermelha a ausência desta, com ênfase para a EMPRESA C a qual aplica 100% das atividades, mesmo não existindo a

percepção.

Quadro 12: Atividades percebidas

No quadro acima apresentado é possível observar que, conforme já mencionado, a EMPRESA C possuiu cobertura total dos pontos necessários a correta elaboração, aplicação e acompanhamento de um plano estratégico formal, posicionando-se frente às empresas B e C que mostraram ausência do controle de índices e mutações, e da EMPRESA C onde existe a ausência consciente da aplicação das atividades.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Após levantamento e análise de dados é possível afirmar que a pesquisa atendeu a seus objetivos ao responder à questão apresentada como problema, sendo ela: *como ocorre o processo de planejamento estratégico nas empresas da área da tecnologia da informação e porquê existem insucessos em sua implementação*, bem como ao objetivo geral apresentado: *identificar as particularidades no processo de planejamento estratégico nas empresas da área de tecnologia da informação* e aos seus objetivos específicos: *conhecer particularidades do processo de planejamento estratégico em empresas da área de tecnologia da informação por meio de trabalhos de estudiosos e da produção acadêmica disponíveis; identificar as particularidades das práticas de planejamento estratégico adotadas nas empresas de tecnologia da informação que representam entraves para o processo de implementação; e identificar possíveis adequações ao modelo de planejamento estratégico, necessárias para a redução de entraves e atendimento à realidade das empresas de tecnologia da informação*.

Os casos analisados viabilizaram o entendimento do processo de planejamento estratégico, assim como suas particularidades em empresas da área de tecnologia da informação, possibilitando a confirmação de estudos previamente desenvolvidos, e identificados através do estudo bibliométrico, parte integrante desta pesquisa.

Ao longo da pesquisa foi possível confirmar as afirmações dos autores Berry (1998), Jeronimo (2009) e Weber (2013), relacionados aos problemas de gestão decorrentes da formação acadêmica estritamente técnica dos principais gestores do setor de tecnologia da informação. Fato, este, confirmado diante da análise da literatura em comparação à análise documental, observação direta e entrevistas com os executivos das empresas analisadas.

Um exemplo claro do resultado do presente estudo pode ser apresentado por meio da entrevista realizada com o gestor da EMPRESA C, onde este afirma que “o processo de formação de executivos e seu processo sucessório é algo realmente complexo. Você tem ótimos técnicos, mas maus gestores, é difícil a transição da visão técnica para uma visão de planejamento, de negócio”.

A análise dos dados presentes no quadro “estruturação das respostas às questões-guia” apresenta a formação dos principais gestores das três empresas de maior faturamento que, apesar de técnicas, são complementadas por pós-graduações em áreas de especialização no campo da administração. Dessa forma, todos os entrevistados, conhecedores das técnicas, processos e ferramentas de análise, detêm conhecimentos necessários à estruturação e

aplicação de um processo de planejamento estratégico formal, o que os diferencia do perfil previamente apresentado.

Ao analisarmos os dados do quadro supracitado, identificamos que o horizonte estratégico no setor da tecnologia da informação possui tempo inferior aos apresentados em outros mercados, como no caso de indústrias que atrelam o processo ao tempo de depreciação de equipamentos. Estando essa diferença conectada à dinâmica do setor da tecnologia da informação, dificultando a elaboração de planos plurianuais e podendo ainda, o plano estratégico estar atrelado a lançamentos de projetos de desenvolvimento de *software* entendidos como estratégicos para o sucesso da empresa, o que atestamos no caso da EMPRESA A onde o planejamento estratégico apoia-se ao plano de desenvolvimento de novas versões de seu *software* principal, com foco na manutenção de competitividade e ampliação de barreiras de entrada de seus competidores diretos.

Outro aspecto identificado na pesquisa é a relação direta entre nível de sucesso da empresa e a aplicação do processo de planejamento estratégico. Analisando os resultados da EMPRESA C, observamos os níveis superiores de planejamento e controle quando realizada uma comparação com as demais empresas analisadas. É possível perceber um maior alcance dos objetivos quando comparamos os anos de fundação e o faturamento alcançados.

Dessa forma, é possível reafirmar a importância de planejamento, conforme apresentado anteriormente, a partir da fundamentação teórica realizada no presente estudo que envolveu, entre outros autores, Ansoff (1991) e Drucker (2008). Ambos em seus estudos atestam a importância de planejar no setor de tecnologia da informação devido ao seu dinamismo ser superior aos demais setores de mercado.

Ao realizar o mapeamento das ações tomadas pelas empresas analisadas em relação ao modelo de planejamento estratégico proposto por Almeida (2010) percebemos que, nas empresas analisadas, mesmo mencionando a inexistência da aplicação formal das atividades inerentes à dinâmica de implementação e uso de um modelo de planejamento estratégico, três das quatro empresas superaram em 90% a cobertura das atividades propostas por Almeida (2010), tanto na lógica de encadeamento de atividades quanto nas atividades decorrentes de sua aplicação.

Ao refletirmos sobre as causas, que levam à percepção de ausência da aplicação de um modelo de planejamento estratégico quando, de fato, identificamos sua existência, é possível entender que tal fato se origina na cultura de projetos, que frente à não estruturação do plano como um projeto formal, leva à percepção da ausência de planejamento estratégico.

A forte cultura de projetos leva à automatização de processos que se fazem intrínsecos à cultura. Dessa forma, esta automatização consolida-se na forma de raciocínio dos gestores da área que, mesmo de forma inconsciente, vivem em constante aplicação de atividades de planejamento estratégico, tais como: análise de aspectos internos, análise do ambiente, definição de estratégias e de objetivos.

Em reflexão à particularidade cultural identificada na área de TI entende-se que as adequações necessárias ao modelo se resumem à necessidade do enquadramento das atividades de planejamento estratégico sob os moldes de um projeto formal recomendando-se, em estudos futuros, a implementação do plano estratégico como projeto formal para facilitar o entendimento e o controle dos envolvidos. Dessa forma, é possível prever que a estruturação de um plano estratégico, nos moldes de um projeto, causará um acultramento do setor, facilitando o entendimento, a implementação e a disseminação do planejamento estratégico que, uma vez consciente de sua utilização, tenderia a proporcionar melhorias nos processos de planejamento, auxiliando àqueles que não possuísem conhecimentos específicos na área da administração a se adequar e não falhar no processo de implementação e controle.

6.1 Limitações da pesquisa

Como limitação da pesquisa, é possível afirmar que a quantidade de empresas analisadas não é suficiente para que os achados sejam aplicados de forma ampla no setor da tecnologia da informação, uma vez que estamos tratando de um setor heterogêneo. Dessa forma, faz-se necessária a ampliação dos estudos para a validação de resultados, bem como a tentativa de identificação de novos padrões comportamentais que influenciem o processo de planejamento estratégico.

6.2 Sugestões para novos estudos

A execução de uma pesquisa-ação para identificação da viabilidade de aplicação do modelo de planejamento estratégico na forma de estrutura de projeto possibilitaria a confirmação do achado, neste estudo inferido e, talvez, achados para novos estudos.

A análise e cruzamento do modelo apresentado por Almeida (2010) com as melhores práticas de gestão de projeto apresentadas no PMBok e outras similares, na busca do modelo mais adequado e próximo à cultura do setor, pode ser considerada uma possibilidade para estudos futuros.

Caberia também a realização de um estudo quantitativo com empresas de tecnologia para verificar quais fatores analisados interferem mais ou menos na implementação de um planejamento estratégico, bem como se existem novos fatores que, porventura, não foram levados em consideração no presente estudo.

Bem como a elaboração de uma pesquisa quantitativa em uma amostra significativa para validação da relação entre sucesso e a aplicação do planejamento estratégico nas empresas de TI.

Uma vez que todos os gestores das empresas analisadas possuem pós-graduação em administração, a pesquisa também poderia ser ampliada para validação da relação entre formação técnica e problemas de implantação do planejamento estratégico, através de uma pesquisa com executivos de empresas da área de TI com formação técnica e sem cursos complementares na área administrativa.

Em busca da validação do achado onde foi identificada a relação entre horizonte estratégico e desenvolvimento de produtos e serviços identificados como estratégicos para as empresas, é sugerida a elaboração de pesquisa em uma amostra significativa para validar a relação identificada.

Adicionalmente a análise e aplicação de modelos e metodologias de gestão presentes ao mercado, outro ponto a ser analisado para enriquecimento do tema seria a utilização dos métodos e processos que constituem o conceito *design thinking* ainda na intenção de encontrar maior versatilidade ao modelo para ampla aplicação.

7 REFERÊNCIAS

AGRAWAL, N. M. *et al.* *Managing growth: human resource management challenges facing the Indian software industry.* **Journal of World Business**, 47 (2), 2012, p. 159-166.

ALBANO, C. S. *et al.* Monitoramento ambiental organizacional no processo de planejamento estratégico em pequenas empresas de *software*. **Revista da Micro e Pequena Empresa** (Faccamp), v. 6, 2012, p. 56-71.

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____; CRUZ, J. M. F. Planejamento estratégico para instituições governamentais. **Anais do XV Congresso Latino-americano de Estratégia (Slade)**, Montevideu, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE SOFTWARE – ABES. Disponível em: <<http://www.abessoftware.com.br/a-abes/apresentacao>>. Acesso em: 6 nov. 2014.

ASSOCIAÇÃO DOS PROFISSIONAIS E EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – APETI. Disponível em: <<http://apeti.org.br/>>. Acesso em: 6 nov. 2014.

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo, Editora Atlas, 1990.

_____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Revista Em Questão**. Porto Alegre, v. 12, n. 1, jan./jun. 2006.

BBC BRASIL. **Brasileiros lideram pesquisa de consumo de celulares e TVs HD**. Publicada em 5 de janeiro de 2011. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2011/01/110105_eletronicos_relatorio_pu.shtml>. Acesso em: 20 jul. 2014.

BERRY, M. *Strategic Planning in Small High Tech Companies*. Long Range Planning, 31 (3), 1998, p. 455-466.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BHONA, F. M. C.; STEPHAN, F.; BRUM, C. R. S.; LOURENCO, L. M. Violência Doméstica e Adolescência: Levantamento Bibliométrico. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 5, 2012, p. 165-183.

BRINNE, P. de *et al.* **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

BRYMAN, A. *Research Methods and Organization Studies*. Londres: Routledge, 1989.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo, Makron Books, 1993.

CETINDAMAR, D.; PHAAL, R.; PROBERT, D. *Understanding technology management as a dynamic capability: a framework for technology management activities*. *Technovation*, vol. 29, n. 4, 2009, p.237-246.

DAFT, R. L. **Administração**. Rio de Janeiro, LTC, 1999.

DRUCKER, P. F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor** (entrepreneurship): Prática e Princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

_____. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1977.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FISCHMANN, A. A. *et al.* Alianças estratégicas: uma análise bibliométrica da produção científica entre 1989 e 2008. **Revista de Ciências da Administração** (CAD/UFSC), v. 12, 2010, p. 63-85.

FREIRE, Adriano. **Estratégia: sucesso em Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 2004.

FREITAS, H. As tendências em sistemas de informações com base em recentes congressos. **ReAd**. Porto Alegre, n. 13, jan. 2000.

GALBRAITH, J. R. **Organization Design**. Reading, Massachussets: Addison-Wesley Publishing Company, 1977.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, F.; ARAÚJO, R. Pesquisa quanti-qualitativa em administração: uma visão holística do objeto em estudo. **Anais dos Seminários em Administração FEA-USP**. São Paulo, 2005.

GONÇALVES, R. G. **Modelos emergentes de planejamento: elaboração e difusão – um estudo do planejamento estratégico situacional**. Rio de Janeiro, 2005. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S. **Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica [s.d.]**. Disponível em: <<http://www.feg.unesp.br/~fmarins/seminarios/Material%20de%20Leitura/Bibliometria/Artig>

o%20Bibliometria%20-%20Ferramenta%20estat%EDstica%20VaniaLSGuedes.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2014.

GUIMARÃES, T. de A. *et al.* Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração de Empresa**. Rio de Janeiro, n. 32 [6], nov./dez. 1998.

GUSMÃO, G. Mercado brasileiro de TI cresceu mais de 15% em 2013. **Exame**, 24 maio 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/mercado-brasileiro-de-ti-cresceu-mais-de-15-em-2013>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

HITT, M. A. *et al.* Guest editors' introduction to the special issue: strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic Management Journal** 22 (6-7), 2001, p. 479-492.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Pesquisa de Inovação Tecnológica. 2005. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2005/>>. Acesso em: 22 out. 2014.

INFORMATION SCIENCES INSTITUTE – ISI. *ISI Web of Knowledge*. Disponível em: <<http://isiwebofknowledge.com/>>. Acesso em: 5 maio. 2015.

JARZABKOWSKI, P. *Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use*. **Organization Studies**, 25 (4), 2004, p. 529-560.

JERONIMO, B. T. **Um modelo para planejamento estratégico de PMET em Pernambuco**. Pernambuco, 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufpe.br/jspui/handle/123456789/6004>>. Acesso em: 6 nov. 2014.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Metodologia científica**. São Paulo, Editora Atlas, 1991.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagem qualitativa**. São Paulo: EPU, 1986.

MARQUES, R. **Strategus: um processo de planejamento estratégico para pequenas empresas de tecnologia da informação**. Recife: Spell Scientific Periodicals Electronic Library, 2005.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MIGLIATO, A. L. T.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Metodologias do Planejamento Estratégico Empresarial e do Situacional**. In: 3E's - Encontro de Estudos sobre Estratégia, 2003, Curitiba. I Encontro de Estudos em Estratégia, 2003.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MINTZBERG, H. *Organizational power and goals: a skeletal theory*. In: SCHENDEL, D. E.; HOFFER, C. W. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston, Little Brown and Co., 1979.

_____. *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Boston: Harvard Business Review, jan./fev. 1994, p. 107-114.

_____. *et al. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MONTANARI, J. R.; BRACKER, J. S. *The strategic management process at the public planning unit level*. *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1986, p. 251-265.

MOREIRA, M. A., LANG, F. da S. **Instrumentos de pesquisa em ensino e aprendizagem: a entrevista clínica e a validação de testes de papel e lápis**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1993.

NICHOLLS-NIXON, C.; WOO, C. Y. *Technology sourcing and output of established firms in a regime of encompassing technological change*. *Strategic Management Journal*, vol. 24, 2003, p. 651-666.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. *Strategic planning – a comparison of high and low technology manufacturing small firms*. *Technovation*, vol. 25, n. 10. Londres, 2005, p. 1107-1117.

PADILHA, R. P. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRITCHARD, A. *Statistical bibliography or bibliometrics?* *Journal of Documentation*, 1969, v. 25, n. 4, p. 348-349.

ROGERIO, C. F. **Planejamento estratégico de tecnologia da informação orientado ao alinhamento de negócios das empresas: o caso do grupo de cios de Santa Catarina**. Florianópolis, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Estado de Santa Catarina.

SCHRAMM, W. *Notes on case studies of instructional media projects*. **Working paper, the Academy for Educational Development**, Washington, Dec. 1971, *apud* YIN, R.

K. *Case Study Research: Design and Methods*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 1994.

SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY ONLINE – SCIELO. Disponível em: <<http://www.scielo.org/>>. Acesso em: 1º out. 2012.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1974.

SILVA, A. B. de O. *et al.* Análise de redes sociais como metodologia de apoio para a discussão da interdisciplinaridade na ciência da informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 35, n. 1, jan./abr. 2006, p. 72-93.

SPINAK, E. Indicadores cienciométricos. **Ciência da Informação**, v. 27, n. 2, 1998, p.141-148.

STAKE, R. E. *Case studies*. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds.) **Handbook of Qualitative Research**. Londres: Sage, 2000, p. 435-454.

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

SUN TZU. **A arte da guerra**. São Paulo: Pensamento, 1995.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. São Carlos, 2002. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos/USP.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo, Pioneira, 2000.

WALTER, S. A.; SILVA, E. D. da. Visão Baseada em Recursos: um Estudo Bibliométrico e de Redes Sociais da Produção Científica da Área de Estratégia do EnANPAD 1997-2007. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, 32. Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

WEBER, M. Gestão estratégica em empresas de tecnologia da informação: um estudo de caso. São Paulo: **Revista Ibero Americana de Estratégia**, 2013.

WILSON, D. C; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **RAE**, 44 (4), 2004, p. 11-20.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 44 (4), 2004, p. 44-53.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills: Sage, 1989.

_____. *Study case research. Design and methods*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.

APÊNDICE I – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

1) Visão geral do estudo de caso

Declaração a ser apresentada a quem tenha necessidade e/ou interesse em conhecer o projeto, o objetivo, as pessoas envolvidas ou possíveis patrocinadores.

São Paulo, __ de _____ de 2015.

Ilmo(a) Sr(a). _____.

[cargo] _____.

Prezado(a) Sr(a).,

Vimos por meio desta solicitar de V.S.^a que verifique a possibilidade de receber para entrevista o pesquisador Maicol de Aguiar e Peixe, do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP).

O objetivo da entrevista é entender o processo de planejamento estratégico na empresa _____.

O referido estudo, realizado pelo pesquisador em questão, orientado pelo Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, requer levantamento de dados mediante análise de atas de reuniões, organogramas, comunicações internas e outros documentos, bem como por meio de entrevistas com executivos e gestores que desempenham algum tipo de atividade de elaboração e implementação de planejamento estratégico.

Tendo em vista informações preliminares de empresas atuantes na área de tecnologia da informação que elaboram planejamentos estratégicos, constatou-se que esta atende aos requisitos para a realização da pesquisa. Dessa forma, solicitamos a colaboração de V. S.^a no sentido de autorizar a realização da pesquisa em questão.

No ensejo, asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos, com o compromisso de utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo. Tal estudo culminará em dissertação de mestrado pelo pesquisador. A divulgação dessas informações e conclusões obtidas somente se dará mediante prévia autorização da empresa _____, preservando, assim, seus interesses. Ao término da pesquisa, os resultados estarão disponíveis para a sua apreciação e consulta.

Atenciosamente,

Martinho Isnard Ribeiro de Almeida
Prof. Dr. do Programa de Pós-Graduação
da FEA-USP

Maicol de Aguiar e Peixe
Aluno do Programa de Pós-Graduação da
FEA-USP

2) Procedimentos de campo

Aqui são apresentadas tarefas necessárias no processo de coleta de dados, como obtenção de acesso a entrevistados-chave, recursos, procedimento para solicitar orientação e estabelecer agenda de atividades dentro do cronograma da pesquisa.

Aspectos metodológicos:

- Pesquisa descritiva;
- Estudo de casos múltiplos.

Setor-alvo:

- Empresas de TIC.

Organizações:

- Empresas nacionais de TI atuantes no mercado brasileiro.

Unidade de análise:

- Processo de planejamento estratégico em empresas de TIC.

Coleta de dados:

- Entrevistas semiestruturadas;
- Documentos disponibilizados para análise.

Fontes de dados:

- Fontes primárias:
 - Presidência;
 - Vice Presidência;
 - Diretoria.
- Fontes secundárias:
 - Internas:
 - Documentos disponibilizados;
 - Externas:
 - Material acadêmico.

Instrumento de coleta de dados:

- Entrevistas individuais e
- Documentação fornecida.

Roteiro de entrevista:

- Presente no APÊNDICE II – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Análise dos dados:

- Encadeamento de evidências.

3) Questões do estudo de caso

Aqui estão presentes as definições utilizadas para lembrar as informações a serem coletadas, assim como os motivos para tal.

As questões foram estruturadas com base no processo de planejamento estratégico proposto por Almeida (2010) e tem por foco a lembrança das informações a serem coletadas, assim como os motivos para tal.

1. Qual é o seu cargo?
2. Há quanto tempo ocupa o cargo atual?
3. Qual seu papel no processo de planejamento estratégico?
4. A quanto tempo atua em processos de planejamento estratégico?
5. Quanto tempo de experiência tem no setor de TI (somando o cargo atual)?
6. Qual é a sua formação acadêmica?
7. Na empresa onde atua, como ocorre o processo de planejamento estratégico? Em linhas gerais as atividades, pessoas e processo através dos quais se dá o alinhamento/direcionamento da empresa?
8. Quais são os cargos envolvidos no processo de formulação do planejamento estratégico? Qual é o nível de envolvimento?
9. Qual o horizonte de visão para os objetivos?
10. Com que frequência é preparado o plano estratégico?
11. Com que frequência você se dedica a verificação do status do planejamento estratégico?
12. Qual é o principal motivo do preparo do planejamento estratégico?
- 13/14. Existe análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades?
15. No processo de construção do PE, existe estudo de viabilidade financeira para atendimento aos objetivos quantificados?
16. Existe comunicação formal do plano estratégico?
17. Existe desenvolvimento de cronograma de atividades?
18. Existem ferramentas de controle?
19. Para você, quais fatores representam problemas/entraves para o processo de planejamento estratégico? Como a organização trata tais dificuldades para viabilizar a construção do planejamento estratégico?

20. Para você, o que diferencia o processo de planejamento estratégico do setor de TI dos demais setores? Em que estes fatores dificultam o processo em relação aos demais setores?

4) Guia para o relatório do estudo de caso

Neste item está apresentado o guia para o relatório do estudo de caso: determinação de público-alvo, desenvolvimento de estrutura com composição e adoção de procedimentos de revisão.

- Público alvo:
 - Banca de dissertação;
 - Pesquisadores em geral.
- Estrutura de relatório:
 - Analítico-linear.

APÊNDICE II – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Antes da entrevista

- A entrevista pretende levantar dados sobre o processo de planejamento estratégico adotado nos diversos planos disponibilizados pela empresa.
- Caso o respondente não queira responder a alguma pergunta, o pesquisador entenderá e respeitará tal decisão.
- O objetivo da pesquisa não é julgar o trabalho realizado, mas entender as decisões tomadas no que tange ao planejamento estratégico.
- O pesquisador interessar-se-á em analisar todos os documentos e informações sobre a empresa colocados à sua disposição.
- A entrevista durará entre uma e duas horas.
- Apesar de ser um tempo valioso, o tempo despendido no processo de entrevista permite ao entrevistado refletir sobre o processo de planejamento estratégico adotado.
- Entrevistas com alguns de seus executivos/gerentes podem ser necessárias para o melhor entendimento do processo de planejamento estratégico.
- O(a) senhor(a) receberá uma cópia de toda e qualquer publicação (em jornais, revistas ou livros) resultante da entrevista. E, se desejar, do resultado do estudo.

Questões guia para balizamento de entrevistas

1. Questão **Qual é o seu cargo?**
 - Razão Identificar o nível hierárquico do entrevistado.
 - Foco Identificar níveis hierárquicos que compõem o processo de planejamento estratégico e que são devidamente comunicados dos planos formatados.
 - Fonte Adaptado de Rogério (2007).
 - () Conselheiro
 - () Presidente
 - () Vice-presidente
 - () Diretor
 - () Gerente
 - () Coordenador
 - () Outro. Qual? _____
2. Questão **Há quanto tempo ocupa o cargo atual?**
 - Razão Identificar o tempo de contato com fatos da empresa foco da análise.
 - Foco Identificar profissionais com tempo insuficiente para conhecimento e resposta sobre o processo de planejamento.
 - Fonte Adaptado de Rogério (2007).
 - () Menos de 1 ano
 - () De 1 a 2 anos

- () De 3 a 5 anos
- () De 6 a 10 anos
- () Mais de 10 anos

3. Qual seu papel no processo de planejamento estratégico?

- Razão Identificar nível de proximidade, conhecimento e interação com os processos.
- Foco Identificar possíveis entrevistados sem grau de importância.
- Fonte Adaptado do Autor.
- () Nulo
 - () Baixa Importância
 - () Média Importância
 - () Alta Importância
 - () Plena Responsabilidade

4. Questão A quanto tempo atua em processos de planejamento estratégico?

- Razão Identificar profissionais com atuação recente nos processos de planejamento.
- Foco Identificar profissionais com baixo nível de maturidade.
- Fonte Adaptado do Autor.
- () Menos de 1 ano
 - () De 1 a 2 anos
 - () De 3 a 5 anos
 - () De 6 a 10 anos
 - () Mais de 10 anos

5. Questão **Quanto tempo de experiência tem no setor de TIC (somando o cargo atual)?**

- Razão Identificar profissionais com atuação recente na área de TIC.
- Foco Identificar profissionais migrados de outras áreas de atuação.
- Fonte Adaptado de Rogério (2007).
- () Até 6 meses
 - () De 6 meses a 2 anos
 - () De 2 a 4 anos
 - () De 4 a 6 anos
 - () De 6 a 8 anos
 - () Mais de 8 anos

6. Questão **Qual é a sua formação acadêmica? Assinale todas que tiver.**

- Razão Identificar a área de formação do profissional, se técnica ou administrativa.
- Foco Identificar profissionais excessivamente técnicos sem contato com a literatura relacionada a ferramentas e técnicas de planejamento estratégico.
- Fonte Adaptado de Rogério (2007).
- () Superior em qualquer área de tecnologia da informação
 - () Superior em qualquer outra área. Indique qual: _____
 - () Pós-graduado em qualquer área de tecnologia da informação
 - () Pós-graduado em qualquer outra área. Indique qual: _____
 - () Mestrado em qualquer área de tecnologia da informação
 - () Mestrado em qualquer outra área. Indique qual: _____
 - () Doutorado em qualquer área de tecnologia da informação
 - () Doutorado em qualquer outra área. Indique qual: _____
 - () Pós-doutorado em qualquer área de tecnologia da informação

() Pós-doutorado em qualquer outra área. Indique qual: _____

7. Questão Na empresa onde atua, como ocorre o processo de planejamento estratégico? Em linhas gerais as atividades, pessoas e processo através dos quais se dá o alinhamento/direcionamento da empresa?

Razão Analisar a visão do entrevistado com relação à aplicação do que este pressupõe ser planejamento estratégico.

Foco Identificar visões erráticas entre perceber a existência e a real aplicação de um plano formalmente estruturado, resposta a ser completada pelas demais questões presentes no questionário.

Fonte Adaptado de Rogério (2007), Barros (2009), e Berry (1998).

() Existe. Elaborado:

() Internamente () Consultoria () Outros _____

() Formalmente () Informalmente

() Não existe, porém está em elaboração.

() Não existe e nem está em elaboração. Quais as razões?

() Desconhecimento da técnica

() Falta de envolvimento da equipe

() Falta de tempo

() Prioridade nas vendas

() Desinteresse

() Outro(s): _____

8. Questão Quais são os cargos envolvidos no processo de formulação do planejamento estratégico? Qual é o nível de envolvimento?

Razão Analisar a visão do entrevistado com relação à composição do quadro de participantes da formulação do processo de planejamento estratégico.

Foco Identificar visões erráticas entre percepção do entrevistado e real ocorrência de participantes na formulação do PE da empresa, resposta a ser completada pelas demais questões presentes no questionário.

Fonte Adaptado de Almeida (2010)

() Conselheiro () Informado () Envolvido () Provê dados

() Presidente () Informado () Envolvido () Provê dados

() Vice-Presidente () Informado () Envolvido () Provê dados

() Diretor () Informado () Envolvido () Provê dados

() Gerente () Informado () Envolvido () Provê dados

() Coordenador () Informado () Envolvido () Provê dados

() Outro(s). Qual(is)? _____

9. Questão Qual o horizonte de visão para os objetivos?

Razão Identificar existência de visão de longo prazo.

Foco Identificar tendências inerentes ao dinamismo da área.

Fonte Adaptado de Berry (1998).

() Sim. Se sim:

() São formalmente comunicados?

() São informalmente comunicados?

() Não.

() Menos de 1 ano

() 1 ano

() 2 anos

10. Questão **Com que frequência é preparado o plano estratégico?**
 Razão Avaliar a periodicidade entre planos.
 Foco Identificar diferentes períodos para ramo de atuação similar.
 Fonte Adaptado de Berry (1998).
☐ A cada 6 meses
☐ Anualmente
☐ A cada 2-3 anos
☐ A cada 3-5 anos
☐ Frente à requisição de fundos/investidores externos
☐ Nunca é preparado
11. Questão **Com que frequência você se dedica a verificação do status do PE?**
 Razão Avaliar a periodicidade de análise e reflexão com relação ao PE.
 Foco Identificar o espaçamento excessivo entre a atenção devida ao PE.
 Fonte Adaptado de Almeida (2010).
☐ Semanalmente
☐ Quinzenalmente
☐ Mensalmente
☐ Bimestralmente
☐ Trimestralmente
☐ Semestralmente
☐ Quando da criação/reformulação do novo plano
☐ Nunca
12. Questão **Qual é o principal motivo do preparo do planejamento estratégico?**
 Razão Identificar razões/direcionadores.
 Foco Identificar tendências que apoiem a pesquisa já elaborada por Berry (1998).
 Fonte Adaptado de Berry (1998).
☐ Captação de investimento de investidores/acionistas (exigência externa)
☐ Controle interno
☐ Controle interno e exigência externa
13. Questão **Existe análise dos aspectos internos? Se positivo, elencar ferramentas de análise utilizadas.**
 Razão Analisar a conscientização com relação a pontos fortes e fracos.
 Foco Identificar capacidade de maximização da eficiência além de conhecimento e aplicação de técnicas.
 Fonte Adaptado de Almeida (2010).
☐ Sim. Elencar técnicas e ferramentas:
 ☐ Análise SWOT
 ☐ Fatores Críticos de Sucesso (FCS)
 ☐ Outras: _____
☐ Não

14. Questão **Existe análise do ambiente? Se positivo, marcar com um “X” um ou mais itens abaixo relacionados.**

Razão Analisar a conscientização com relação a oportunidades e ameaças.
Foco Identificar capacidade de maximização da eficácia além de conhecimento e aplicação de técnicas.

Fonte Adaptado de Almeida (2010).

Ambiente futuro da região

- ☐ Identifica fatores importantes
- ☐ Compara com outras regiões
- ☐ Identifica estratégias, oportunidades e ameaças

Ambiente de um setor de atividades

- ☐ Poder de clientes e fornecedores
- ☐ Nível de saturação da concorrência
- ☐ Facilidade de entrada de novos concorrentes
- ☐ Facilidade de entrada de produtos e serviços substitutos
- ☐ Nível de Interferência do Governo

Análise do ambiente da entidade

Macroambiente clima

- ☐ Poder político
- ☐ Inflação
- ☐ Legislação
- ☐ PIB
- ☐ Outro(s). Qual(is)? _____

Macrombiente solo

- ☐ População futura
- ☐ Crescimento por região
- ☐ Faixa de renda
- ☐ Sexo

Ambiente operacional

- ☐ Concorrentes
- ☐ Fornecedores
- ☐ Clientes diretos
- ☐ Parcerias

Ambiente interno

- ☐ Valores e aspirações de proprietários
- ☐ Valores e aspirações de funcionários

15. Questão **No processo de construção do PE, existe estudo de viabilidade financeira para atendimento aos objetivos quantificados?**

Razão Analisar o nível de extrapolação entre desejável e viável.
Foco Identificar preocupação com a factibilidade de execução do plano para que este não fique abstrato.

Fonte Adaptado de Almeida (2010).

- ☐ Sim
- ☐ Não

16. Questão **Existe comunicação formal do plano estratégico? Se positivo, marcar com um “X” um ou mais itens relacionados abaixo.**

Razão Analisar a preocupação com a transferência, entendimento e comprometimento com a execução do plano.

Foco Identificar a preocupação e consciência da necessidade do conhecimento e comprometimento de toda a organização e a permanência no nível “e-mail” devido a cultura técnica.

Fonte O autor.

☐ *E-mail*

☐ Verbal, por meio de reunião formal

☐ Verbal e informal

☐ Documental, com formalização de recebimento, ciência e entendimento.

☐ Outro(s). Explicitar: _____

17. Questão **Existe desenvolvimento de cronograma de atividades? Se positivo, marcar com um “X” um ou mais itens relacionados abaixo.**

Razão Analisar existência de controle.

Foco Identificar nível de estruturação e controle das atividades.

Fonte O autor.

☐ Atividades

☐ Responsáveis

☐ Datas para reuniões de alinhamento

☐ Datas limite para término das atividades

☐ Linha crítica (dependência de atividades)

☐ Custos agregados às atividades

☐ Outro(s). Explicitar: _____

18. Questão **Existem ferramentas de controle? Se positivo, listar.**

Razão Analisar a existência de controle.

Foco Identificar o nível de estruturação e controle das atividades.

Fonte O autor.

☐ Sim. Qual(is)?

☐ Apresentação

☐ Planilha

☐ Solução de *software*

☐ Outra(s). Explicitar: _____

☐ Não

19. Questão **Para você, quais fatores representam problemas/entraves para o processo de planejamento estratégico? Como a organização trata tais dificuldades para viabilizar a construção do planejamento estratégico?**

Razão Identificar pontos cobertos no processo de planejamento estratégico na visão do entrevistado.

Foco Identificar particularidades coincidentes entre os entrevistados.

Fonte Jeronimo (2009); Cetindamar *et al.* (2009); Wilson e Jarzabkowski (2004); Whittington (2004); Agrawal *et al.* (2012); Stefanuto (2004).

☐ Escassez de tempo e recursos

☐ Receio de conhecer fraquezas

☐ Falta de visão futura pelo dinamismo do mercado de TIC

☐ Dificuldades de avaliar ameaças

- () Sentimento de que mudanças futuras não podem ser planejadas
- () Dificuldades em manter, monitorar e controlar metas da empresa
- () Problemas no processo de comunicação
- () Falta de envolvimento/comprometimento dos funcionários
- () Problemas com a formação técnica e falta de conhecimento no processo
- () Dificuldade em reter funcionários
- () Dificuldade em contratar funcionários
- () Outro(s). Qual(is)? _____

20. Questão Para você, o que diferencia o processo de planejamento estratégico do setor de TI dos demais setores? Em que tais fatores dificultam o processo em relação aos demais?

Razão Identificar diferenças e agravantes no processo de planejamento estratégico na visão do entrevistado.

Foco Identificar particularidades coincidentes entre os entrevistados.

Fonte O autor.

APÊNDICE III – TERMO DE CONSENTIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

Aceito participar da pesquisa sobre planejamento estratégico em empresas atuantes no mercado de tecnologia da informação, do aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP Maicol de Aguiar e Peixe.

Declaro que fui informado(a) que a pesquisa pretende analisar a percepção do gestor acerca do processo de elaboração do planejamento estratégico da empresa em que atua.

Como participante da pesquisa, declaro que concordo em ser entrevistado pelo pesquisador em local e duração previamente acordados, () permitindo / () não permitindo a gravação da(s) entrevistas(s).

Também declaro que fui informado(a) pelo pesquisador que tenho a liberdade de deixar de responder a qualquer questão ou pergunta.

() Autorizo / () Não autorizo que meu nome seja divulgado nos resultados da pesquisa, comprometendo-se o pesquisador a utilizar as informações que prestarei somente para fins da pesquisa.

_____, ____ de _____ de 2015.

Assinatura do entrevistado

Nome do entrevistado: _____

Atividade/cargo/função: _____