

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ELÉTRICA
MBA EM GESTÃO DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES

DANIEL JOSÉ DE SOUZA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA

2017

DANIEL JOSÉ DE SOUZA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-graduação, apresentado à disciplina de Trabalho de Diplomação, do Curso MBA em Gestão de Serviços de Telecomunicações do Departamento Acadêmico de Engenharia Elétrica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Profa. Dra. Rosângela de Fátima Stankowitz

CURITIBA

2017



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Curitiba



Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Curso de Especialização em MBA em Gestão de Serviços de Telecomunicações

TERMO DE APROVAÇÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES

Por

Daniel José de Souza

Esta monografia foi apresentada às **16:00 h** do dia **24/10/2017** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de MBA em Gestão de Serviços de Telecomunicações da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, **Câmpus Curitiba**. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

1		Aprovado
2		Aprovado condicionado às correções Pós-banca, postagem da tarefa e liberação do Orientador.
3		Reprovado

Prof. Msc. Alexandre Jorge Miziara

UTFPR - Examinador

Prof.^a Dr.^a Rosângela de Fátima Stankowitz

UTFPR – Orientador

Prof. Msc. Alexandre Jorge Miziara

UTFPR – Coordenador do Curso

“Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes”
(Peter Drucker)

RESUMO

SOUZA, D, J. Planejamento estratégico em pequenas empresas prestadoras de serviços de telecomunicações. Curitiba, 2017. 47p. Trabalho de conclusão de curso (MBA em Gestão de Serviços de Telecomunicações) Programa de Pós-Graduação, departamento de engenharia elétrica - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Nortear o caminho pelo qual as empresas chegarão aos seus objetivos tem sido indispensável para as organizações. Identificar as potencialidades e interagir com os processos permite o melhor aproveitamento dos recursos, garantindo a eficiência do planejamento estratégico. O objetivo dessa pesquisa é identificar as principais características para o desenvolvimento de um planejamento estratégico tendo como base as literaturas que tratam dos principais modelos de gestão. Para tanto, foi feita uma pesquisa bibliográfica em artigos, livros, sites e demais materiais com publicações no tema abordado. O foco da pesquisa são as empresas de pequeno porte que prestam serviços na área de telecomunicações. Como principais resultados, observou-se que a metodologia proposta por diferentes autores possui pouca variação quando se trata de planejamento estratégico para pequenas empresas. Assim, pode-se inferir que a apresentação desse trabalho poderá auxiliar os gestores no desenvolvimento do planejamento estratégico para as pequenas empresas de telecomunicações.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Pequenas Empresas. Telecomunicações.

ABSTRACT

SOUZA, D, J. Strategic planning in small companies providing telecommunications services. Curitiba, 2017. 47p. Trabalho de conclusão de curso (MBA em Gestão de Serviços de Telecomunicações) Programa de Pós-Graduação, departamento de engenharia elétrica - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Targeting the path by which companies reach their goals has been indispensable for organizations. Identifying the potentialities and interacting with the processes allows the best use of resources, ensuring the efficiency of strategic planning. The objective of this research is to identify the main characteristics for the development of a strategic planning based on the literature that deals with the main management models. To do so, a bibliographical research was done on articles, books, websites and other materials with publications on the topic addressed. The focus of the survey are the small companies that provide services in the area of telecommunications. As main results, it was observed that the methodology proposed by different authors has little variation when it comes to strategic planning for small companies. Thus, it can be inferred that the presentation of this work can help managers in the development of strategic planning for small telecommunications companies.

Keywords: Strategic Planning. Small Business. Telecommunications.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Modelo BCG	26
Figura 2 – O Modelo SWOT	27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Mercado para IOT	21
Gráfico 2 – Mercado da pequena empresa por setor	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Celulares Pré-pago	18
Tabela 2 – Celulares Pós-pago	19

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Planejamento estratégico	13
Quadro 2 – Divisão dos Segmentos do Setor de Telecomunicações	16
Quadro 3 – Serviços para as Prestadoras de Serviços de Telecomunicações	17
Quadro 4 – Evolução da tecnologia para os Celulares	20
Quadro 5 – Hierarquia do planejamento nas organizações	24
Quadro 6 – Características do planejamento estratégico, tático e operacional	25
Quadro 7 – Fases do planejamento estratégico	36
Quadro 8 – Comparativo das metodologias apresentadas.....	40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA.....	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	11
1.2.3 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	12
2. METODOLOGIA	13
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
3.1 O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES.....	15
3.2 REGULAÇÃO E O CRESCIMENTO PÓS-PRIVATIZAÇÃO.....	17
3.3 TELECOMUNICAÇÕES E AS FUTURAS TECNOLOGIAS.....	19
3.4 A HISTÓRIA E A EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, VISÃO GERAL.....	23
3.6 TIPOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
3.7 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICAS	26
3.7.1 Matriz BCG.....	26
3.7.2 Matriz SWOT	27
3.8 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	29
3.9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA.....	30
3.9.1 Pequena Empresa.....	30
3.9.2 Dificuldades na Gestão	31
3.9.3 Planejamento Estratégico e suas Particularidades	32
3.10 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS.....	34
3.11 METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A PEQUENA EMPRESA	35
3.11.1 Metodologia de Oliveira (2007)	35
3.11.2 Metodologia de Stoner e Freeman (1994)	39
4. RESULTADOS.....	40
4.1 FEEDBACK	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	45

1. INTRODUÇÃO

O processo de globalização é definitivo e irreversível para o livre comércio. De forma gradativa, as limitações do mercado estão sendo eliminadas, reduzindo as barreiras comerciais e enriquecendo as nações. As organizações, por sua vez, estão em disputas constantes e acirradas, tendo que se reinventarem em busca de sobrevivência nesse ambiente de grandes incertezas.

Após 1970, o modelo de comercialização passou a receber um novo tratamento por parte dos administradores de empresas, pois aumentou o nível de complexidade devido as interferências das forças sociais, sendo necessário novos instrumentos de gestão para se adequar ao novo cenário (CHIAVENATO, 2004, p. 5).

O aceleração do processo de globalização resultou em um enorme volume de informações, gerando maior impacto nas organizações. Pessoas de diferentes partes do mundo tem acesso rápido, fácil e simultâneo as informações, o que as possibilitam a ter outros níveis de exigências, o que requer novas mudanças de conceitos para as empresas se manterem no mercado.

Resultante dessas mudanças constantes, o ambiente empresarial torna-se turbulento e exige que seus administradores estejam antenados para futuras alterações afim de chegar aos objetivos. “Acompanhar a acentuada mutação que ocorre constantemente no mercado é mais fácil do que entender e tomar decisões em função dessas mudanças” (CHIAVENATO, 2004, p. 6).

Anteriormente, o mercado podia ser identificado a partir de uma percepção físico-geográfica, mas agora passa a “estar inserido num novo tipo de estrutura denominada espaço de fluxos, a qual se antepõem ao antigo modelo já enraizado na experiência humana e denominado espaço de lugares” (CASTELLS, 1999 apud CZAJKOWSKI, 2007, p. 403-406).

Nesse contexto, o mercado das telecomunicações tem contribuído para a mudança. Verifica-se que os serviços de telecomunicações ganham cada vez mais força, de modo que “com a vinda dos microeletrônicos, dos computadores e das telecomunicações para uma única rede integrada de comunicações Rifkin (2001 apud CZAJKOWSKI 2007, p. 71) um novo tipo de sistema global passa a envolver o mundo.

As micro e pequenas empresas são “um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente” (KOTESKI, 2004).

Ter o próprio negócio é o quarto sonho da população brasileira. Segundo pesquisas, 36% dos brasileiros possuem um negócio ou realizaram alguma ação, no último ano, para ser dono da sua própria empresa. O empreendedorismo por oportunidade voltou a crescer. Houve uma ligeira melhora na proporção de novos negócios por oportunidade. Foram 57,4% em 2016, contra 56,5%, em 2015. (SEBRAE, 2017).

As pequenas empresas possuem um grande significado para o desenvolvimento sócio econômico e, entretanto, os números apontam para o desenvolvimento de novos empreendedores. As micro e pequenas empresas geram 27% do produto interno bruto (PIB) do Brasil, (SEBRAE, 2011).

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Para as empresas atuantes no mercado de telecomunicações, ambiente que incorpora um fluxo incessante de transformações tecnológicas, a necessidade e a obrigatoriedade de manter um planejamento estratégico é de vital importância para assegurar sua continuidade.

De acordo com o SEBRAE (2016, p.11) um dos grandes fatores que levam a mortalidade das empresas é o planejamento deficiente. Segundo Fajer; Almeida; Fischer (2010 apud SEBRAE 2016, p.75) 66,7% das micro e pequenas empresas são deficientes no planejamento.

Diante das dificuldades, sendo elas de gestão ou ineficiência no processo estratégico, as pequenas empresas do ramo de telecomunicações necessitam de apoio para a elaboração do planejamento estratégico.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para resolver esta problemática, foram estabelecidos os seguintes objetivos.

1.2.3 Objetivo Geral

Com base nas metodologias propostas por autores da área de planejamento estratégico, o objetivo principal desta pesquisa é identificar as principais características para o desenvolvimento de um planejamento estratégico em pequenas empresas de telecomunicações.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar a evolução do setor de telecomunicações, o cenário pós-privatização e os resultados através do planejamento estratégico.
- b) Averiguar a forma como o planejamento estratégico influencia nas pequenas empresas.
- c) Identificar o melhor método de planejamento estratégico para as pequenas empresas de telecomunicações.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Auxiliar as pequenas empresas de telecomunicações a desenvolverem estratégias e ações em um planejamento estratégico. Através de uma literatura simplificada, serão apresentados os resultados de uma análise obtida pela comparação de modelos de planejamento estratégico sugeridos por diferentes autores da área.

Além desta seção introdutória, a pesquisa apresenta no capítulo 2 a metodologia de pesquisa. No capítulo 3 será abordado o referencial teórico que trata do tema de planejamento estratégico. No capítulo 4 apresentam-se os resultados e no capítulo 5 as considerações finais.

2. METODOLOGIA

O Desenvolvimento do trabalho foi com base em pesquisa bibliográfica através de material já elaborado por outros autores da área, sendo: livros, artigos científicos, publicações em revistas e jornais.

Para Gil (2002, p. 45) as vantagens de uma pesquisa bibliográfica permitem ao investigador cobrir uma gama de fenômenos mais ampla do que uma pesquisa direta.

Com base nos modelos observados na literatura de Gil (2002), o trabalho que será apresentado tem por objetivo ser uma pesquisa que se classifica como exploratória, que possibilita variações relativas ao aspecto estudado e as ideias são aprimoradas com ampla flexibilidade. Classifica-se também como descritiva, pois os elementos foram descritos através de coleta de dados. Por estar relacionada ao levantamento de dados para se compreender e interpretar determinados comportamentos através de conhecimentos já quantificados e indicar as melhores ações, a pesquisa está classificada como qualitativa.

Segundo Gil (2002, p. 43) a classificação das pesquisas possibilita esclarecer seu marco teórico, aprimorar sua aproximação contextual, analisar a interpretação de coleta de dados e confrontar a visão teórica com dados da realidade.

Com base nas literaturas abordadas, foram observados os seguintes pontos sobre o planejamento estratégico:

Quadro 1 – Planejamento estratégico

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta de gestão • Traçar planos de ação • Capacidade de adaptar-se as mudanças de cenário interno e externo • Maximizar o potencial produtivo considerando os recursos disponíveis
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar parcerias • Capacitar funcionários • Implementar sistemas para facilitar a gestão • Implantar programa de qualidade
Características	<ul style="list-style-type: none"> • É preciso? • É confiável? • É consistente?
Avaliação das estratégias	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar e avaliar a escolha da estratégia • Uso da ferramenta BCG • Uso da ferramenta SWOT

Resultados	<ul style="list-style-type: none">• Acompanhamento dos resultados• Efetuar possíveis mudanças de estratégia
------------	--

Fonte – Análise própria das literaturas

Nos objetivos, o planejamento estratégico estabelece o ponto em que a empresa deseja chegar, traça metas, compreender seus ambientes externo e interno, analisa os recursos disponíveis e se adaptar as necessidades.

As ações é a etapa em que a empresa busca alcançar seus objetivos através de capacitação dos envolvidos, novos parceiros, introduz sistemas e implementa processos de qualidade.

As características buscam respostas adequadas para os problemas atuais, reunindo opiniões dos envolvidos e ajustando a estratégia para alcançar os objetivos.

Avaliação das estratégias consiste em analisar se a estratégia seguida é a melhor opção. São utilizadas ferramentas de análise para chegar aos resultados.

Os resultados obtidos são comparados aos objetivos planejados e, se necessário, são efetuadas alterações para se obter melhores resultados.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

De acordo com a ANATEL (2014), o setor de telecomunicações representa um dos setores econômicos mais importantes no mundo, caracterizado por sua elevada dinamicidade tecnológica.

A telecomunicação exerce um papel determinante sobre a cultura, a economia e a política, permeando todas as esferas da atividade humana e moldando as relações sociais, o avanço industrial e a ciência e tecnologia. Este contexto ainda é pressionado pelo fenômeno da convergência, onde os diversos conteúdos digitais (de voz, dados e vídeo) passam a circular nas mais variadas redes de infraestrutura disponíveis, (ANATEL, 2014).

Analisando o setor brasileiro no cenário pós-privatização, nota-se como foram grandes as mudanças ocorridas após a abertura de capital. Depois de décadas sob gestão estatal, mantida pelo sistema Telebrás, os serviços públicos de telecomunicações no Brasil passaram a ser competitivos e controlados pelo setor privado, cabendo ao estado manter a regulação e a fiscalização.

As empresas que assumiram o setor foram divididas em diferentes categorias: as concessionárias, que prestam serviços em regime público regulado mediante contrato de concessão, as permissionárias, cuja exploração é passível de ser delegada à iniciativa privada e as autorizadas, empresas que prestam serviços por um determinado período disputados em licitações.

Amplamente discutida antes da implantação, a Lei Geral de Telecomunicações¹ veio como uma importante mudança estrutural, sendo a desestatização e a flexibilização da gestão pública são apontadas como componentes principais.

Para Cavalcante (2011) o “projeto privatizante, ao se propor aumentar a oferta de serviços, elegia como motor de crescimento a concorrência entre as empresas e as inovações tecnológicas que surgiriam”.

Com a privatização houve grandes ganhos no setor. Cabe destacar o aumento exponencial da telefonia celular, a abrangência territorial com a disponibilização de dados, tanto por redes cabeadas quanto sinal sem fio e os programas sociais que levaram mecanismos de comunicação as famílias com menor poder aquisitivo.

¹ LGT nº 9.472/1997.

Conforme revista Telebrasil (2017) o setor de telecomunicações, definido como “Setor da economia que engloba os serviços de valor agregado, serviços de telecomunicações, e produtos utilizados para a prestação destes serviços”. No Brasil, o IBGE (2016), na Pesquisa Anual de Serviços (PAS), classifica desta forma os Serviços de Informação:

Serviços de Telecomunicações, incluindo Telefonia Celular, Telefonia Fixa, Serviço móvel especializado, Telecomunicações por Satélites, transmissão recepção de sinais de TV e Rádio provedores de Acesso à Internet, serviços de instalação e outros.

Serviços de Informática, incluindo desenvolvimento de softwares, processamento de dados, consultoria, venda de equipamentos e softwares, suporte e manutenção de softwares e outros.

Serviços Audiovisuais, incluindo publicidade e merchandising na TV Aberta e no Rádio, programação de TV por Assinatura, exibição de filmes e serviços auxiliares da produção de programas de Televisão.

Outros serviços, incluindo edição integrada à impressão, serviços de jornalismo e agências de notícias.

Constituem Serviços de Telecomunicações a transmissão, emissão ou recepção de símbolos, sinais, caracteres, sons ou informações de qualquer natureza, escritos, imagens, transmissões por fio, eletricidade, rádio, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético. A prestação dos Serviços de Telecomunicações, feita por agentes que detenham concessão, autorização ou permissão para a prestação do serviço, revista Telebrasil (2017).

Conforme Quadro abaixo, o setor de telecomunicações foi dividido em três segmentos:

Quadro 2 – Divisão dos Segmentos do Setor de Telecomunicações

SEGMENTO	AGENTES PRIVADOS
Serviços de Telecomunicações	Empresas que detêm concessão ou autorização para prestação de serviços, tais como STFC (Telefonia Fixa), SMP (Celular), SME (Trunking) SCM (Serviço Comunicação Multimídia), SeAC (TVC, DTH, MMDS e TVA), Radiodifusão e outros.
Produtos e serviços para as Prestadoras de Serviços de Telecomunicações	Fornecedores de equipamentos e prestadores de serviço que dão suporte à prestação de Serviços de Telecomunicações, inclusive fornecedores de capacidade espacial.
Serviços de Valor Agregado	Empresas prestadoras de serviços que têm como suporte principal Serviços de Telecomunicações.

Fonte: Telebrasil (2017)

Os segmentos observados no quadro acima têm suas divisões com base em normas da ANATEL.

Quadro 3 – Serviços para as Prestadoras de Serviços de Telecomunicações

SERVIÇOS	DESCRIÇÃO
Provisionamento de Capacidade Espacial	O provisionamento de capacidade espacial é oferecido por entidades detentoras do direito de exploração de satélite brasileiro ou estrangeiro para o transporte de sinais de telecomunicações. A Resolução nº 220, de 05/04/2000, aprova o regulamento que dispõe sobre as condições para conferir o Direito de Exploração de Satélite, brasileiro ou estrangeiro.
Serviços de Implantação de Redes de Telecomunicações	Serviços de construção, instalação, integração e gerenciamento de redes e sistemas de telecomunicações.
Serviços de operação e manutenção (O&M)	Serviços de O&M de redes de telecomunicações.
Sistemas de Suporte a Operação (OSS)	Sistemas e serviços de desenvolvimento de OSS.
Outros serviços	Alguns exemplos são: consultoria, treinamento e suporte a vendas.

Fonte: Telebrasil (2017)

Os serviços para as prestadoras de serviços de telecomunicações, estão incluídos neste segmento os prestadores de serviço que dão suporte à prestação de Serviços de Telecomunicações classificados em 4 categorias.

3.2 REGULAÇÃO E O CRESCIMENTO PÓS-PRIVATIZAÇÃO

Criada em 5 de novembro de 1997, a Anatel, conforme a Lei Geral de Telecomunicações, é uma agência reguladora, vinculada ao Governo Federal.

“[...]a ela compete, entre outras atribuições, a regulação do setor de telefonia, tanto fixa quanto celular. A Anatel é uma autarquia administrativamente independente, financeiramente autônoma, vinculada ao Ministério das Comunicações, e não se subordina hierarquicamente a nenhum órgão do Governo ou aos Poderes políticos. Seu processo decisório caracteriza-se como última instância administrativa e suas decisões só podem ser contestadas judicialmente. “[...] a composição colegiada da direção superior da instituição favorece a transparência, a tomada de decisões por seus membros e evita personalismos, (ANATEL,2005, p. 22-26).

A necessidade de regulação contribuiu para direcionar e normatizar o setor, tendo em vista a grande evolução e o crescimento que ocorre no ambiente das telecomunicações.

Para Oswald (2011), a oferta de serviços cresceu 703% após a privatização das telecomunicações no Brasil. Em 1998, a quantidade de clientes que usavam telefone fixo, tv por assinatura e banda larga era de 29,9 milhões e passou para 240 milhões. Com crescimento de 2.320%, a telefonia celular passou para 179,1 milhões no primeiro trimestre no pós-privatização. Os assinantes de tv por assinatura cresceram 204%, passaram a 7,9 milhões. Em

2010, o setor empregava 400,9 mil trabalhadores. Mesmo diante do aumento da oferta de serviços, o Brasil possui a fatura mais cara do mundo referente ao uso do celular.

Com o avanço da tecnologia e a disponibilização do acesso para grande parte das regiões no Brasil, mudanças começaram a ocorrer na forma em que as pessoas se comunicam. Com as facilidades da internet e novas ferramentas de comunicação sendo desenvolvidas diariamente, a utilização da telefonia fixa entrou em uma etapa de retrocesso. O desuso, principalmente em ambientes residências, vem se destacando e as operadoras de telefonia estão tendo que se reinventarem cada vez mais para fornecerem inovações aos usuários.

Publicado na revista CARTA CAMPINAS (2017) “Os altos preços, aliados às soluções de comunicação via internet, está acabando com a telefonia fixa no Brasil. Nos últimos 12 meses, de acordo com Anatel, houve redução de 1,5 milhão de linhas de telefonia fixa”.

Tabela 1– Celulares Pré-pago

Milhares	jun/16	dez/16	mai/17	jun/17
Celulares Pré-pagos	178.758	168.700	160.712	160.188
Crescimento Mês	-2.125 -1,20%	-5.286 -3,10%	-734 -0,50%	-524 -0,30%
Crescimento Ano	-5.783 -3,10%	-19.841 -10,80%	-3.987 -2,40%	-4.511 -2,70%
Crescimento em 1 ano	-32.672 -15,50%	-19.841 -10,80%	-20.171 -11,20%	-18.570 -10,40%

Fonte: Teleco (2017)

A mudança na aquisição dos planos de celulares que os brasileiros estão optando, é outro ponto que está em vicissitude. O serviço pré-pago apresentou adições líquidas negativas de 524 mil. No pós-pago as adições líquidas foram de 522 mil. A participação do pré-pago caiu para 66,16%, (TELECO, 2017).

Tabela 2 – Celulares Pós-pago

Milhares	jun/16	dez/16	mai/17	jun/17
Celulares Pós-pagos	74.650	19.367	81.406	81.928
Crescimento Mês	301 0,40%	905 1,20%	517 0,60%	522 0,60%
Crescimento Ano	1.376 1,90%	6.094 8,30%	2.039 2,60%	2.560 3,20%
Crescimento em 1 ano	3.605 5,10%	6.094 8,30%	7.057 9,50%	7.278 9,70%

Fonte: Teleco (2017)

Diante de novas propostas, conforme tabela dos serviços pós-pago, as operadoras buscam novos meios para atrair os consumidores no intuito de fidelizá-los, no que resultou em um crescimento superior a 4,5% comparado ao ano anterior.

3.3 TELECOMUNICAÇÕES E AS FUTURAS TECNOLOGIAS

A rotatividade das tecnologias voltadas para o setor de telecomunicações possui um alto fluxo. Mudanças nesse ambiente alteram o hábito e a forma de convivência das pessoas. Abaixo, será apresentado duas tecnologias que estão em fase de teste e já estão sendo inseridas em outros países.

A primeira delas é a tecnologia 5G (quinta geração). O 5G será a próxima geração de conexão móvel sem fio que poderá ser usada para troca de dados, assim como o 3G e o 4G. A evolução permitirá atingir ultra velocidades em dispositivos pessoais como smartphones e tablets. A tecnologia 5G vai muito além desse tipo de uso.

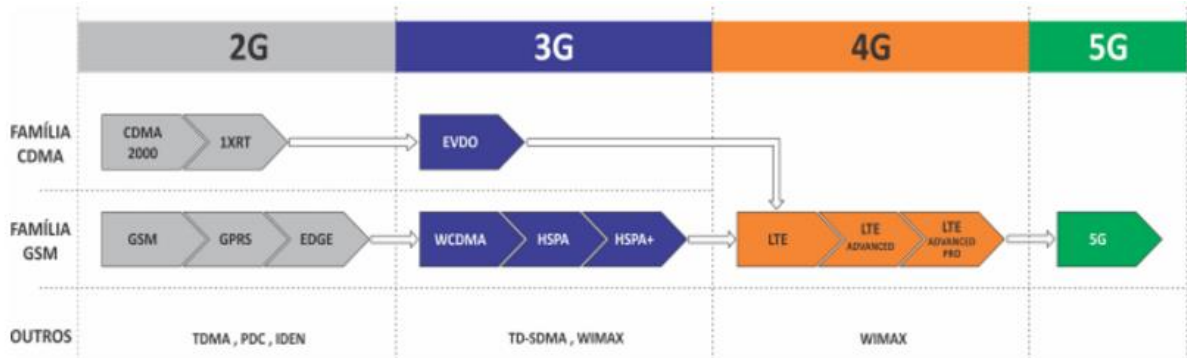
Além de permitir navegação em grandes velocidades na rede, com vídeos de alta qualidade (4K) carregando quase instantaneamente, a rede 5G traz outras mudanças importantes. Estima-se que o 5G permita a conexão de 7 trilhões de dispositivos, permitindo que cada pessoa no mundo poderá ter mil objetos conectados ou mais, (EXAME, 2015).

A rede 5G trará inovações além das telecomunicações. “Ao conectar pessoas, máquinas e coisas em escala maciça se facilita a entrega de cuidados de saúde personalizados, se otimiza transporte e logística, se melhora acesso à cultura e educação e talvez se revolucione serviços públicos”, (EXAME, 2015).

Tradicionalmente, as gerações de dados em Telecom mudam a cada dez anos. Especialistas acreditam que o 5G deve começar a tomar corpo na sociedade lá por 2020. (TELECO, 2017).

Abaixo, segue o Quadro com a evolução das tecnologias até o 5G.

Quadro 4 – Evolução da tecnologia para os Celulares



Fonte: Teleco (2017)

A segunda tecnologia depende da implantação do 5G. Com nome bem sugestivo, a IOT (Internet of Things ou internet das Coisas) prevê dispositivos conectados se comunicando entre si. A Internet das Coisas é uma extensão da Internet atual, que proporciona aos objetos do dia-a-dia (quaisquer que sejam), mas com capacidade computacional e de comunicação, se conectarem à Internet Santos, Bruno et al (2016).

A conexão com a rede mundial de computadores viabilizará, primeiro, controlar remotamente os objetos e, segundo, permitir que os próprios objetos sejam acessados como provedores de serviços. Estas novas habilidades, dos objetos comuns, geram um grande número de oportunidades tanto no âmbito acadêmico quanto no industrial. Todavia, estas possibilidades apresentam riscos e acarretam amplos desafios técnicos e sociais, (AMERICAS, 2016).

Abaixo, segue o Gráfico com as áreas, perspectivas e tamanho do mercado (em US\$ trilhões).

Gráfico 1 – Mercado para IOT



Fonte: Tiinside (2017)

Grandes inovações ao longo dos próximos anos estarão por vir. Carros conectados ou autônomos, casas inteligentes e inúmeras possibilidades ao longo da próxima década deverão modificar os ambientes através de soluções conectadas. Nota-se que os investimentos são promissores e estão sendo distribuídos por todas as áreas.

3.4 A HISTÓRIA E A EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Desde o tempo das cavernas, o homem sempre necessitou de uma estratégia para sobreviver. No momento da caça, da pesca e nas disputas com rivais, um plano antecipado fazia parte para que os resultados estivessem a seu favor. Do grego *strátegos*, a palavra estratégia se divide em duas partes, sendo: *stratos* (exercito) e *ago* (liderar, guiar).

Inicialmente referindo-se como uma posição de general no comando de um exército na Grécia antiga, a palavra estratégia posteriormente obteve um novo significado, sendo uma competência de função na arte militar. No período dos faraós, a estratégia também era aplicada para a construção de monumentos, desde a escolha do local, os tipos de materiais e método

construtivo. Essa caracterização possibilitou a construção das grandes pirâmides, consideradas atualmente como patrimônio da humanidade.

A estratégia é uma abordagem competitiva que é tão antiga quanto a vida em nosso planeta. Toda conquista requer uma estratégia, sendo ela na guerra, na política, no esporte e no ambiente empresarial. A história da humanidade possibilitou inúmeros momentos em que as competições refletiram em ideias e conceitos, tornando o homem mais forte e inteligente para novos desafios e conquistas.

A evolução do pensamento estratégico pode ser considerada como uma maneira de visualizar o mundo exterior e os métodos aplicados para solucionar os problemas ali identificados. Através desse pensamento, pode-se identificar ameaças, riscos e vantagens no ambiente corporativo. Isso possibilita a elaboração de planos, produzir conceitos e ser competitivo perante ao mercado.

O principal passo para a evolução do pensamento estratégico veio como decorrer da segunda guerra mundial. Com a ação bélica e a imprevisibilidade dos resultados, houve a necessidade de inovações em técnicas operacionais e o desenvolvimento de novos conceitos, como a “curva de aprendizado”, que permitiram a aplicação de metodologias de análise quantitativa aos processos formais do planejamento estratégico. A curva de experiência ou de aprendizado, desenvolvida em meados dos anos 1960 pelo Boston Consulting Group, foi muito utilizada na década de 1970. Os consultores da empresa, a partir de um trabalho com um fabricante de semicondutores verificaram que os custos de fabricação caíam 25% cada vez que a empresa dobrava o volume produzido. A curva de experiência, é um “diagrama de custos históricos, em termos reais, versus a quantidade de produção acumulada, e assim inclui os três efeitos de aprendizado, inovação e escala” (LOYD, 1979 apud SERRA e FERREIRA, 2011, p. 210),

A visão de guerra trouxe, além de novas ferramentas e técnicas, o uso do pensamento estratégico formal para orientar decisões gerenciais, novas técnicas de pesquisas e de operações e aguçou o problema de alocação de recursos escassos por toda a economia (GHEMAWAT, 2012).

A partir de 1960 o setor empresarial teve um ponto marcante, onde entendeu-se que o setor no qual a empresa atua é o fator mais relevante para determinar seu desempenho. Nesse período, as escolas de negócios dos Estados Unidos começaram a enfatizar os pontos fortes, fracos e como poderiam lidar com as novas oportunidades de mercado.

Na década de 70, o planejamento estratégico surgiu caracterizado por fórmulas simplistas de difícil utilização e, nos anos 80, sofreu um declínio, sendo deixado para segundo

plano (MINTZBERG e AHLSTRAND, 2000). Esse declínio ocorreu pela ascensão de novos modelos de gestão como Programas de Qualidade Total, Administração por Objetivos, Reengenharia, Seis Sigma, Produção Enxuta, Teoria dos Jogos, Empowerment, Organizações Virtuais, E-bussiness, entre outros.

A partir de 1980 os trabalhos de Porter, como ‘Estratégia competitiva’ e ‘Vantagem competitiva’, tiveram enorme influência na pesquisa acadêmica e os instrumentos propostos, como o modelo das cinco forças, o modelo do diamante e a análise da cadeia de valor, tiveram sua adoção generalizada no meio acadêmico e empresarial.

Antecipando-se para o quadro na atualidade, [...] embora o crescimento das organizações esteja repleto de acidentes e eventos aleatórios, é inegável que as empresas que prosperam e conseguem se perpetuar no mercado atualmente possuem algo mais do que uma boa sorte. [...] o que determina grande parte do seu sucesso É a capacidade de se adaptar as mudanças de seu ambiente, antecipando-se aos seus concorrentes, (ANDION, FAVA, 2016, p. 28).

3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, VISÃO GERAL

Planejamento estratégico é uma ferramenta de controle que visa estruturar e auxiliar o empresário no desenvolvimento e ações para identificar qual o melhor caminho que a empresa pode percorrer.

É o processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando Chiavenato, Sapiro (2004, p. 39).

A estratégia é basicamente um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente Chiavenato, Sapiro (2010, p. 4). Analisar os ambientes externo e interno, fazer uma escolha entre várias hipóteses existentes e pensar para agir, são os fundamentos para encontrar o caminho em um planejamento.

Para Mintzberg (2004) a formulação da estratégia é um processo de planejamento. O processo do planejamento estratégico envolve uma análise do passado, do presente e um vislumbamento do futuro.

Diversos são os problemas e obstáculos que os gestores se deparam a todo instante, sendo através da evolução tecnológica, o processo de globalização, maiores exigências, eficiência em todo processo, dentre outras. O planejamento consiste em pré-determinar possibilidades de problemas futuros aumentando a efetividade e atingir resultados concretos.

Quem planeja influi em resultados ainda que não tenha controle total sobre os resultados de sua ação Huertas (1996, p. 15).

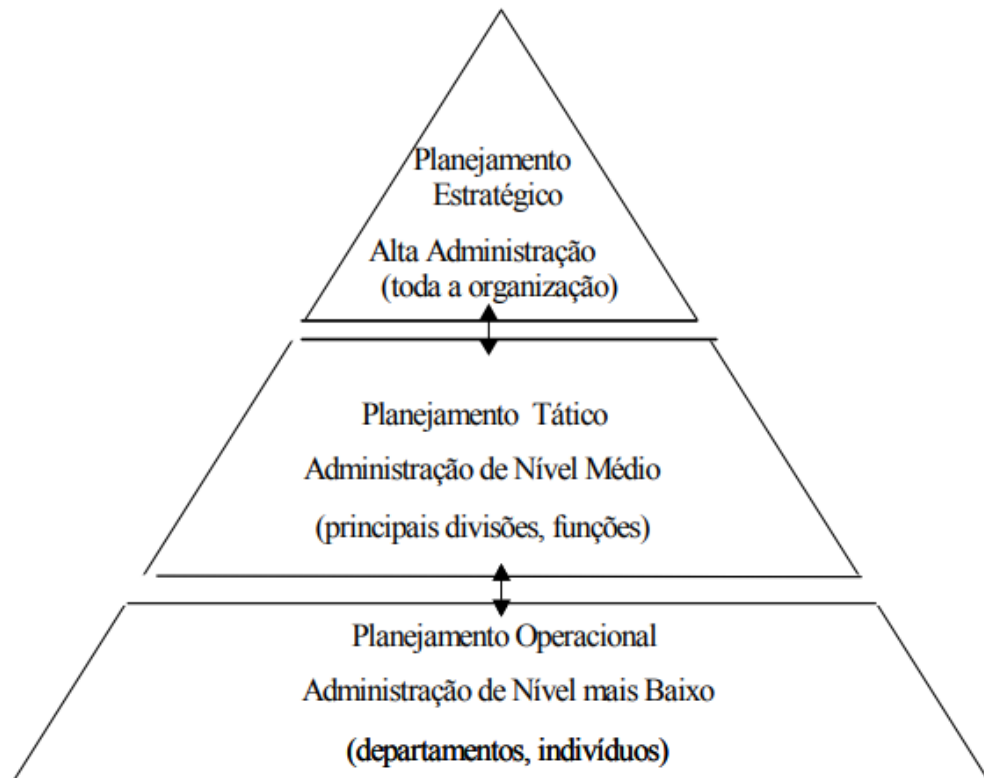
Para Stoner e Freeman (1995), o planejamento possui dois aspectos básicos, vitais para as organizações: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Vale enfatizar que estes aspectos básicos não podem ser encarados como intuitivos, necessitando de métodos, técnicas, planos ou lógica para suportá-los.

3.6 TIPOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Posicionados em diferentes níveis hierárquicos, pode-se considerar diversos tipos de planejamento, sendo classificados como estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico “é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização e deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos” (FERREIRA ET AL, 1997 apud TERENCE, 2002, p. 18).

Quadro 5 – Hierarquia do planejamento nas organizações



Fonte: Terence (2002, p.18)

Planejamento estratégico: processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo

amplo e generalizado para a organização. O planejamento estratégico possui um horizonte de tempo longo e sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.

Planejamento tático: seu objetivo é examinar mais especificamente determinadas áreas de resultado, como principais divisões, funções empresariais, dentre outros. O processo do planejamento tático realiza-se dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em um nível organizacional inferior, com período de tempo mais curto que o planejamento estratégico.

Planejamento operacional: tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos. Seu horizonte de tempo é mais curto que o do planejamento tático, podendo ser mensal, semanal ou até mesmo diário.

Quadro 6 – Características do planejamento estratégico, tático e operacional

Características	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Análise básica	Ramo de atividade e mercado de atuação	Principais componentes de atividade e áreas específicas	Tarefas específicas
Responsáveis pelo processo	Alta administração: diretores, equipes e consultores de administração	Envolvimento de executivos que formularam o planejamento estratégico e gerentes	Chefes de divisões que participaram do processo de planejamento tático
Complexidade	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção etc.
Resultados	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para a próxima revisão	Previsões para o período; mudanças internas; produção e cronogramas; responsabilidades e orçamento

Fonte: Terence (2002, p.19)

A análise dos três modelos de abordagem ao planejamento serve para apontar qual a melhor escolha que se adequa a empresa. A aplicabilidade para cada modelo varia de acordo com necessidade da organização, sendo ela desde o setor operacional até a alta administração.

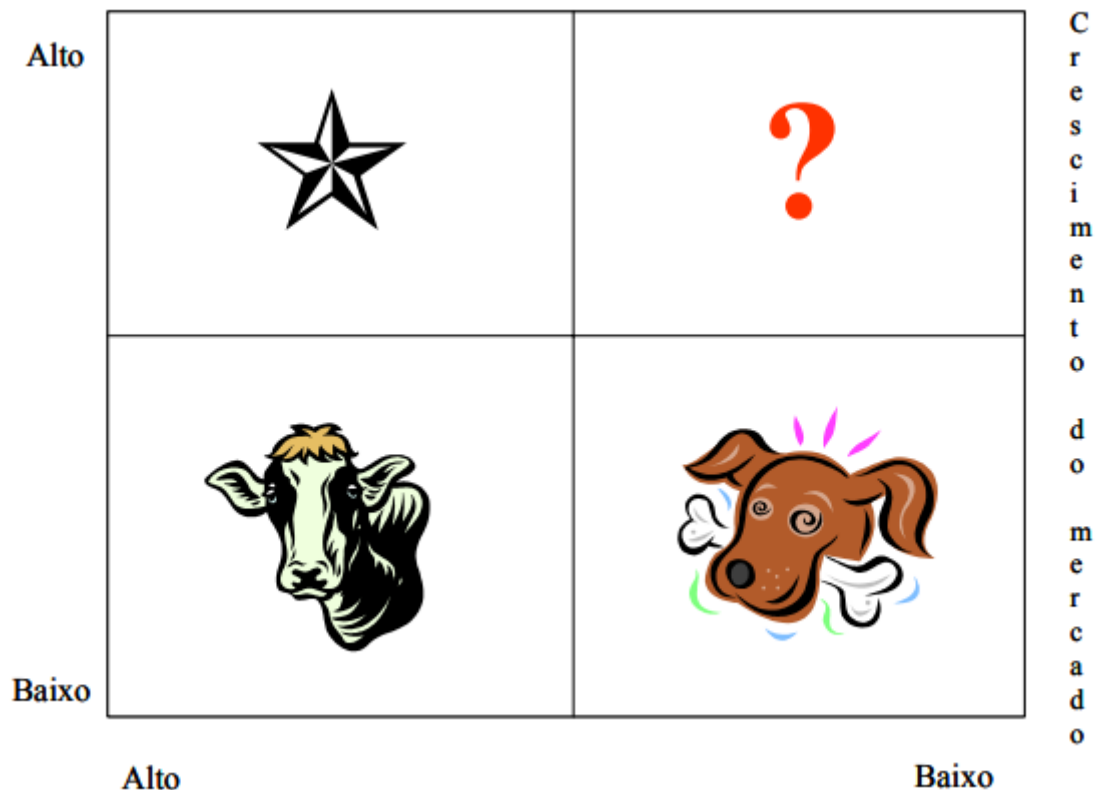
3.7 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICAS

3.7.1 Matriz BCG

De acordo com Coral (2002), a análise de portfólio surgiu com o modelo do Boston Consulting Group, conhecido como matriz BCG, que analisa a posição competitiva de um produto/serviço em relação ao crescimento do mercado e a fatia relativa de mercado.

A matriz BCG oferece uma visão em três áreas-chave: análise da situação estratégica da empresa; determinação das necessidades financeiras de cada unidade de negócio, com vista a toda a empresa, equilibrando o fluxo de caixa e abordagem em cada quadrante do BCG atender a certas estratégias de padrão, que servirão como pode servir as diretrizes para a formulação de medidas de política, Schrippe; Back; Weiss e Kovaleski (2013).

Figura 1 – O Modelo BCG



Fonte: Coral (2002, p. 61)

O primeiro quadrante representa os produtos considerados como estrelas, sendo aqueles cuja participação relativa é elevada num mercado em crescimento. As vacas leiteiras representam os produtos com alta participação em um mercado de baixo crescimento. Os cães de estimação estão representados por produtos com baixa

participação relativa num mercado de baixo crescimento, onde sugere um desinvestimento, pois estes produtos requerem muitos recursos e não trazem o retorno desejado. No quadrante do ponto de interrogação estão os produtos em numa posição ainda indefinida, normalmente são produtos novos que requerem investimentos para que possam atingir a posição de estrelas e posteriormente vacas leiteiras.

3.7.2 Matriz SWOT

A análise SWOT tem por objetivo identificar os pontos fortes e fraquezas de uma organização, bem como oportunidades e ameaças ambientais. A análise SWOT pode fornecer uma boa base para a formulação de estratégias de sucesso, porém, para Chang e Huang (2006 apud SCHRIPPE; BACK; WEISE e KOVALESKI, 2013, p. 47), revelam que frequentemente essa análise é realizada de forma superficial gerando listas imprecisas e incompletas, especialmente no tange a expressão de fatores individuais, comprometendo a qualidade da análise.

Figura 2: O Modelo SWOT



Fonte: Santos (2016)

A análise SWOT também é conhecida como análise FOFA (Forças ou Potencialidades, Oportunidades, Fraquezas ou Fragilidades e Ameaças) ou matriz PFOA (Potencialidades, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

Ambiente externo e interno – De acordo com Oliveira (2007, p. 70) o ambiente externo está totalmente fora do controle da empresa, porém é nele que se localizam as oportunidades e as ameaças. A empresa deve identificar quais ameaças precisam ser evitadas ou identificar quais as oportunidades são possíveis usufruir fazendo uso de seus pontos fortes. Existem pontos essenciais que precisam ser analisados:

- Mercado nacional e regional;
- Mercado Internacional;
- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Aspectos econômicos e financeiros;
- Aspectos socioeconômicos e culturais;
- Aspectos políticos.

O ambiente interno propõe identificar os pontos fortes de fracos de uma companhia em relação ao mercado.

[...] é no ambiente interno de uma análise SWOT que são levantados os pontos fortes bem como os pontos fracos que fazem com que a organização aproveite as oportunidades do mercado e também se previnam das ameaças do mercado. O ambiente interno de uma organização pode e deve ser controlado pelos próprios gestores, uma vez que foram eles mesmos que elaboraram as estratégias de atuação da empresa, com suas políticas, diretrizes, normas e procedimentos. Encontrando um ponto forte, este deve ser maximizado, porém encontrando um ponto fraco, este deverá ser eliminado ou ao menos minimizado Souza (2014, p. 23),

Pontos fortes – Para Ribeiro (2008), os pontos fortes podem ser considerados como o diferencial, sendo atrativos positivos, uma vantagem competitiva que fará com que o consumidor compre ou consuma seu produto ao invés do concorrente.

De acordo com Ribeiro (2008), a empresa necessita controlar seus custos, atualizar seus produtos e controlar seus gastos com fornecedores, sempre se mantendo competitiva para fidelizar seus clientes.

Pontos fracos – Para Oliveira (2006), uma variável interna e controlável a empresa deve conhecer, eliminar ou ao menos minimizar seus pontos fracos, uma vez que eles estão causando uma desvantagem operacional para a empresa.

Oportunidade – Segundo Oliveira (2006), uma situação favorável que possa ter algum proveito, podendo se tornar uma ameaça se não passar por uma análise antecipada.

Ameaças – são consideradas as mudanças no ambiente, uma vez que a empresa não tem domínio sobre os acontecimentos do ambiente externo, e que colocam em risco à sobrevivência da empresa, Ribeiro (2008, p.113).

3.8 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Matos e Chiavenato (1999 apud RODRIGUES 2010, p. 6) o planejamento estratégico apresenta cinco principais características:

Em um ambiente mutável, o planejamento estratégico se relaciona com a adaptação da organização – ambiente de incertezas que reflete em decisões baseadas em julgamentos ignorando os dados concretos. Resulta em uma orientação externa que busca respostas adequadas às forças e pressões situadas no ambiente externo da organização.

O planejamento estratégico orientado para o futuro – Durante o curso do planejamento, seu objetivo está a longo prazo. As barreiras e obstáculos são funções dos problemas atuais que, sendo superados, será almejado um lugar no futuro.

O planejamento estratégico é compreensivo – O planejamento envolve a organização como uma totalidade obtendo-se todas as capacidades e potencialidades da organização. A estratégia da organização envolve um comportamento global, sistêmico e compreensivo. O planejamento estratégico não deve ficar somente no papel, necessita da participação das pessoas, as quais o realizam e o fazem acontecer.

Planejamento estratégico, um processo de construção de consenso – O planejamento deve nortear a direção para que a organização possa alcançar seus objetivos, levando em consideração à diversidade dos interesses e necessidades dos envolvidos. Para se manter no caminho, é preciso aceitação irrestrita e ampla para que o planejamento estratégico possa ser realizado todos os níveis da organização.

A aprendizagem organizacional é uma forma de planejamento estratégico – O ambiente empresarial esta suscetível a mudanças constantes e o planejamento precisa ajustar-se e ser adaptativo nesse contexto.

3.9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA

3.9.1 Pequena Empresa

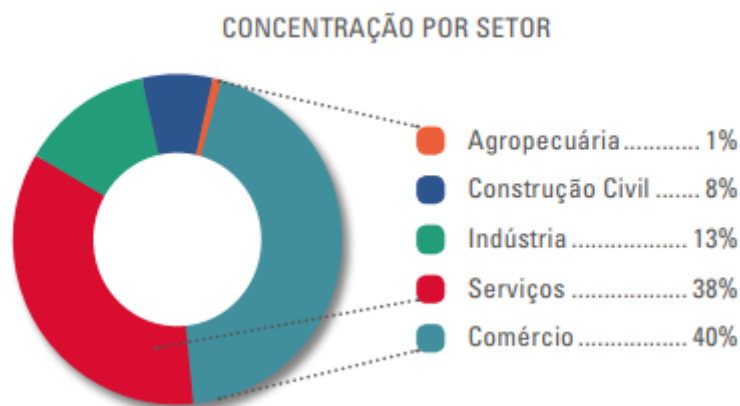
De acordo com o Sebrae, o conceito de microempresa e empresa de pequeno porte é diversificado e varia de acordo com a região, o porte econômico, o ramo de atividade e a forma de atuação.

Com base na Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte², uma das opções que se pode classificar uma empresa é através do critério receita bruta.

Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior é R\$ 3.600.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte. Estes valores referem-se a receitas obtidas no mercado nacional. A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 3.600.000,00 (SEBRAE).

Para Pinheiro (2011) a economia brasileira é predominantemente composta por MPE's (Micro e pequenas empresas): 99,2% das empresas brasileiras são MPE's. Sua importância econômica é evidenciada pelo fato de empregarem 57,2% dos trabalhadores formais, aproximadamente 15,5 milhões de pessoas. São mais de 4,8 milhões de MPE's.

Gráfico 2 – Mercado da pequena empresa por setor



Fonte: SEBRAE (2017, p.4)

² Lei complementar nº 123/2006.

Conforme gráfico apresentado, o setor de serviços está em segundo lugar, mantendo-se atrás somente no setor de comércio.

3.9.2 Dificuldades na Gestão

Em publicação na revista *Gazeta News* (2013), existem cinco principais dificuldades que acabam sendo recorrentes no processo de gestão. Através de um levantamento feito com quatro mil pessoas pelas empresas de consultorias LAB SSJ, Clave e Etalent (2013) foram identificados os seguintes pontos:

Cuidar de pessoas – Item indicado por 86,6% dos participantes. A preocupação com o desenvolvimento da equipe está presente tanto ao assumir a primeira chefia quanto após a transição.

Falta de treinamento – De acordo com o levantamento, apenas 14,5% dos gestores tiveram algum treinamento formal antes de assumir o cargo.

Definir suas responsabilidades – Antes de assumir a primeira gestão, 78,1% das mulheres e 75,1% dos homens afirmaram ter expectativa de definir mais claramente suas responsabilidades na nova função.

Aprender rápido – Esse é um desafio maior para homens (33,3%) do que para mulheres (24,8%).

Saber lidar com conflitos – Essa é uma preocupação mais marcante para os chefes novatos (70,2%) do que para os mais experientes (64,5%).

Para reduzir os riscos e a ineficiência de um planejamento estratégico, o administrador precisa buscar orientações sobre o assunto, e com isso o possibilitará a conduzir sua gestão com maior assertividade. O planejamento determina que a empresa desenvolva seu conjunto de tarefas maiores, de maneira disciplinada e organizada, visando atingir objetivos que a levarão a um futuro melhor.

O planejamento deve ser desenvolvido pelo conjunto das principais lideranças da empresa, pois sua abrangência e importância influenciará em todo o desenvolvimento de uma organização.

Cabe salientar que o grau de complexidades é reduzido quando comparado o planejamento estratégico entre empresas de diferente porte, sendo que o planejamento destinado para as pequenas empresas geralmente é desenvolvido visando o pequeno e médio prazo.

Para o SEBRAE (2006 apud ATAMANCZUK e KOVALESK, 2017, p. 6), alguns aspectos devem ser considerados na escolha da metodologia mais adequada. Os gestores devem considerar os seguintes aspectos na elaboração do Planejamento Estratégico.

- Decisões sobre o futuro da organização;
- Objetivos organizacionais de longo prazo;
- Atividade ou produto que será vendido e o mercado de atuação;
- Resultados financeiros esperados;
- Interação com fornecedores;
- Investimentos em recursos para inovação e/ou crescimento.

3.9.3 Planejamento Estratégico e suas Particularidades

A sobrevivência das pequenas empresas e o aumento da competitividade se relaciona à estratégia. De acordo com Bortoli (1997 apud TERENCE, 2002 p. 69), 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos.

Proporcionado uma melhor interação da empresa com seu ambiente, sendo ele interno ou externo, o processo de planejamento estratégico auxilia o empresário no direcionamento dos recursos e nas ações da empresa.

Na visão de Oliveira (p. 37-38, 2007), através do planejamento estratégico, a empresa espera:

Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes – Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável - que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).

Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos – Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa – variável controlável - que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

Conhecer e usufruir as oportunidades externas – Oportunidades é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

Conhecer e evitar ameaças externas – Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

Para garantir o sucesso com o planejamento, algumas características que envolvem as pequenas empresas devem ser observadas. Analisar as limitações do planejamento e a realidade da pequena empresa, faz-se necessário para o desenvolvimento da estratégia.

Para Golde (1986 apud TERENCE 2002, p. 69) apresenta as seguintes etapas para o processo de planejamento na pequena empresa:

- Examinar as características básicas da empresa;
- Analisar a forma pela qual estas características inibem o processo de planejamento;
- Estudar alguns métodos de eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento nas pequenas empresas.

Com base nessas etapas propostas, o pequeno empresário poderá obter melhores chances para garantir os resultados desejados.

No cenário das organizações, deve-se observar de modo que suas características são apresentadas de maneira distintas. Existem algumas vantagens que são particularidades nas empresas de pequeno porte que influenciam na sua capacidade de negócio e atuação. Podendo variar entre as pequenas empresas Para Terence (2002, p.70-75), pode-se considerar três particularidades que são mais citadas, sendo:

Particularidades Comportamentais: referem-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidade na gestão do tempo, à utilização da improvisação em relação à ação planejada, ao imediatismo de resultado e ao desconhecimento da ferramenta.

A grande maioria dos pequenos empresários desconhece as técnicas administrativas e, conseqüentemente, o processo de planejamento estratégico.

Particularidades Estruturais: a informalidade das relações, a estrutura organizacional reduzida, a falta de recursos e pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais, a falta de comprometimento dos funcionários e conseqüentemente de planejamento.

Geralmente as prioridades e a administração na pequena empresa são exercidas pela mesma pessoa, o proprietário, sendo que suas características pessoais exercem grande influência sobre os objetivos a serem perseguidos e as estratégias que irão ser adotadas, no que afeta o desempenho, identificação de potencialidades e carência de informações no ambiente empresarial.

Particularidades contextuais: não sendo controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais, referem-se ao ambiente externo e refletem no processo estratégico da pequena empresa. As dificuldades de acesso a fontes de financiamento para novos projetos, processos de treinamento gerencial e carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus

produtos são particularidades contextuais.

A carência de informação e a falta de atitude do empresário poderia mudar facilmente esse quadro, pois a maioria das informações utilizadas encontra-se nos balanços das empresas e as informações externas podem ser obtidas com fornecedores, clientes, funcionários entre outros.

Quando se é observado esses três pontos, o tamanho da empresa favorece a agilidade, permitindo a descoberta de oportunidades e nichos de mercado a explorar.

3.10 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS

Por julgarem-se incapaz de absorver uma atividade adicional, a grande maioria dos gestores das organizações de pequeno porte tendem a ignorar a necessidade e os benefícios de um planejamento estratégico. Outros fatores contribuem para o desuso do planejamento, tais como: a centralização de poder, a falta de profissionais qualificados, as limitações de recursos e o corpo de gestão para esta e outras funções, Souza e Qualharin (2007). Motivos como estes geram dificuldades em se manter um plano que consiste em nortear e alcançar os objetivos, tornando o planejamento uma atividade burocrática e de pouca importância.

Para Pinheiro (1996 apud SOUZA e QUALHARIN, 2007, p. 8), as pequenas empresas são oprimidas no seu dia-a-dia por fatores diversos que afetam a sua produtividade e que estão relacionados à sua estrutura organizacional, à dinâmica da força de trabalho, à aplicação dos recursos materiais e financeiros disponíveis e à inadequação ou falta de utilização de técnicas gerenciais adequadas.

De acordo com Golde (1986, p. 7), o processo de planejamento na pequena empresa deve considerar as características básicas da empresa, analisar a forma pela qual essas características inibem o processo de planejamento e utilizar métodos de eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento nas pequenas empresas.

Para isso, identificar a realidade e as limitações da pequena empresa e propor uma estratégia que se adeque ao negócio do pequeno empresário.

Na visão de Almeida (1994 apud SOUZA e QUALHARIN, 2007, p. 8) as pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Mediante as considerações, apesar das reconhecidas limitações de recursos e profissionais, o desenvolvimento do planejamento estratégico amplia as chances de manutenção dos modelos

de negócio, obtendo maior agilidade para reagir às adversidades, quando previamente detectadas.

De acordo com o SEBRAE (2016), planejar estrategicamente significa compatibilizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo às condições internas, favoráveis ou não, da empresa, de modo a satisfazer seus objetivos futuros.

Para Ribeiro (2012), o planejamento estratégico é uma grande oportunidade para construir, rever ou desenvolver a leitura da realidade de uma organização, onde a leitura deverá ser crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível, devendo ainda gerar confiança, segurança e clareza ao papel que a empresa quer assumir no mercado

As empresas devem adotar o Planejamento Estratégico para implantar organização, direcionamento e controle; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência, Ribeiro (2012, p. 1).

3.11 METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A PEQUENA EMPRESA

Para Oliveira (2007, p. 37), antes da averiguação da metodologia, deve-se estabelecer o que a empresa espera do planejamento estratégico, pois somente dessa forma se pode verificar a validade da metodologia aplicada.

Será abordado a seguir, as metodologias propostas por dois autores da área de estratégia empresarial, que serão sintetizadas em uma metodologia de planejamento estratégico.

3.11.1 Metodologia de Oliveira (2007)

A metodologia apresentada por Oliveira (2007, p. 40-53) aborda quatro fases distintas, sendo: **Diagnóstico estratégico** - Segundo Oliveira (2007), nessa primeira fase observa-se a definição da visão da empresa. A visão diz respeito ao que a empresa almeja, analisando os anseios de seus clientes e o ambiente interno e externo da organização. No ambiente externo, busca-se identificar oportunidades de crescimento e possíveis ameaças. A análise do ambiente interno identifica-se a capacidade da empresa, tais como sua estrutura, mão-de-obra, tecnologia utilizada e os recursos financeiros. A análise dos concorrentes é o aspecto externo que é destacada pelo autor. Exercendo uma forte influência, essa análise procura compreender o

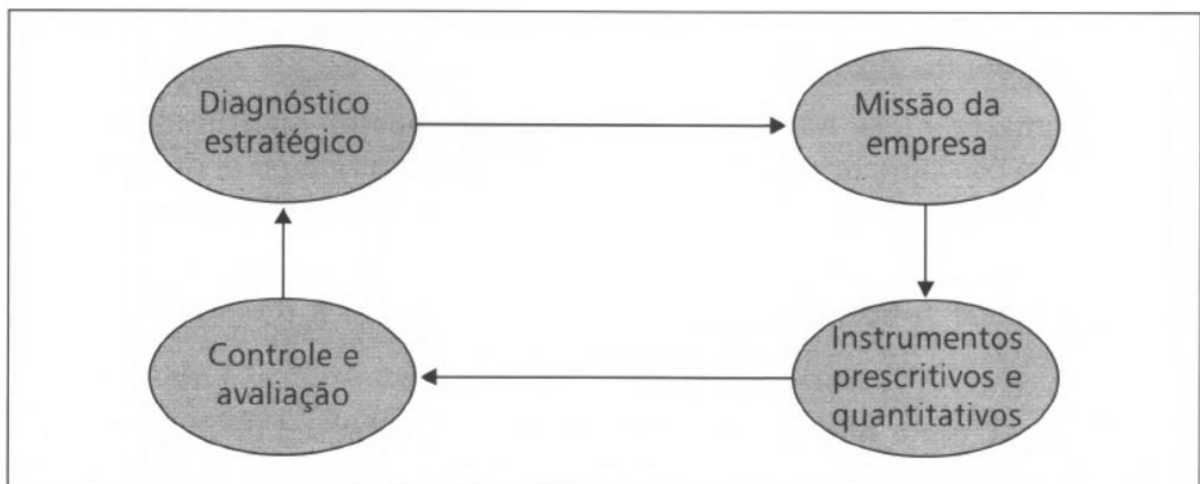
comportamento dos concorrentes, proporcionando a empresa melhores oportunidades e competitividade.

Missão da empresa - A missão é a “determinação do motivo central da existência da empresa” (OLIVEIRA, 2007). Analisar o setor em que a empresa irá atuar, essa fase define os propósitos da empresa e seu cliente final. São estabelecidas as macro estratégias e as micropolíticas, orientações que o administrador terá durante o processo de planejamento.

Instrumentos prescritivos e quantitativos - Esta fase tem por objetivo responder as perguntas “onde se quer chegar” e “como chegar na situação desejada”. São utilizados instrumentos prescritivos para a elaboração dos objetivos gerais, específicos e metas. As estratégias políticas e diretrizes de ação também são definidas nesta fase. São escritos os projetos e planos de ação que determinarão a maneira de agir da organização. Para que se tenha parâmetros mensuráveis sobre os objetivos, utiliza-se instrumentos quantitativos nas projeções econômicas do planejamento, formulando os objetivos de maneira afim de alcançá-los.

Controle e avaliação - Essa última fase corresponde ao controle e avaliação das implementações, comparando os resultados alcançados com os projetados. A metodologia apresentada destaca a grande importância em conhecer o ambiente antes de iniciar a formulação dos objetivos e, com isto, proporcionará maior segurança nas definições dos objetivos passíveis de serem alcançados.

Quadro 7 - Fases do planejamento estratégico



Fonte – Oliveira (2007, p.42)

Para Almeida (2001 apud TERENCE, 2002, p. 77) o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa utilizada para coordenar o pensamento e as ações das pessoas em

relação ao caminho a ser seguido. Para a pequena empresa, existe uma série de peculiaridades de gestão que devem ser consideradas para a elaboração do planejamento estratégico.

Para auxiliar o pequeno empresário no desenvolvimento do planejamento estratégico, Almeida (2001 apud TERENCE, 2002, p. 78-84) apresenta uma metodologia que procura a viabilizar os custos e criar projetos comuns, que possibilita a economia de escala na pequena empresa. Desenvolvida para empresas que desejam seguir estratégias comuns, essa metodologia pode trazer grandes benefícios para as empresas que necessitam de economia de escala.

As características específicas da metodologia de planejamento estratégico para as pequenas empresas enfatizadas pelo autor são as seguintes:

Preparação – desconhecendo a técnica do planejamento estratégico, na maioria dos casos, o pequeno empresário necessita compreender a teoria, assim como outros aspectos administrativos relacionados a esta técnica;

Trabalho em grupo – visa minimizar os custos com consultorias, como também o treinamento do pequeno empresário no trabalho de projetos cooperativos;

Cuidado com as etapas – devido às dificuldades do pequeno empresário em relação às atividades não rotineiras, foi necessário estabelecer que as atividades fossem desenvolvidas durante a realização das reuniões programadas.

Essa metodologia divide-se em três etapas:

Preparatória – consiste na transmissão de conhecimento teórico através de palestras, vídeos e leitura dirigida, sendo praticada na teoria em estratégias individuais ou coletivas. Para evitar as consequências decorrentes da má gestão do tempo, o empresário é orientado sobre a utilização do tempo para assuntos estratégicos.

Exercícios – Para se criar a base do estabelecimento da estratégia da empresa, realiza-se exercícios em conjunto, onde se aplica a prática com discussões em grupo e individuais com o uso de planilhas pré-estabelecidas que abrangem de forma sintética a técnica de planejamento estratégico.

Os procedimentos que o empresário deverá realizar na prática estão divididos da seguinte maneira:

- **Identificação da vocação da empresa:** identificar o que se gosta de fazer, o que se tem facilidade para realizar e do campo de atuação. Nesta fase não se estabelece a missão, pois, segundo o autor, o pequeno empresário tem dificuldade na identificação da razão de ser da empresa. A identificação da vocação está associada aos seguintes fatores: análise do mercado de atuação, tipos de clientes e linha de produtos.

- **Comparação da vocação com o campo de atuação da empresa:** Nessa fase, identifica-se as atividades que poderão ser desenvolvidas dentro da vocação e aquelas que poderão ser cortadas.
- **Análise ambiental:** restrita aos assuntos relevantes do grupo de empresas, divide-se em duas etapas: identificação das variáveis que influenciam os negócios e previsão da evolução destas variáveis. Para a identificação das variáveis o autor recomenda 3 anos para empresas comerciais ou prestadoras de serviço. A evolução das variáveis deve ser, se possível, baseada em estudos, porém, na maioria dos casos é baseada em opiniões subjetivas, devido à urgência ou falta de recursos para realizar um estudo. A partir da análise ambiental, será possível identificar as variáveis que irão representar oportunidades, assim como variáveis negativas, que indicarão riscos do futuro, representando esta análise um procedimento útil para a formulação da estratégia.
- **Identificação dos pontos fortes e fracos:** identificar as potencialidades e fraquezas da empresa através de levantamento, comparando os pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes.
- **Conhecimento da estratégia vigente:** procura-se explicitar a estratégia vigente a partir da relação entre as decisões de maior importância, tomadas nos últimos meses, e os motivos que justificaram este conjunto de decisões.

Finalização – Esta fase consiste no estabelecimento da estratégia a ser seguida pela empresa e inclui as atividades individualizadas, sendo:

- **Estabelecimento da estratégia:** são os caminhos que a empresa deverá percorrer para chegar aos objetivos. Nos pequenos negócios o processo é mais simples. O pequeno empresário deverá buscar uma direção que não seja muito diferente da estratégia vigente, minimiza-se as ameaças, buscar as oportunidades, aproveitar os pontos fortes e neutralizar os pontos fracos.
- **Estabelecimento dos objetivos e verificação de sua viabilidade:** são estabelecidos os objetivos e verificada a possibilidade de atingi-los. Os objetivos são quantificáveis e devem ser elaborados para todos os anos abordados no planejamento, inicia-se com a definição dos objetivos mais genéricos e passando em seguida aos específicos.
- **Proposição de projetos para a implementação do plano estratégico:** tratadas como projetos, prazos e responsabilidade determinados para suas realizações, esta última etapa corresponde à implementação das proposições, sendo necessário estabelecer ações práticas, que reflitam esta determinação.

3.11.2 Metodologia de Stoner e Freeman (1994)

A metodologia proposta por Stoner e Freeman (1994), sugere a formulação dos objetivos como primeiro passo. As etapas de análise da empresa e identificação de oportunidades ocorrem posteriormente.

Formulação de objetivos – É a definição do que a empresa deve buscar com suas ações. Essa identificação pode ser influenciada por fatores como posição econômica, conhecimento do ramo de atividade, valores e crenças internas a organização.

Identificação das metas e estratégias atuais – A identificação das metas e estratégias existentes na organização facilitarão a compreensão do processo das mudanças necessárias para atingir os objetivos estabelecidos no processo que antecede.

Análise ambiental – Nessa etapa é elaborada a análise dos fatores externos, como economia, cultura, política, tendências. Nesta fase a empresa passa a conhecer com precisão o ambiente que está inserida.

Análise de recursos – Nesse ponto, a empresa deve identificar os recursos disponíveis que serão necessários para alcançar seus objetivos.

Identificação de oportunidades estratégicas e ameaças – Utilizando os processos de Análise ambiental e Análise de recursos, essa etapa proporcionará a empresa identificar as condições possíveis de ameaças, oportunidades e crescimento.

Determinação do grau de mudança estratégica necessária – Compreendida a situação dos recursos da empresa e de sua posição no mercado, deve-se reavaliar os objetivos. Nesta fase, serão considerados os resultados encontrados na identificação de oportunidades estratégicas e ameaça que possibilitarão a empresa determinar maneiras de minimizar o intervalo existente entre o objetivo formulado e o que a empresa realmente tem condições de atingir. Esta reavaliação dos objetivos acontece para que a empresa não desconsidere os aspectos ambientais e internos na definição de seus objetivos.

Tomada de decisão estratégica – Identificando as possíveis alternativas de estratégias, a cúpula de decisões escolherá por qual será a mais adequada aos recursos disponíveis na organização.

Implementação da estratégia – Será implantado o planejamento estratégico, dedicando-se as tarefas para se chegar aos objetivos traçados.

Medida e controle do progresso – Corresponde ao processo de avaliação do cumprimento das metas e objetivos traçados na formulação dos objetivos. Caracterizada por dois fatores, essa

metodologia analisa as condições da empresa pelos resultados da Identificação das metas, estratégias atuais e pela determinação do grau de mudança estratégica necessária, onde será proporcionado subsídios para a decisão de uma possível mudança na escolha de uma nova estratégia a ser seguida, que acontecerá na tomada de decisão estratégica.

4. RESULTADOS

Pequenas são as variações de abordagens e metodologias que são apresentadas nas literaturas sobre planejamento estratégico. De acordo com Oliveira (1998 apud TERENCE 2002, p. 27), de forma geral, os pontos comuns pretendem estabelecer os seguintes resultados:

- Direcionamento de esforços da organização;
- Consolidação de entendimento da missão, dos propósitos, das macro estratégias, das macro políticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das políticas e dos projetos da empresa para todos os funcionários da organização;
- Elaboração do programa de atividades das várias unidades da organização que integram a sua estrutura;
- Estabelecimento de uma agenda de trabalho para um período de tempo que permita à empresa trabalhar as “prioridades estabelecidas” e as “exceções justificadas”.

A comparação entre as abordagens identificadas por Oliveira (2007) e de Stoner, Freeman (1994), podem ser resumidas no Quadro abaixo.

Quadro 8 – Comparativo das metodologias apresentadas

STONER E FREEMAN	Definição dos objetivos e metas	Análise do ambiente	Identificação dos recursos	Estabelecimentos de critérios	Definição da estratégia	Implementação da estratégia	Controle e resultados
OLIVEIRA	Sustentação e formulação da estratégia			Seleção e implantação da estratégia			Controle e avaliação

Fonte – Análise própria das metodologias

Para Stoner e Freeman (1994), observou-se que:

- **Formulação dos objetivos** - Ponto inicial para identificar o que a empresa almeja através da formulação dos objetivos. Em seguida são estabelecidas as metas para que a empresa possa atingir os objetivos. Na sequência é identificado o ambiente no qual a empresa pretende atuar, levando-se em consideração a análise dos ambientes interno e externo.

- **Ação** - A determinação do grau de mudanças na estratégia é estabelecida através da identificação das ameaças, oportunidades e a possibilidade de crescimento da empresa. A escolha e implementação da estratégia vem em seguida, norteando os objetivos e seguindo o planejamento estratégico.
- **Características** – Etapa em que se depara com eventuais problemas, o que requer a junção de informações para manter o rumo e alcançar os objetivos.
- **Avaliação das estratégias** – O autor sugere o uso das ferramentas SWOT e BCG, as quais poderão apresentar os resultados obtidos pela estratégia adotada.
- **Resultados** – Pode-se considerar como última etapa a fase de comparação dos resultados obtidos com o planejado, o que poderá resultar em possíveis mudanças no planejamento, sendo necessário o acompanhamento constante de todos os processos.

Para Oliveira (2007), observou-se que:

- **Formulação dos objetivos** – Inicia-se com o diagnóstico estratégico através da interpretação dos ambientes internos e externos e se define a visão da empresa. Deve-se estabelecer os propósitos e a missão da empresa. Determinar as metas e identificar “onde chegar” e “como chegar” aos objetivos.
- **Ação e características** – Identifica-se os recursos disponíveis, implanta-se programas de qualidade, obtêm-se respostas para problemas observados.
- **Avaliação e resultados** – Escolher a estratégia e implementá-la, sempre mantendo o acompanhamento através do uso de ferramentas de análise estratégica, como SWOT e BCG. O resultado obtido dará uma visão das potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças resultantes da estratégia escolhida.

Para se desenvolver um planejamento estratégico Oliveira (2007) estabelece critérios que precede a criação do planejamento. Os gestores devem compreender o que é e qual a finalidade de um planejamento; obter conhecimentos para minimizar custos com consultorias e treinamentos; por ser considerado como atividade não rotineira, o planejamento estratégico necessita de cuidados no desenvolvimento de suas etapas. Para isso deve-se obter conhecimento teórico, aplicar atividades em grupo ou individuais em relação as técnicas do planejamento e seguir as estratégias estabelecidas pela empresa.

As principais características identificadas por Oliveira (2007) e Stoner e Freeman (1994) estão de acordo com a literatura de Matos e Chiavenato (1999).

- **Em um ambiente mutável, o planejamento estratégico se relaciona com a adaptação da organização** – Para Stoner e Freeman é a busca de ações e fatores que influenciam nos valores e crenças internas a organização, mediante ao ambiente de incertezas. Para Oliveira é um ambiente que busca identificar oportunidades de crescimento e possíveis ameaças.
- **O planejamento estratégico orientado para o futuro** – Para Stoner e Freeman, são estabelecidos metas e estratégias para atingir os objetivos. Para Oliveira, diz respeito ao que a empresa almeja, São estabelecidas as macro estratégias e as micropolíticas em prol dos resultados futuros.
- **O planejamento estratégico é compreensivo** – Para Stoner e Freeman, Compreender a situação dos recursos da empresa e de sua posição no mercado para satisfazer a necessidade de ambos os lados. Para Oliveira, define os propósitos da empresa e seu cliente final para que o planejamento tenha a totalidade de abrangência.
- **Planejamento estratégico, um processo de construção de consenso** – Para Stoner e Freeman, o planejamento passa por etapas de revisão, melhorando sua consistência em cada ponto. Para Oliveira, manter trabalhos em grupo, treinamentos constantes e exercícios para que todos da organização possam ter total entendimento dos processos.
- **A aprendizagem organizacional é uma forma de planejamento estratégico** – Para Stoner e Freeman, analisa-se as condições da empresa pelos resultados da Identificação das metas, onde será proporcionado subsídios para a decisão de uma possível mudança na escolha de uma nova estratégia, resultando em um ciclo de conhecimentos. Para Oliveira, tem por objetivo responder as perguntas “onde se quer chegar” e “como chegar na situação desejada” podendo haver alterações planejamento inicial e enriquecendo sua estratégia,

4.1 FEEDBACK

Os resultados obtidos tiveram como base a comparação entre os principais pontos evidenciados pelos autores citados. A aplicabilidade e a análise aprofundada do planejamento, será assunto para futuro estudos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta pesquisa buscou-se identificar os conceitos e modelos de estratégias existentes que são indicados para as pequenas empresas.

As pequenas empresas são um fator de promoção econômico-social, que geram conhecimento, empregos, tecnologia, renda e desenvolvimento social.

Por estar cada vez mais acirrada a competição entre as empresas, as pequenas empresas necessitam utilizar, da melhor forma possível, seus recursos e explorar oportunidades para sobreviverem no mercado.

Pode-se considerar o planejamento estratégico como uma ferramenta que auxilia o processo de gestão, possibilitando o aperfeiçoamento de seus produtos e serviços para garantir a satisfação frente às necessidades dos clientes e se obter vantagens a longo prazo.

A aplicação do planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte é de vital importância para assegurar sua continuidade no ambiente mercadológico. Sendo indispensável, o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta capaz de estabelecer condições favoráveis, no que resultará em garantir a alocação eficiente dos recursos disponíveis em uma organização.

O ramo de telecomunicações estabelece um nicho de mercado que requer inovações contínuas sendo de grande importância a adoção das ferramentas de controle que auxiliarão os gestores no direcionamento e tomada de decisões, propiciando a sobrevivência no mercado global.

O setor de telecomunicações passa por transformações constantes e repentinas, requerendo planejamentos para ordenar sua evolução e manter a ascensão em todo o nicho de mercado.

O pequeno empreendedor do ramo de telecomunicações exerce grandes influências no setor. Com o custo operacional mais acessível, a mão de obra qualificada e a menor complexidade de gestão, comparado as grandes corporações, sua relevância é indispensável para o desenvolvimento social. No entanto, sem um planejamento adequado, sua permanência no mercado pode ser afetada, tornando-o vulnerável perante a concorrência.

Quando se refere aos tipos de planejamento, existem vários outros modelos de planejamento estratégico descritos por diferentes autores, porém cada caso se adequa conforme a necessidade identificada para cada empresa.

Para o objetivo geral, tendo como pontos principais, os modelos apresentados pelos autores Para Stoner; Freeman e Oliveira:

- O planejamento estratégico tem relação direta com as mudanças no ambiente.
- Precisa ser direcionado para o futuro, garantindo que em pequeno, médio ou longo prazo se obtêm os objetivos desejados.
- O Planejamento deve ser colocado em prática e envolver todos da organização, não permanecendo apenas na teoria.
- O planejamento deve ter sua aceitação ampla, envolvendo as diversidades dos interesses e compreender as necessidades de todos.
- O planejamento estratégico deve ser considerado como uma forma de aprendizado constante para ser ajustado conforme necessidade.

Alguns pontos de vista entre os autores Stoner; Freeman e Oliveira percorrem por caminhos distintos, porém, os resultados são equivalentes. Todos esses pontos são de extrema importância e contribuirão para implementação e desenvolvimento do planejamento estratégico nas pequenas empresas prestadoras de serviços de telecomunicações.

Os pontos com maior positividade para as pequenas empresas prestadoras de serviços de telecomunicações estão em destaque nos planejamentos de nível tático e operacional. Com nível de administração médio e baixo e com médio e curto prazo respectivamente, esses planejamentos consistem em demandar ações, visto que são os executivos e chefes de divisão envolvidos nesses processos.

Para garantir a eficiência do planejamento, o planejamento estratégico, por si só, não deve ser visto como uma ferramenta que garanta a melhor estratégia para a empresa, mas como uma ferramenta que pode auxiliar os gestores na identificação de possíveis eventos presentes em todos os níveis da organização.

REFERÊNCIAS

- A 5G AMÉRICAS. **Tecnologias de LTE e 5G Viabilizam a Internet das Coisas**. Disponível em: <<http://www.5gamericas.org/pt-br/newsroom/releases-da-4g-americas/internet-de-tudo-hiperconectado-sera-baseado-em-lte-e-5g/>>
Acesso em: 05 de agos. 2017.
- ANATEL. **Relatório anual**. Anatel, 2005.
- ANDION M. C, FAVA. R. Planejamento Estratégico. Disponível em:
<http://evoluirgestaoempresarial.com.br/documents/administra%C3%A7%C3%A3oestrategica_3.pdf>
Acesso em: 30 de agos. 2017.
- CARTA CAMPINAS. **População brasileira abandona a telefonia fixa e número de linhas diminui 1,5 milhão**. Disponível em: <<http://cartacampinas.com.br/2017/07/populacao-brasileira-abandona-a-telefonia-fixa-e-numero-de-linhas-diminui-15-milhao/>>
Acesso em: 05 de agos. 2017.
- CHIAVENATO Idalberto. **Planejamento estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.
- CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. Florianópolis: UFSC, 2002.
- CZAJKOWSKI S. J. **O mercado, os serviços de telecomunicações e o Estado contemporâneo: a busca pela eficiência e a perda de governabilidade**. Disponível em:
<<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/viewFile/3525/2755>>
Acesso em: 09 de jul. 2017.
- FREITAS, L. S. **Programa de serviços penitenciários: um estudo de caso sobre o sistema estadual de planejamento**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1980.
- GAZETA NEWS. **5 principais dificuldades na gestão de empresas**. Disponível em:
<<http://gazanews.com/5-principais-dificuldades-na-gestao-de-empresas/>>
Acesso em: 25 de agos. 2017.
- GHEMAWAT Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2012.
- GOLDE, R. A. **Planejamento prático para pequenas empresas**. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo, Editora Nova Cultural, 1986.
- HUERTAS, F. **O método PES - Entrevista com Matus**. São Paulo. Editora FUNDAP, 1996.
- KOTESKI M. A. **As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro**. Disponível em: <img.fae.edu/galeria/getImage/1/16570546884843246.pdf>
Acesso em: 09 de jul. 2017.

MINTZBERG Henry. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2004.

MINTZBERG Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 6ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 2007.

OSWALD Vivian. **Telecomunicações: serviço cresce 703% após privatização**. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/telecomunicacoes-servico-cresce-703-apos-privatizacao-2972360>>
Acesso em: 04 de agos. 2017.

PINHEIRO Luiz. **Micro e Pequena Empresa: Conceito e Importância para a Economia**. Disponível em: <<https://lfop.files.wordpress.com/2011/04/mine-ensaio.pdf>>
Acesso em: 08 de agos. 2017.

REVISTA EXAME. **O que é o 5G e como ele vai mudar a sua vida**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/o-que-e-o-5g-e-como-ele-vai-mudar-a-sua-vida/>>
Acesso em: 05 de agos. 2017.

RIBEIRO Isabel. **Planejamento Estratégico aplicado às MPE**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7C465CF397B797D5832576F7005446F8/\\$File/NT00043D4A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7C465CF397B797D5832576F7005446F8/$File/NT00043D4A.pdf)>
Acesso em: 30 de agos. 2017.

RIBEIRO, R. V. **Estratégia Empresarial**. Curitiba, Editora IESDE, 2008.

RODRIGUES. P. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Disponível em: <http://www.paulorodrigues.pro.br/arquivos/aula_01_adm_ii_orientada.pdf>
Acesso em: 13 de out. 2017.

SANTOS, M. **Matriz SWOT ajuda o contador a analisar seu escritório**. Disponível em: <<http://contaazul.com/contabilidade/blog/matriz-swot-contabilidade/>>
Acesso em: 30 de agos. 2017

SCHRIPPE P, BACK L., WEISE A. D., KOVALESKI J. L. **Planejamento estratégico: análise SWOT e matriz BCG aplicadas em um centro esportivo wellness e fitness**. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a13v34n05/13340516.html#tecnicas>>
Acesso em: 30 de agos. 2017

SEBRAE. **Boletim estudos & pesquisas**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/estudos-e-pesquisas-junho-2017.pdf>>
Acesso em: 08 de Agos. 2017.

SEBRAE. **Empreendedorismo no Brasil: 2016**. Curitiba: IBPQ, 2017.

SERRA, FERREIRA. **A evolução histórica do conhecimento em estratégia**. Disponível em: <http://globalvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/nota-de-aula_evolucao-da-estrategia.pdf>
Acesso em: 28 de jul. 2017.

SOUZA, W; QUALHARINI, E. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**. São Paulo: Senac, 2007.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro, Editora LTC, 1994.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro. Editora Prentice Hall do Brasil, 1995.

TELEBRASIL, TELECO. **O Setor de Telecomunicações no Brasil Uma Visão Estruturada: 2017**.

TELECO. **5G: Tecnologias de Celular**. Disponível em:
<http://www.teleco.com.br/5g_tecnologia.asp>
Acesso em: 05 de agos. 2017.

TELECO. **Estatísticas de Celulares no Brasil**. Disponível em:
<<http://www.teleco.com.br/ncel.asp>>
Acesso em: 05 de agos. 2017.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. São Carlos: EESC-USP, 2002.

ULEPICC. **As telecomunicações após uma década da privatização: a face oculta do “sucesso”**. Vol. XVIII, 2011.