

## **NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA PELAS MICROEMPRESAS DE FRANCISCO BELTRÃO**

**Leandro de Souza Lopes<sup>1</sup>, Kellerman Augusto Lemes Godarth<sup>2</sup>**

**Abstract.** *The objective of this work is to measure the volume of use of the tools of Strategic Management in the MPEs of Francisco Beltrão - Paraná. A research of applied nature, exploratory, with bibliographical research, quantitative approach, methodological method of deduction and statistical, as well as the data collection with the application of the questionnaire and descriptive analysis. A sample of 84 micro and small companies was investigated, being 57 micro-enterprises and 27 individual microentrepreneurs. Our results are observed with most leading micro and small business vendors, although we use one or more of the Strategic Management tools, unknown or very poorly heard.*

**Keywords:** *Tools. Strategic administration. Micro and Small Enterprises. Francisco Beltrão.*

**Resumo.** *O objetivo deste trabalho foi mensurar o nível de utilização das ferramentas da Administração Estratégica nas MPEs de Francisco Beltrão – Paraná. A pesquisa foi de natureza aplicada, exploratória, com pesquisa bibliográfica, abordagem quantitativa, utilizando o método dedutivo e estatístico, bem como o levantamento de dados com aplicação de questionário e análise descritiva. Foram pesquisadas uma amostra de 84 micro e pequenas empresas, sendo 57 microempresas e 27 microempreendedores individuais. Nos resultados apresentados observou-se que a maioria dos principais gestores das micro e pequenas empresas apesar de utilizarem uma ou mais ferramenta da Administração Estratégica, não à conhecem ou tampouco ouviram falar.*

**Palavras-chave:** *Ferramentas. Administração Estratégica. Micro e Pequenas Empresas. Francisco Beltrão.*

---

<sup>1</sup> Curso de Administração – Universidade Paranaense (UNIPAR) Francisco Beltrão – PR – Brazil. Email: admleandrolopes@gmail.com

<sup>2</sup> Coordenador do Curso Técnico em Cooperativismo – Instituto Federal do Paraná (IFPR) Capanema – PR – Brazil. Email: kgodarth@gmail.com

## **1 INTRODUÇÃO**

A Administração Estratégica é caracterizada por uma metodologia gerencial, permitindo uma direção a ser seguida por um grupo. Trata-se de um processo de interação com o ambiente para assim ter uma possível visão de futuro, pois dentro da administração as mudanças são constantes, sendo importante ter alternativas para tomada de decisões.

Haja vista que muitas são as microempresas no mercado atual, e que elas fazem parte de um crescente número de empresas que estão iniciando suas atividades, porém sem a certeza de que conseguirão se manter por um período longo de tempo no mercado. Isto porque muitas dessas microempresas fecham ou acabam em estado de falência por motivos particulares que muitas vezes estão relacionadas indiretamente com a forma de administrar seu patrimônio e recursos disponíveis.

Muitas são as ferramentas da Administração Estratégica disponíveis ao gestor para que ele possa usá-las de acordo com a necessidade e realidade de cada organização, cabe então a ele saber a hora de utilizá-las colocando em prática o conhecimento disponível, e obter melhores resultados deste processo.

Este trabalho tem como objetivo mostrar qual a importância de se usar a Administração Estratégica nas microempresas, identificar como e se os empreendedores estão usando as estratégias organizacionais para administrar a organização.

## **2 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS**

A palavra estratégia possui vários significados, pois em muitas áreas é utilizada para definir ações e regras a serem seguidas. A palavra vem do grego, que significa “a qualidade e a habilidade do general; ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares”. (SERRA; TORRES; TORRES; 2003, p. 4).

No âmbito organizacional a estratégia “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. (WRIGHT; KROLL; PARNELL; 2000, p. 24).

Ansoff e McDonnell (1993, p. 70) nos dão um breve conceito sobre estratégia, que seria basicamente um “conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”.

Em uma empresa, a estratégia, conforme fala Oliveira (2001), nos leva a compreender que está relacionada na utilização de todos os recursos organizacionais, e conseguindo usa-los ao máximo de forma eficiente e eficaz.

Administração estratégica possui um significado mais abrangente no contexto organizacional, sendo vista por Wright, Kroll e Parnell (2000), como uma série de passos com o objetivo de alcançar todos os valores inerentes a empresa, interligando todos os passos em uma estratégia integrada para que se possa ter uma sinergia e harmonia entre as partes. Scatena (2012, p. 115) nos diz ainda que “no início do século XX, pensamentos estratégicos começaram a ser incluídos na administração empresarial. As primeiras empresas que adotaram o conceito de estratégia formam a General Motors e a Dupont”.

Conforme Scatena (2012, p. 116) nos diz “a consolidação do conceito de administração estratégica deu-se no final da década de 1970 e engloba a elaboração do planejamento estratégico e a implementação da estratégia, assim como seu monitoramento e avaliação”, já para Oliveira (2001, p. 25) relata que em uma organização “a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente”.

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 25) descreve sobre um sentido mais amplo do conceito de administração estratégica que diz consistir em:

Decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e matem adaptações benéficas com seu ambiente. Desse modo, os administradores estratégicos avaliam suas empresas derivando pontos fortes e pontos fracos. Manter um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente é necessário para a viabilidade competitiva. Como tanto o ambiente quanto a organização modificam-se com o tempo, esse processo constitui um interesse constante para a administração.

Existem algumas ferramentas na Administração Estratégica que ajudam o administrador a gerenciar sua organização, e a obter possíveis dados que facilitaram nas tomadas de decisões. Essas decisões poderão mostrar qual o rumo que a organização conseguirá atingir com determinada ferramenta utilizada, demonstrando sua importância ao saber qual delas será útil para a empresa. Pode-se utilizar várias ferramentas no processo de administração estratégica, conforme Scatena (2012, p. 118) nos diz “as estratégias que definimos nos planos podem ser diversas e utilizadas simultaneamente. Não existe uma classificação de tipos de estratégias disponíveis”.

### **3 METODOLOGIA**

A natureza desta pesquisa foi aplicada, que para Oliveira (2000, p. 123) “requer determinadas teorias ou leis mais amplas como ponto de partida, e tem por objetivo pesquisar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos”, pode-se também utilizar a sua aplicação segundo as necessidades humanas.

Utilizou-se na pesquisa da abordagem quantitativa, sendo a que melhor se encaixa no objetivo proposto. Através de uma abordagem quantitativa, evidenciada por sua natureza e nível de aprofundamento, que segundo Oliveira (2000, p. 115) “significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde a mais simples”.

O método de pesquisa se caracterizou por ser dedutivo e estatístico. Quanto ao dedutivo, Oliveira (2000, p. 62) nos fala que o método dedutivo “procura transformar enunciados complexos, universais, em particulares. A conclusão sempre resultará em uma ou várias premissas, fundamentando-se no raciocínio dedutivo”. O método estatístico nos fornece uma descrição quantitativa da pesquisa que se pretende realizar. Lakatos e Marconi (2005, p. 108) descrevem que “os processos estatísticos permitem obter, de conjuntos complexos, representações simples e constatar se essas verificações simplificadas têm relações entre si. Assim, o método estatístico significa redução de fenômeno sociológicos, políticos, econômicos, etc.”

Quanto aos objetivos, foi de caráter exploratória e descritiva, sendo que o exploratório se deve ao fato da necessidade de aprofundar os conceitos estudados, pois a teoria disponível, não possui os conceitos devidamente sistematizados. Raupp e Beuren (2004, p. 80) “a caracterização do estudo como pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada”.

Já a descritiva, Raupp e Beuren (2004, p. 81) nos diz que “a pesquisa descritiva se configura como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira e não tão aprofundada como a segunda”. De acordo com Hair, Jr. et al (2005, p. 85) pesquisa descritiva “[...] tem seus planos estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa. As hipóteses derivadas da teoria, normalmente servem para guiar o processo e fornecer uma lista do que precisa ser mensurado”.

Os procedimentos se fez por uma pesquisa bibliográfica, através de um acervo referencial de documentos, livros, entre outros, e de um levantamento, ou survey, que se evidencia com interrogações a pessoas cujo comportamento se almeja conhecer.

Para o levantamento, Raupp e Beuren (2004, p. 85) relata que “os dados referentes a esse tipo de pesquisa podem ser coletados com base em uma amostra retirada de determinada população ou universo que se deseja conhecer. Deve-se, então, atentar para o fato de que nenhuma amostra é perfeita, podendo variar o grau de erro ou viés”.

Sendo que as técnicas de coletas se fez por questionário e dados primários. Colauto e Beuren (2004, p.130) definem questionário como um “instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador”.

Considerando o modelo de pesquisa, a análise mais apropriada utilizada foi a estatística descritiva. Segundo Colauto e Beuren (2004, p. 139) “estudos que envolvem dados quantitativos, independentemente das questões, hipóteses ou pressupostos elaborados para a pesquisa, requerem análises descritivas”.

Ainda de acordo com Colauto e Beuren (2004, p. 139) a análise descritiva “se preocupa fundamentalmente em investigar o que é, ou seja, em descobrir as características de um fenômeno. Para tanto vale-se de técnicas estatísticas como cálculo do percentual, média, desviopadrão, coeficiente de correlação, análise de regressão e outras, para analisar os dados de forma a dar suporte às inferências do pesquisador”. Fávero et al. (2009, p. 440) também complementam dizendo que a Estatística Descritiva “destina-se a investigar o efeito das variáveis pelas quais os indivíduos, objetos ou sujeitos estão expostos sobre a probabilidade de ocorrência de determinado evento de interesse.

Para esta pesquisa foi utilizada a fórmula de cálculo amostral de uma população finita, com uma amostra probabilística de 84 empresas, isto porque o erro teve que ser aumentado para 11% devido à dificuldade deste acadêmico de coletar os dados, de um universo de 7.176 empresas caracterizadas como micro e pequenas empresas, conforme o cálculo a seguir. (SANTOS, 2016)

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times (1 - P)}{Z^2 \times P \times (1 - P) + e^2 \times (N-1)}$$

Sendo calculado pelos seguintes valores:

Onde:

Z = Nível de Confiança: 95%

P = Quantidade de Acerto esperado (%):

50% N = População Total: 7.176 e = Nível

de Precisão (%): 11%

Tamanho da amostra (n) = 79

#### **4 RESULTADOS E ANÁLISES**

Foi realizada a pesquisa de um total de 84 micro e pequenas empresas, com seus principais gestores ou administradores, sendo 68% microempresas e 32% microempreendedores individuais.

As próximas questões tiveram como objetivo tentar identificar de forma indireta se os administradores destas empresas usam as ferramentas da administração estratégias para controlar e dirigir as organizações. Conforme Serra, Torres e Torres (2003) cada empresa adaptara uma estratégia conforme a necessidade que ela possui, pois não existe uma estratégia padrão que todas devem usar e sim a que a empresa tem como necessidade de implementá-la para melhor aproveitamento de sua gestão.

São 65% dos gestores que não realizam nenhum tipo de investimento financeiro, e 35% utilizam de algum recurso financeiro da empresa para aplicar em algum investimento, agregando valor a carteira de negócios da organização. A matriz BCG teve sua inspiração na área financeiro tornando-se uma ferramenta para controlar e dirigir a carteira de negócios de uma organização para seus possíveis investimentos. (OLIVEIRA, 2001). A realização de investimento mostra um certo equilíbrio da empresa para ter capital para tal, faz com que sua carteira de negócios tenha um aumento de credibilidade frente ao mercado, mesmo que este retorno não seja considerado satisfatório, 28%, e 72% que estão satisfeitos com o retorno.

Foi questionado quanto a comparação de alguns índices internos de controle, sendo possível está análise a uma ou mais áreas, sendo que a área que mais obteve destaque foi a análise da lucratividade com 67 respostas, 52 satisfação dos clientes, 32 de produtividade, 15 conhecimento e 6 não analisam nenhuma. O fator financeiro da empresa e o que mais chama a atenção para os gestores, isso faz com que eles se preocupem mais com o desempenho através dos lucros, e a satisfação dos clientes vem logo em seguida. A produtividade não é muito o foco

para estes gestores, isto pelo fato de serem microempresas e não trabalharem muito com produção em larga escala. Já no conhecimento e aprimoramento da qualidade da equipe de serviço, poucos se preocupam em otimizá-las. Chiavenato e Neto (2003) argumenta que a exigência que o mercado impõe as empresas da atualidade faz com que elas busquem ter esta análise de desempenho como uma ferramenta que possa auxiliar e dar um norte para a formulação de estratégias direcionadas ao foco daquilo que se almeja.

Na sequência, mostra se através das comparações feitas pelos gestores das áreas da empresa, são utilizadas como base para formulação de alguma estratégia a ser implementada. A maioria dos que fazem estas comparações, 72% deles utilizam as análises para implementar alguma estratégia organizacional, e 28% não fazem nada com os dados coletados das comparações das áreas da empresa. A análise destas áreas dá ao gestor uma ideia de o que está precisando ser implementado ou mudado na organização para que esta consiga alavancar seus negócios. Não basta só ter esses dados em mãos, é preciso saber analisá-los e ter uma resposta frente ao problema encontrado, ou para melhorar ainda mais os índices destas áreas. Kaplan e Norton (1997) dizem também que é necessário que todas as áreas sejam interpretadas em conjunto, para assim poder obter uma melhor análise e posteriormente uma estratégia ainda melhor implementada, realizando sempre que necessário feedback.

Cerca de 68% deles responderam que possuem uma breve ideia de como a empresa estará, ou pretende que esteja, a longo prazo, já para 32% dos gestores não tem nenhuma ideia de como estará. Serra, Torres e Torres (2003) fala que através das muitas incertezas que corroboram o futuro, a análise de alguns possíveis cenários da organização pode ajudar a formular alguma estratégia frente a mudança de cenário previsto. Logicamente que prever como a organização estará a longo prazo não fará com que aconteça conforme se planeja, mas pode nos dar uma breve ideia, através dos vários cenários que se pode imaginar, uma resposta mais rápida frente as adversidades ou oportunidades que possa aparecer no percurso.

Quanto a se a empresa tem identificado seus pontos fortes e fracos, para 77% dos gestores a empresa possui identificado seus pontos fortes e fracos, mas para 23% deles não possuem. A identificação desses pontos é de muita importância para a manutenção e desenvolvimento de qualquer organização, sem essa análise a empresa fica sem saber de seu potencial de mercado, bem como no que é preciso melhorar. Os pontos fortes e fracos representam a parte interna da empresa. Serra, Torres e Torres (2003) fala que esta análise pode trazer melhores resultados no desempenho da estratégia implementada.

Já sobre o ambiente externo que influencia nos fatores mercadológicos organizacionais, as respostas mostram que 81% dos administradores conseguem ver com clareza as

oportunidades e ameaças ao longo de suas atividades empresariais, já para 19% deles não possuem esta habilidade ou informação. Qualquer empresa que queira ter um diferencial ou se destacar em sua atividade de comércio é necessário o conhecimento destes fatores, conhecer as oportunidades para então saber como usa-las da melhor maneira a evidenciar uma possível evolução, bem como uma ameaça que pode fazer com que a empresa mude seus objetivos ou tome uma outra estratégia para eliminar este risco. Sertek, Guindani e Martins (2012) diz que a análise dos ambientes internos e externos traz uma noção de posicionamento da organização frente ao mercado, conseqüentemente possibilita a estratégia estruturada no foco de sua necessidade.

A questão seguinte evidencia a rivalidade dos concorrentes com a empresa. Com pouca diferença entre as respostas, 52% dos gestores acreditam não existir rivalidade entre os concorrentes do seu ramo de atividade, e cerca de 48% acham que existe muita rivalidade entre as organizações. Com o número cada vez maior de empresas, a rivalidade entre os concorrentes é quase que natural, muitas empresas competem por um espaço no mercado, e com o avanço da tecnologia a capacidade de inovação se torna mais abrangente, isto se o administrador saber usá-la a seu favor. Porter (1996) escreve que a concorrência das empresas não está somente nas outras organizações do mesmo ramo de atividade, há outros fatores a serem considerados como fornecedores, clientes, substitutos e entrantes potenciais, são todos considerados risco a empresa. E ainda, Sales (2011) diz que a análise dessas cinco forças de Porter pode servir de base para a organização saber de sua rentabilidade e focar na estratégia que precisa.

O nível de poder de negociação na compra de um produto ou serviço oferecido pela empresa, é para 36 gestores os clientes apresentam um poder médio de negociação na compra de um produto ou serviço, 26 responderam muito, 14 pouco e 8 nenhum poder. A questão de barganha no preço do produto ou serviço depende muito do preço que o administrador consegue, quanto menor a margem de lucro menor será o desconto e quanto maior a margem de lucro maior será o desconto que o gestor poderá oferecer.

Observou-se o diferencial de mercado existente nas organizações. É possível observar que para 77% desses administradores acreditam que suas empresas possuem um diferencial de mercado e 23% não. Ter uma vantagem competitiva ajuda a empresa a se manter ou até mesmo se destacar em seu ramo de atividade. A organização que almeja evoluir e obter maiores lucros, um dos principais fatores é ter um diferencial de mercado, algo que chame a atenção do cliente para algo que só aquela determinada empresa possui.

Quanto ao diferencial de mercado fica evidenciado que muito são os aspectos e variações de vantagens que os gestores acreditam ter em suas empresas. Nas respostas, 63% responderam



com variados aspectos que acreditam ter como diferencial, e os outros 37% dividiu-se em três respostas que se repetiram entres os administradores sendo 16% pelo atendimento, 13% pela qualidade e 8% acreditam ser o preço que os fazem ter um diferencial. O diferencial de mercado agrega a organização uma vantagem de mercado, possibilita ter melhores retornos e montar estratégias que visem resultados no ponto forte da empresa. Savi (2014) nos explica que para a empresa obter um melhor resultado com o uso desta ferramenta é necessário focar em uma das cinco forças, ter a informação através da análise realizada e implementar naquilo que é realmente necessário e que poderá trazer um melhor resultado.

O mapa esboçado em um papel dos objetivos, metas e outros fatores, para visualização pelo gestor e equipe de colaboradores, constatou-se que 79% das empresas não possuem este desenho das atividades e funções, e 21% tem este desenho esboçado no papel. Moura (2014) diz que este mapa das atividades e funções, bem como do modelo de negócio da organização serve para dar ao gestor a visualização dos nove blocos da empresa, assim como do trabalho a ser mantido ou a ser implementado. Na mesma linha de raciocínio Macedo et. al. (2013) fala que o Canvas é um mapa de visualização simples e eficiente do modelo de negócios da empresa, para seus gestores e clientes.

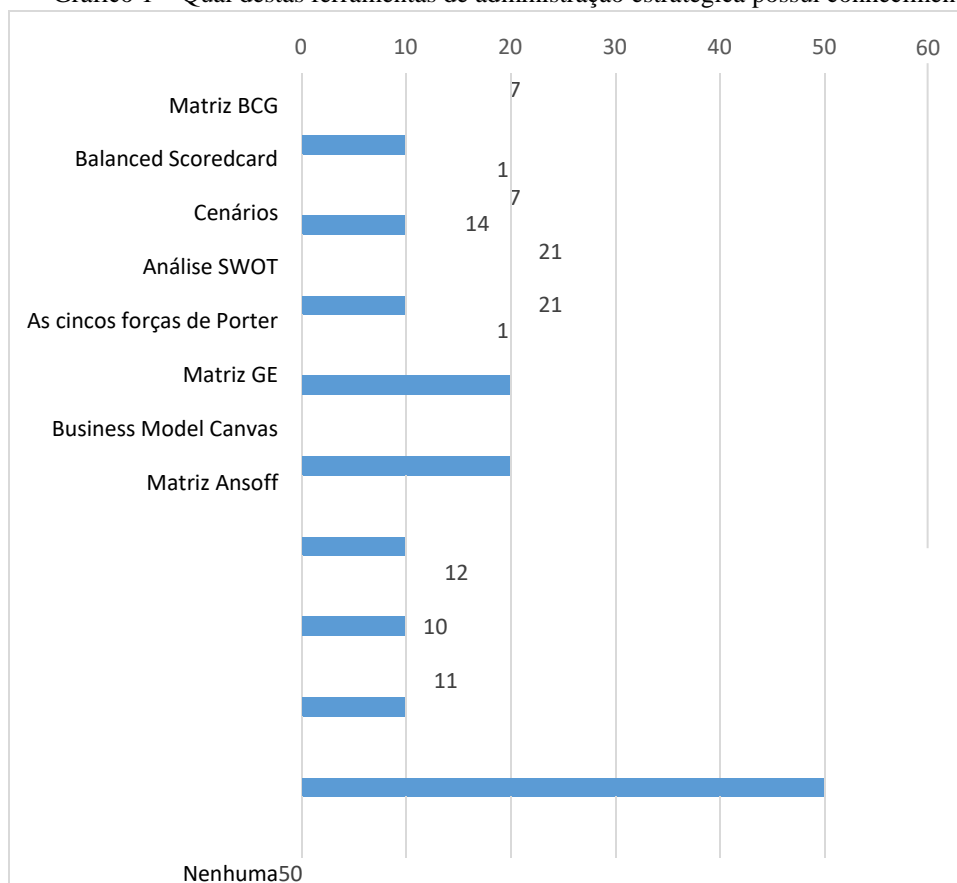
Sobre a análise dos recursos disponíveis da empresa e sua avaliação frente a demanda, os resultados mostram que 73 administradores responderam que têm a análise desta ferramenta para identificar qual produto ou serviço se deve investir ou abandonar, e 11 não possuem esta avaliação. É necessário que o administrador tenha essa avaliação para saber no que a empresa pode investir mais ou no que ela tem que parar de vender ou prestar serviço, cortando gastos desnecessários e aumentando o investimento naquilo que realmente tem uma demanda rentável. De acordo com Sertek, Guindani e Martins (2012) esta ferramenta da administração estratégica é muito similar a Matriz BCG, porém procura ser mais completa, conseqüentemente a obter melhores resultados também.

Procurou-se mostrar que tipo de produto ou serviço a empresa comercializa. As respostas apontam que para 98% dos gestores comercializam um produto tradicional e 2% produto novo. O produto tradicional é aquele já existente no mercado onde outros empresários também o comercializam, já o novo somente aquela empresa o faz. É muito raro encontrar hoje no mercado algo novo que ninguém faça, isto porque quando algo está dando certo é bem provável que sua ideia será copiada por outros. Para Savi (2014) esta ferramenta traz a informação sobre o mercado e produto que a organização está inserida, dando uma base para implementação de uma estratégia.

O tipo de mercado em que a organização está inserida, sendo eles novo ou tradicional. Obteve-se como resposta 98% das empresas estão inseridas em um mercado tradicional e 2% delas no novo. Como explicitado acima no gráfico, são poucos os tipos de negócios novos existentes, e assim que eles começarem a se destacar no mercado logo terão concorrência para disputarem o nicho mercadológico. Tendo os dados analisados pela Matriz Ansoff, Scatena (2012) mostra os possíveis direcionamentos a serem tomados pela empresa, sendo eles: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação.

De forma geral, quanto ao conhecimento das ferramentas da administração estratégica, o gráfico revela:

Gráfico 1 – Qual destas ferramentas de administração estratégica possui conhecimento ou já ouviu falar?



Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Fica evidente nas respostas que a maioria dos gestores ou administradores não conhecem ou nem se quer ouviram falar das ferramentas da administração estratégica, cerca de 50 deles. Os outros 34 gestores possuem algum conhecimento em uma ou mais ferramentas, sendo que as mais conhecidas são a Análise SWOT e As Cinco Forças de Porter com 21 respostas, logo em

seguida Matriz BCG e Cenários com 17, Balanced Scorecard com 14, Matriz GE com 12, Matriz Ansoff com 11 e Business Modal Canvas com 10. Apesar da maioria dos administradores fazerem análises e comparações dos índices das suas empresas, elaborar planos e objetivos, ter uma ideia de como a empresa estará a longo prazo, ou seja, administrar uma organização e utilizar de alguma ferramenta da administração estratégica, a maioria deles não sabem que essas ferramentas existem, tão pouco possuem este conhecimento teórico.

#### 4.1 ANÁLISE GERAL

Através dos resultados da pesquisa observou-se que mais de 59% das empresas analisadas, 50 no total, seus principais gestores ou administradores não conhecem nem ouviram falar das ferramentas da administração estratégica, e 34 empresas, cerca de 40,48% das 84, responderam ter algum conhecimento, mesmo que muito pouco. Quando verificado as perguntas realizadas de forma indireta, pode-se ver que a grande maioria utiliza os princípios básicos da teoria destas ferramentas, porém não possuem o conhecimento técnico e teórico para uma melhor aplicação desses conceitos e métodos. No quadro 1 nota-se a relação entre as respostas dos gestores que responderam de forma positiva à utilização das ferramentas com o conhecimento que o mesmo possui, mesmo que só pelo nome, das mesmas.

Quadro 1 – Nível de utilização versus o conhecimento da ferramenta utilizada

<b>Utilização</b>	<b>Resposta</b>	<b>Resposta</b>
<b>Ferramenta</b>	<b>Que utilizam</b>	<b>Conhecimento da Ferramenta</b>
Matriz BCG	55	17
Balanced Scorecard	78	14
Cenários	57	17
Análise SWOT	65	21
As cinco forças de Porter	84	21
Business Modal Canvas	18	12
Matriz GE	73	10
Matriz Ansoff	84	11

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

A pesquisa mostra que apesar da maioria dos principais gestores destas empresas utilizarem alguma das ferramentas da administração estratégica para gerir o negócio, poucos a conhecem na teoria ou se quer ouviram falar sobre elas, leva-se a perceber que a forma empírica de conduzir os negócios é o que tem influenciado nesta gestão. Isto implica dizer que por não conhecerem tais ferramentas, não podem aplicá-las com maior eficiência do que se as

soubessem. Oliveira (1999) nos diz que um administrador tem que renovar seus conhecimentos a fim de aplicá-los da melhor forma a ajudar a organização a evoluir e expandir seus negócios, e em conformidade com este pensamento Certo e Peter (1993) fala ainda que o gestor da empresa tem que conhecer as ferramentas da administração estratégicas para melhor utiliza-las como instrumento de desenvolvimento da organização.

Quanto ao nível de utilização das ferramentas da administração estratégica, sugere-se assim que a maioria dos principais gestores ou administradores a utilizam, porém, a grande maioria não a conhecem ou não ouviram falar, ou seja, não possuem nenhum conhecimento teórico para poder aplicá-las.

## **5 CONCLUSÃO**

Este trabalho procurou responder à questão “Qual o nível de utilização das ferramentas de Administração Estratégica pelas microempresas de Francisco Beltrão?”. Os resultados encontrados e apresentados respondem o problema de pesquisa, onde foi realizado algumas questões de forma indireta sobre as ferramentas da administração estratégica e relacionado com o conhecimento que o principal gestor possui sobre tais ferramentas.

Os objetivos foram alcançados, como citado acima foi mensurado qual o nível de utilização das ferramentas da Administração Estratégica, identificar as ferramentas utilizadas pelas micro e pequenas empresas, sendo externadas ao decorrer do trabalho. Saber se essas ferramentas são utilizadas pelas micro e pequenas empresas, apontadas nas perguntas feitas indiretamente para os administradores. Em seguida mensurar a utilização dessas ferramentas, conforme mostrado no quadro 1.

Conclui-se desta forma que a grande maioria dos administradores ou principais gestores utilizam uma ou mais ferramenta, porém, mais de 59% deles não conhecem ou tão pouco ouviram falar sobre elas. Nota-se então que a grande maioria conduz seus negócios de forma empírica, sem obter uma reformulação de seu conhecimento para melhor aplica-los nas instituições que trabalham.

## **REFERÊNCIAS**

- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. Prentice hall.
- Certo, S. C., Peter, J. P., & Steffen, F. D. (1993). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*.

- Chiavenato, I., & de Cerqueira Neto, E. P. (2003). *Administração estratégica: em busca do desempenho superior: uma abordagem além do balanced scorecard*. Saraiva.
- Colauto, R. D. (2004). *Coleta, análise e interpretação dos dados*. Cap. 5. Beuren, Ilse Maria.(org.). Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. D., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Macedo, M. A., Lezana, A. G. R., Casarotto Filho, N., & Camillo, M. G. D. (2013). Bussines Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 10.
- Moura, L. A. R. de. (2014) *Bussines Modal Canvas com Alexander Osterwalder*. Seminário sobre Canvas Modal com Alexander Osterwalder. SEBRAE. 17 p. Disponível em: <[http://www.academia.edu/9592727/Memoria\\_Seminario\\_sobre\\_Canvas\\_Model\\_com\\_Alexander\\_Osterwladler\\_-\\_by\\_Luiz\\_Rolim](http://www.academia.edu/9592727/Memoria_Seminario_sobre_Canvas_Model_com_Alexander_Osterwladler_-_by_Luiz_Rolim)>. Acesso em junho 2016.
- de Oliveira, S. L. (1999). *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. Pioneira.
- de Oliveira, D. D. P. R. (1995). *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. Atlas.
- de Oliveira, D. D. P. R. (2009). *Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. Atlas.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Campus.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2004). Caracterização da pesquisa em contabilidade. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*, 3, 76-97.
- SANTOS, G. E. de O. (2016) *Cálculo amostral: calculadora on-line*. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em julho 2016.
- Savi, D. (2014). *Gestão estratégica: proposta de estruturação do planejamento estratégico para uma microcervejaria, fundamentado no diagnóstico empresarial*.
- Scatena, M. I. C. (2011). *Ferramentas para moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática*. Editora Ibpe.
- Serra, F., Torres, M., Torres, A. P., & Ferreira, M. P. (2003). *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e estudos de casos*. Florianópolis, SC: Insular.
- Sertek, P., Guindani, R. A., & Martins, T. S. (2007). *Administração e planejamento estratégico*. Editora Ibpe.
- Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos* (pp. 300337). São Paulo: Atlas.