

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP  
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU  
MBA EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**AS FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**PATRICIA COTA MONTEIRO**

**MANAUS  
2015**

**PATRICIA COTA MONTEIRO**

**AS FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Trabalho de Curso apresentado a Universidade Paulista, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de MBA Executivo em Gestão Empresarial.

**Orientador:** Prof. Dr. Mário Pierre Filho

**MANAUS  
2015**

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP  
MBA EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL  
MANAUS / 2015

**PATRICIA COTA MONTEIRO**

**AS FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

APROVADO EM \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

---

PROFESSOR DOUTOR MÁRIO PIERRE FILHO – ORIENTADOR

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem ele nada seria possível, por ter me concedido saúde, força e sabedoria para alcançar mais esta conquista. Aos meus pais Eleonora e Pedro, e ao meu amado Audrin, que sempre estiveram ao meu lado.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradecerei a Deus, pelos vários momentos de felicidade em minha vida, pela saúde, fé, coragem. Agradeço também pelos momentos difíceis, pois com eles me torno cada vez mais forte para enfrentar qualquer obstáculo sem medo.

Aos meus pais Eleonora e Pedro, agradeço pela dedicação, amor incondicional. Acho que nunca poderei retribuir o que fizeram por mim, devo tudo a vocês, minha educação, meus valores e minha vida.

Que Deus ilumine sempre nossa família! Amo muito vocês!

Ao meu amado Audrin, que nunca mediu esforços em estar ao meu lado, me apoiando nos momentos difíceis e felizes da minha vida.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a elaboração deste trabalho.

*Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.*

Leonardo da Vinci (1452-1519)

## RESUMO

A frequência das mudanças ocorridas no ambiente organizacional tem sido a principal característica no mundo dos negócios. Isto ocorre como decorrência de uma série de profundas transformações de ordem econômica, política, social e tecnológica. A tomada de decisão tornou-se a grande questão a ser enfrentada pelos empreendedores que passaram a buscar estratégias e mecanismos capazes de fornecer informações antecipadas de resultados futuros. A necessidade de sobrevivência e disputa pela liderança obriga as organizações a inovarem e desenvolverem novos métodos de trabalho de modo a estarem preparadas para tais mudanças. Para que estas mudanças sejam realizadas de maneira estruturada e de maneira sólida utiliza-se o Planejamento Estratégico. O planejamento estratégico orienta as tomadas de decisões no sentido de alcançar os objetivos e metas definidas. Para avaliar as constantes mutações no mercado, destaca-se que é importante que as empresas façam análises de ambientes. Avaliando o ambiente onde estão inseridas e formulando estratégias no sentido de atingir os objetivos propostos. Este estudo foi realizado como uma pesquisa descritiva e qualitativa, utilizando pesquisas bibliográficas com a finalidade de discutir conhecimentos teóricos acerca do tema abordado.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Ferramentas, Estrutura estratégica.

## **ABSTRACT**

The frequency of changes in the organizational environment has been the main feature in the business world. This occurs as a result of a series of profound transformations of economic, political, social and technological. Decision making has become a major issue to be faced by entrepreneurs who have pursued strategies and mechanisms to provide advance information of future results. The need for survival and competition for leadership requires organizations to innovate and develop new working methods in order to be prepared for such changes. For these changes to be carried out in a structured manner and solidly uses up the Strategic Planning. Strategic planning guides the decision-making towards achieving the objectives and targets set. To evaluate the constant changes in the market, it is emphasized that it is important that companies make environments analysis. Evaluating the environment in which they operate and formulating strategies to achieve the proposed objectives. This study was conducted as a descriptive and qualitative research, using bibliographic research with the purpose of discussing theoretical knowledge about the relevant topic.

Key words: Strategic Planning, Tools, Strategic framework.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Análise SWOT .....	20
Figura 2: Matriz BCG.....	24
Figura 3: Matriz de Ansoff.....	26
Figura 4: As 5 Forças de Porter .....	27
Figura 5: Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	31
Figura 6: Mapa Estratégico.....	33
Figura 7: Desenvolvimento do Planejamento Estratégico – Andrade e Amboni.....	37
Figura 8: Desenvolvimento do Planejamento Estratégico – Chiavenato e Sapiro .....	38
Figura 9: Desenvolvimento do Planejamento Estratégico – Kotler .....	39
Figura 10: Processo de Planejamento - Oliveira .....	40
Figura 11: As cinco etapas da gerência estratégica .....	42

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Questões a considerar em uma Análise SWOT.....	23
Tabela 2: Modelo Plano de ação .....	33
Tabela 3: Atividades sugeridas por diferentes autores em seus modelos.....	44

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DR.	Doutor
Prof.	Professor
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	12
1.2. JUSTIFICATIVA .....	13
1.3. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	13
1.4. OBJETIVOS .....	14
<b>CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	15
2.2. FERRAMENTAS BÁSICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	16
2.2.1. Missão .....	16
2.2.2. Visão .....	17
2.2.3. Valores .....	18
2.2.4. Cenários .....	18
2.2.5. Objetivos Estratégicos .....	19
2.3. FERRAMENTAS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA .....	20
2.3.1. Análise SWOT .....	20
2.3.2. Matriz BCG .....	24
2.3.3. Matriz de Ansoff .....	25
2.3.4. 5 Forças de Porter .....	26
2.4. FERRAMENTAS DE CONTROLE E ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	28
2.4.1. <i>Balanced Scorecard</i> - BSC .....	29
2.4.1.1. Perspectivas do BSC .....	29
2.4.1.2. Objetivos e Metas .....	31
2.4.1.3. Mapa Estratégico .....	32
2.4.2. Plano de Ação 5W2H .....	33
<b>CAPÍTULO III - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	35
<b>CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	36
4.1. FUNDAMENTAÇÃO DA TEORIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA ABORDAGEM CONTEXTUAL .....	36
4.2. APRESENTAÇÃO DAS FASES E ETAPAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, APRESENTANDO AS DIFERENTES VISÕES DE ALGUNS AUTORES .....	37
4.2.1. Andrade e Amboni (2004) .....	37
4.2.2. Chiavenato e Sapiro (2003) .....	37
4.2.3. Kotler (2000) .....	39
4.2.4. Oliveira (2006) .....	40
4.2.5. Thompson Jr. e Strickland III (2000) .....	42
4.2.6. Síntese das Estruturas Apresentadas .....	44
4.3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	45
<b>CONCLUSÃO</b> .....	47
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	49

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

### 1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Diante de um cenário caracterizado por rápidas mudanças no campo político, cultural, econômico e social, a gestão estratégica torna-se essencial para a sustentabilidade organizacional. Nesse sentido, a estratégia define o comportamento de uma organização em um cenário mutável, dinâmico e competitivo. Quando se prioriza a gestão estratégica, as pessoas e os recursos financeiros de forma alocada e coerente podem-se promover o avanço dos objetivos da organização.

Para se destacar no mercado é necessário superar-se de maneira contínua e constante. Para planejar precisa-se entender o contexto, saber o que se quer e como alcançar o objetivo, como se prevenir e calcular os riscos buscando minimizá-los. Tem que estar preparado taticamente para assegurar a sobrevivência da organização. O Planejamento estratégico só atinge sua total eficácia quando é entendido e realizado por todos na organização com constante acompanhamento, portanto a empresa deve contar com profissionais altamente qualificados para execução desse processo.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que de uma maneira geral pode auxiliar os mais diversos tipos de organizações quanto à tomada de decisões. Ele pode fornecer dados importantes relativos ao mercado e à própria organização, traçando um caminho pelo qual a organização deve seguir.

Segundo Stoner (2000) a importância do planejamento se dá pela determinação dos objetivos e a escolha das metas para atingi-los. Deve servir de guia do desenvolvimento da empresa, de acordo com suas metas, indicando para onde ela deve avançar os passos a serem dados, as parcerias a serem feitas, os clientes a serem conquistados e mantidos, as precauções a serem tomadas.

Oliveira (2006) diz que o planejamento pode ser conceituado como um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com melhor concentração de esforços e recursos pela organização.

Para que as empresas se tornem competitiva no mercado globalizado, deve aperfeiçoar continuamente os produtos, técnicas de vendas, processos etc., procurando adaptar sua estrutura organizacional a esta nova realidade de constantes incertezas, que podem representar ameaças ou oportunidades. O planejamento estratégico auxilia os dirigentes a

tomarem decisões, assim, o planejamento deve possuir como característica principal a flexibilidade, com o intuito de permitir o ajuste necessário face às incertezas do mercado.

Este trabalho visa, entre outros objetivos, a pesquisa e comparação de teorias de diversos autores, a fim de engrandecer este estudo, contribuindo para a sustentação teórica.

## **1.2. JUSTIFICATIVA**

Devido às acirradas disputas pela preferência do consumidor além da necessidade de sobrevivência no impiedoso mercado atual, as organizações são obrigadas a se anteverem diariamente de fatos e números, realizando mudanças estratégicas de modo que se adaptem às exigências impostas, ou ainda, que se tornem a razão de novos conceitos e padrões pré-estabelecidos.

O Planejamento Estratégico tem função importantíssima na gestão de uma empresa, pois se a empresa almeja seu crescimento e procurar manter-se no mercado, esta deverá planejar-se e reavaliar sua estrutura organizacional, com o propósito de verificar se terá capacidade ou não de manter-se competitiva.

Na concepção de Sanvicente (2000) o ato de planejar é estabelecer com antecedência ações a serem executadas, estimar os resultados a serem alcançados, assim atribuindo responsabilidades aos dirigentes da empresa.

## **1.3. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

A frequência das mudanças ocorridas no ambiente organizacional tem sido a principal característica no mundo dos negócios. Isto ocorre como decorrência de uma série de profundas transformações de ordem econômica, política, social e tecnológica. A tomada de decisão tornou-se a grande questão a ser enfrentada pelos empreendedores que passaram a buscar estratégias e mecanismos capazes de fornecer informações antecipadas de resultados futuros.

Para se destacar no mercado é necessário superar-se de maneira contínua e constante. Para planejar precisa-se entender o contexto, saber o que se quer e como alcançar o objetivo, como se prevenir e calcular os riscos buscando minimizá-los. Tem que estar preparado taticamente para assegurar a sobrevivência da organização. O Planejamento estratégico só atinge sua total eficácia quando é entendido e realizado por todos na organização com

constante acompanhamento, portanto a empresa deve contar com profissionais altamente qualificados para execução desse processo.

Diante deste cenário, quais os pressupostos para estruturação de um planejamento estratégico?

#### **1.4. OBJETIVOS**

O Objetivo geral deste trabalho é apresentar as ferramentas e métodos do planejamento estratégico.

A partir do objetivo geral têm-se objetivos específicos:

- Fundamentar a teoria do planejamento estratégico e sua abordagem contextual;
- Apresentar as fases e etapas para o desenvolvimento do planejamento estratégico, apresentando as diferentes visões de alguns autores;
- As vantagens e desvantagens do planejamento estratégico.

## CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O termo planejamento estratégico, conforme Kotler (2000) surgiu nos anos 70, após grandes crises nas indústrias norte-americanas, com enfoque em ofensivas variáveis e com habilidades estratégicas. Assim, planejar estrategicamente significa pensar as organizações como um todo em relação ao ambiente em que estão inseridas, numa perspectiva de futuro; com a necessidade de analisar o ambiente; definir missão, visão e valores, para a escolha das estratégias de ação.

Diante de um mundo onde o mercado está cada vez mais competitivo, e de aceleradas transformações, as organizações de um modo geral, competem entre si por uma fatia de mercado. Algumas delas inovam e se sobressaem perante seus concorrentes, enquanto outras ficam estagnadas, em relação as suas concorrentes. O grande diferencial das empresas de sucesso começa por um bom planejamento.

Segundo Valadares (2002), o planejamento estratégico é considerado uma ferramenta moderna de gestão empresarial que, baseando-se em conceitos e atitudes nas quais a empresa acredita, torna o ato de planejar uma forma inteligente de escolher uma sequência de ações futuras para a empresa, na procura de seus objetivos maiores.

Da mesma forma, para Drucker *apud* Chiavenato e Sapiro (2003):

[...] planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessa decisão e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 39)

Conforme destaca Chiavenato (2003) “o planejamento estratégico deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividades. É através deste contexto que adentramos as peças do planejamento estratégico, a fim de interpretarmos detalhadamente seus processos de elaboração”.

As técnicas do planejamento estratégico não vão indicar um milagre, nem administrar o seu dia-a-dia, mas mostrar como estruturar as ações, para que o profissional organize suas ideias e redirecione suas atividades para que sejam dirigidas ao bom resultado (ALMEIDA, 2003, p 88)



Segundo Kotler (2000), a principal meta do planejamento estratégico é “ajudar a empresa a selecionar e organizar seus negócios de modo a manter-se saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa algum de seus negócios ou alguma de suas linhas de produtos”.

De acordo com Oliveira (2006), nas organizações o planejamento estratégico consiste em um importante instrumento de gestão, que fornece suporte administrativo para que os administradores responsáveis possam tomar decisões mais precisas, além de se anteverem de riscos e ameaças provenientes de mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

Costa (2012) relata que “o propósito de uma organização pode ser definido como um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização deseja ser no futuro, a sua vontade, seu desejo de ser e agir”.

O planejamento estratégico, como toda ferramenta de gestão, tem apenas um propósito: ajudar a organização a realizar um trabalho melhor. Isso significa, dentre outras coisas, focar sua energia, garantir que os membros da organização estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos, medir e ajustar a direção da organização em resposta a mudanças do ambiente. É o esforço disciplinado para que sejam tomadas decisões fundamentais e que sejam colocadas em prática as ações que modelem e guiem a organização para que ela saiba o que é, o que faz e por que faz, com foco no futuro. O processo é estratégico porque envolve a preparação da melhor maneira de responder às circunstâncias do ambiente da organização, se estas circunstâncias são conhecidas antecipadamente. Ser estratégico, então, significa que os objetivos da organização devem ser claros, estando atentos aos recursos, e incorporando ambos - objetivos e recursos – em atitudes conscientes para um ambiente dinâmico, em constante mudança.

Dessa forma, pode-se observar que por meio do planejamento estratégico é possível analisar o ambiente no qual a empresa está inserida, projetar aonde se quer chegar a um período longo de tempo e com isso, estabelecer seus objetivos, estratégias e ações para alcançá-los.

## **2.2. FERRAMENTAS BÁSICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

### **2.2.1. Missão**

A missão de acordo com Oliveira (2006) é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, isto é, a deliberação de “onde a empresa quer ir” e “onde ela quer

chegar”, correspondendo ao horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar, representando assim a razão de ser da empresa. Neste contexto procura-se determinar qual o ramo de atividade da empresa, o porquê ela existe, ou ainda o que ela almeja para seu futuro.

Complementando o conceito de missão, Chiavenato (2003) cita:

A missão de uma organização significa a razão de sua existência. É a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. A definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E porque fazemos? Cada organização possui sua missão estabelecida, porém esta missão tem que ser bem elaborada, ser clara e objetiva, pois ela demonstra o que a empresa é, e suas responsabilidades perante a sociedade, clientes e fornecedores. (CHIAVENATO, 2003, p.220)

De uma forma geral, a missão é a razão de ser da empresa, ela visa atender as necessidades de seus clientes, acionistas, funcionários, da sociedade, referentes aos produtos e ao mercado. Proporciona também que seus colaboradores concentrem seus esforços para uma direção comum dentro da organização.

Juntas a missão e a visão têm grande importância no processo de planejamento estratégico da empresa, formam a base necessária para selecionar e implantar os devidos objetivos e estratégias da organização.

### **2.2.2. Visão**

A visão, segundo Oliveira (2006), pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela entidade, conseguem enxergar dentro de um determinado período, sendo este mais longo e com uma abordagem mais ampla. Ligando diretamente a visão ao futuro da empresa.

A visão é peça importante no delineamento do planejamento estratégico, pois ela vislumbra o que a empresa deseja para o seu futuro. A mesma deve se usada por gestores e proprietários para enxergar dentro de um determinado tempo o que a empresa quer e como fazer para obter o sucesso empresarial.

Conforme Costa (2012), a visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, abrangente, mas compreensível para todos, tornando-se, assim, útil e funcional para os envolvidos com a organização.

Chiavenato (2003) enfatiza que a visão deve proporcionar uma representação descritiva do que a organização deverá ser no seu futuro, devendo ser coerente com o modelo

comportamental da organização. Assemelha-se a visão a um conjunto de ambições requeridas pela empresa para um determinado período.

Contudo, Oliveira (2006) enfatiza que a:

“visão é considerada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.” (CHIAVENATO, 2006, p. 88)

### **2.2.3. Valores**

Os valores são o conjunto de sentimentos que estrutura, ou pretende estruturar, a cultura e a prática da organização. Normalmente, os valores surgem agregados à missão, como uma simples relação ou de forma mais elaborada, como crenças ou políticas organizacionais. Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização. Actualmente, numa sociedade baseada em organizações centradas em processos e num universo socialmente mais fragmentado, os valores, que procuram transmitir um sentido comum a todos os membros nas organizações, assumem uma particular importância (VERGARA, 2004, p. 85).

De acordo com Costa (2012) os valores são características, virtudes, qualidade da organização que podem ser objetivo de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre extremas. São atributos realmente importantes para organização, virtudes que se pretende preservadas e incentivadas e às quais deve ser dado mérito.

De acordo com Tavares (2005):

Os valores servem como instrumento para avaliar e dar significado à busca da visão pelos participantes da organização. São eles que evitam que o senso de propósito seja imoral ou antiético. Os valores servem como padrão para avaliar e julgar programas e orientar decisões. Os valores estabelecem a natureza e o sentido de vínculo entre a visão e a tomada de decisões. Ambas – visão e tomada de decisões – precisam ser apoiadas em valores para dar significado às ações dos membros organizacionais. (TAVARES, 2005, p. 245)

Os valores apresentam as características da empresa, além de direccionar a organização na ética e ações necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos pela organização.

### **2.2.4. Cenários**

Na concepção de Chiavenato e Sapiro (2003) os cenários são “conduções” para ajudar as pessoas a pensar, aprender, visualizar o futuro e explorar suas possibilidades. Já Oliveira (2004) “os cenários representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa”. A elaboração dos cenários deve ser elaborada por todos os executivos chave da empresa. Obtendo riqueza de ideias, informações e visões de futuro.

Oliveira (2006) descreve que a elaboração dos cenários pode ter como base:

- \_ o pensamento estratégico com a idealização de situações futuras possíveis que não necessariamente tenham alguma interligação com o presente e o passado;
- \_ o estabelecimento de base de dados socioeconômicos e de infraestrutura;
- \_ debates com o setor empresarial e estreita interação com a comunidade técnica-científica;
- \_ uma abordagem sistemática e multidisciplinar; e
- \_ uma metodologia estruturada e especialmente desenvolvida para o debate e estabelecimento de cenários. (OLIVEIRA, 2006, P. 136)

Neste sentido, Karplan e Norton (2008) apontam como fonte de estudos com relação ao ambiente externo (ou macroambiente), as seguintes variáveis: político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal; e para o ambiente interno (ou microambiente), capital humano, operações, inovação e desdobramento da aplicação.

Percebe-se que os cenários são um conjunto de premissas consideradas presumíveis pelos gestores da organização que idealizam um futuro possível. Os cenários auxiliam os gestores na tomada de decisões e disponibilizam uma melhor visão das possíveis variáveis no futuro, assim poderão ser tomadas decisões mais concretas e mensuráveis, objetivando a concretização das metas estabelecidas.

### **2.2.5. Objetivos Estratégicos**

O planejamento estratégico como auxílio na tomada de decisões, formula os objetivos e as ações que devem ser seguidas para sua adequada consecução. Conforme Oliveira (2004) o objetivo é o ponto que se pretende atingir, com um prazo de realização, o desafio é a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido. Para serem alcançados, os objetivos demandam disposição e empenho, já os desafios exigem esforço extra.

Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que: “A visão organizacional é eficaz quando define objetivos claros e explícitos a serem alcançados a longo tempo.” Os objetivos organizam a visão de futuro que a empresa possui de si própria e refletem o que a empresa pretende alcançar concretamente.

Conforme Oliveira (2006) o objetivo é o ponto que se pretende atingir, com um prazo de realização, o desafio é a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido. Para serem alcançados, os objetivos demandam disposição e empenho, já os desafios exigem esforço extra.

Para Costa (2012) “objetivos e metas referem-se aos parâmetros chave, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter num dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido”.

Por fim, subentende-se que os objetivos e os desafios devam ser realistas, claros e motivadores, de modo que incentivem os colaboradores e os gestores. Para que estes sejam almeçados, os gestores deverão estabelecer estratégias, com o propósito de concretizar os objetivos.

## **2.3. FERRAMENTAS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA**

### **2.3.1. Análise SWOT**

Segundo Rodrigues (2005) a análise SWOT foi fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, e tinha por objetivo auxiliar o planejamento estratégico empresarial, que vinha sendo bastante estimulada nas escolas americanas ao longo das décadas de 60 e 70.

De acordo com Padoveze (2003) o termo SWOT deriva de quatro palavras em inglês, *Strenghts* – Forças; *Weaknesses* – Fraquezas; *Opportunities* – Oportunidades; *Threats* – Ameaças, assim como dois ambientes: interno e externo.

A matriz SWOT relaciona as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. Com isso são estabelecidas quatro zonas na matriz SWOT como mostra a figura abaixo:

**Figura 1:** Análise SWOT



Fonte: adaptado Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188)

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003):

“Sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização”. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 108)

### 2.3.1.1. Análise do Ambiente Interno

De acordo com Lobato (2006) a análise do ambiente interno compreende o diagnóstico da situação da organização no que diz respeito as suas forças e fraquezas, suas capacidades e competências para obter sucesso no negócio em que se propõe a atuar.

Conforme Oliveira (2004):

“A análise interna tem como finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos *versus* mercados. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais”. (OLIVEIRA, 2004, p. 101)

De acordo com Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem

influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização.

As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007).

Conforme Martins (2007) são aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

Deste modo, conforme traz Oliveira (2004):

“Os pontos fortes são as diferenciações conseguidas pela empresa, que lhe proporcionam maior vantagem operacional no ambiente empresarial, são variáveis controláveis, uma vez que, provocam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. Os pontos fracos são situações inadequadas, as quais proporcionam desvantagens à entidade, em relação a seu ambiente de atuação”. (OLIVEIRA, 2004, p. 110)

Para Tavares (2005), a análise do ambiente interno é muito importante, pois ao confrontar as atividades atualmente desenvolvidas pela empresa com as que pretende desenvolver para cumprir sua missão e visão, juntamente com as análises das oportunidades e ameaças irão emergir as suas forças e fraquezas.

Após a análise dos fatores internos, a próxima etapa é realizar uma análise externa, buscando identificar e mensurar as oportunidades e ameaças.

#### 2.3.1.2. Análise do Ambiente Externo

Conforme Chiavenato (2003) destaca que o diagnóstico estratégico externo, elenca oportunidades e ameaças objetivando a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais. Corresponde a análise de diferentes ambientes que poderão influenciar na gestão da organização.

Segundo Cobra (2003), o ambiente externo envolve uma análise das forças macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores). Procura identificar duas coisas: oportunidades e ameaças.

Conforme referência Chiavenato (2003):

“A finalidade do diagnóstico estratégico externo é identificar os indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios, a evolução setorial, analisar a concorrência e entender os grupos estratégicos. Essa análise externa é feita por meio

da obtenção e colheita de informações a respeito do mundo dos negócios e verifica as possíveis ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e a melhor maneira de usufruir dessas situações”. (CHIAVENATO, 2003, p. 80)

Para Martins (2007), oportunidades são aspectos mais positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

As oportunidades para a organização são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las (REZENDE, 2008, p. 123).

Ameaças são aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico (MARTINS, 2007, p. 119).

De acordo com Martins (2007), ameaças: são atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento. Estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento. Para evitá-las devem ser analisados seus graus de possibilidade de ocorrerem e níveis de gravidade.

Na concepção de Oliveira (2004) a oportunidade é a variável ambiental incontrolável pela empresa, que pode beneficiar sua ação estratégica, criando condições favoráveis, deste que a entidade tenha interesse em usufruí-la. No entanto, a ameaça é a variável ambiental incontrolável pela organização, que designa obstáculos não controláveis pela empresa, que podem gerar condições desfavoráveis para a empresa, desde que não conhecidas em tempo hábil.

**Tabela 1:** Questões a considerar em uma Análise SWOT

		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
		<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
	Rede de distribuição de cobertura nacional		Produtos ou tecnologia desatualizados
	Presteza no atendimento		Problemas operacionais internos
	Linhas de produtos diversificada e completa		Recursos financeiros limitados
	Capacidade em pesquisa e desenvolvimento		Problemas políticos
	Recursos industriais ou de logística		Imagem de mercado fraca
	Recursos financeiros		Distribuição limitada
	Empregados comprometidos		Empregados mal treinados
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>		<b>OPORTUNIDADE</b>	<b>AMEAÇAS</b>
		Rápido crescimento do mercado	Declínio da confiança do consumidor



Novas descobertas de produtos	Ciclo de vida do produto
Mudanças demográficas	Empresas rivais adotam novas estratégias
Grande alteração de marca	Queda na atividade econômica
Abertura de mercados externos	Enfraquecimento da taxa de câmbio da moeda corrente
Mudanças nas necessidades	Entrada de concorrentes estrangeiros
Queda nas vendas de produto substituto	Maior regulamentação governamental
Nova tecnologia	Mudança na política do Banco Central

Fonte: adaptada Costa (2012, p. 87-88)

### 2.3.2. Matriz BCG

A Matriz BCG (*Boston Consulting Group*) é uma técnica utilizada para analisar portfólio de produtos, nichos de atuação e unidades de negócio, tendo como base o ciclo de vida de cada produto ou mercado.

Esta metodologia foi criada por Bruce Henderson nos anos 70 para a empresa americana Boston Consulting Group, e tem como principal objetivo auxiliar o processo de tomada de decisão dos administradores.

Costa (2012) explica que, para usar esse modelo, devem-se primeiro traçar um gráfico, cujos eixos são a participação do produto no mercado e o crescimento do mercado em si. Cada quadrante tem um nome: oportunidade, estrela, vaca leiteira e animal de estimação. O posicionamento de cada quadrante dentro da Matriz BCG pode ser visto na figura abaixo:

**Figura 2:** Matriz BCG



**Fonte:** Adaptada Costa (2012, p. 112-115)

As quatro células apresentadas na matriz BCG significam as possíveis combinações de participação e crescimento no mercado. As células representam os tipos que compõem a carteira de negócios da empresa. Assim sendo, Costa (2012) identifica os quadrantes da seguinte forma:

**Abacaxi:** Produtos que demandam muito investimento com pouco retorno, assim, os gestores devem refletir se vale a pena mantê-los;

**Pontos de Interrogação:** negócios com alta taxa de crescimento e pouca participação de mercado, requerem investimentos substanciais para melhorarem a sua posição; se não o fizerem recomenda-se o desinvestimento;

**Estrelas:** Produtos líderes de mercado em rápida expansão, alto crescimento de vendas, exigindo grandes quantidades de caixa. No entanto, estes produtos devem ser mantidos, pois podem ser as vacas leiteiras no futuro; e

**Vaca leiteira:** negócios com alta participação de mercado e baixa taxa de crescimento. Não necessitam mais de investimentos para sua expansão. O mais comum é que esses produtos ou serviços financiem outros negócios pelo fato de gerarem receitas acima de suas necessidades;

De acordo com Costa (2012) Na matriz BCG, a localização do negócio não é permanente. Com o tempo e a aplicação de estratégias, o produto ou serviço troca de quadrante, experimentando evolução ou involução, aumento ou diminuição de sua participação. As mudanças de posições são similares ao ciclo de vida de um produto.

### 2.3.3. Matriz de Ansoff

A Matriz de Ansoff (1990), também conhecida como Matriz Produto-Mercado, tem como foco principal mostrar a expansão de produtos e mercados visando criar oportunidades de crescimento para as empresas.

A matriz Ansoff é um quadrante composto por duas dimensões: produtos e mercados. Do lado direito encontram-se os produtos novos; e do esquerdo, os existentes. Essa combinação forma quatro estratégias para o crescimento e o desenvolvimento da empresa. Essas estratégias são: o desenvolvimento do mercado, a penetração no mercado, a diversificação e o desenvolvimento do produto. A figura abaixo auxilia na escolha das estratégias.

**Figura 3:** Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	<b>Penetração de Mercado</b>	<b>Desenvolvimento de Produtos</b>
	Novos	<b>Desenvolvimento de Mercado</b>	<b>Diversificação</b>

Fonte: Adaptada de Ansoff (1990)

Os quatro quadrantes apresentadas acima, são descritas como:

**Penetração de Mercado:** esforço para aumentar as vendas, sem afastar-se da estratégia original de produto-mercado. Uma possível forma para viabilizar o crescimento seria utilizar promoções e sistema de distribuição de forma mais agressiva.

**Desenvolvimento de Mercado:** Busca por novos mercados com os produtos já existentes na empresa, adaptando os mesmos para um novo público alvo.

**Desenvolvimento de Produtos:** ela pode, usando seu departamento de pesquisa e desenvolvimento, criar e lançar novos produtos nos mercados em que ela já atua;

**A diversificação:** é uma estratégia que objetiva criar produtos, para atuar em novos mercados. Essa estratégia busca a inovação que inevitavelmente proporciona riscos, pois a empresa está entrando em um campo desconhecido. Logo, não tem muito como fugir desse fator.

De acordo com Costa (2012) cada uma destas alternativas descreve uma possibilidade diferente para que as empresas enderecem seu crescimento. Na maioria das situações, o negócio irá seguir simultaneamente alguns destes caminhos.

#### 2.3.4. As 5 Forças de Porter

Esse modelo foi desenvolvido por Porter em 1980, e tem por objetivo descrever como a estratégia competitiva pode posicionar uma empresa, com a intenção de aproveitar ao máximo as suas capacitações e distingui-la de suas concorrentes. Essa técnica facilita ao

gestor a formulação, implantação e o direcionamento estratégico e competitivo de qualquer tipo de negócio (PORTER, 2004).

Segundo Porter (2004), existe cinco forças que agem sobre um negócio ou indústria, tendo com indústria um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si: entrantes potenciais, compradores, fornecedores, substitutos e os concorrentes da indústria. Como mostra a figura abaixo:

**Figura 4:** As 5 Forças de Porter



Fonte: Porter (2004, p. 4)

Conforme Oliveira (2006) estas forças estão explanadas a seguir:

**Penetração de Mercado:** a companhia pode buscar o crescimento por meio do desenvolvimento de produtos existentes em mercados existentes. Ela pode melhorar os produtos atuais e com isso aumentar a sua participação de mercado nos mercados em que ela já está presente;

**Desenvolvimento de novos produtos:** ela pode, usando seu departamento de pesquisa e desenvolvimento, criar e lançar novos produtos nos mercados em que ela já atua;

**Desenvolvimento de Mercado:** a empresa lança os produtos que ela possui em novos mercados. Um exemplo disso é a internacionalização, em que uma empresa começa a vender seus produtos em países diferentes;

**Diversificação:** a empresa lança novos produtos em novos mercados;

## 2.4. FERRAMENTAS DE CONTROLE E ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com o planejamento estratégico estabelecido e em processo de execução, é fundamental avaliar constantemente o andamento do mesmo. Melhorar os resultados positivos e realizar alterações necessárias para substituir os resultados negativos. Os profissionais envolvidos devem estar engajados e comprometidos no bom andamento do planejamento. Acompanhar o processo do planejamento estratégico é fundamental para que siga corretamente seu curso.

Oliveira (2004) elucida a cerca do controle e avaliação do planejamento estratégico:

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Nesse sentido, a função controle e avaliação são destinadas a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos. (OLIVEIRA, 2004, p. 267)

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), “o controle verifica se a execução está de acordo com o que foi planejado. Quanto mais completos, definidos e coordenados forem os planos, mais fácil será o controle. Quanto mais complexo o planejamento, mais complexo o controle”.

O controle conforme traz Oliveira (2004) pode ser definido como uma ação necessária com o propósito de garantir a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos. Essa função envolve os processos de:

- Avaliação de desempenho;
- Comparação do desenvolvimento real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- Acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva; e
- Adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

O autor ainda destaca que o resultado final do processo de controle é a informação. Por conseguinte, o executivo deve buscar estabelecer um sistema de informações que possibilite a constante e efetiva avaliação dos objetivos, desafios, metas, estratégias, capacidade, informação e tempo.

#### **2.4.1. *Balanced Scorecard* - BSC**

O BSC foi desenvolvido inicialmente por Robert Kaplan, professor da *Harvard Business School* (Estados Unidos), e por David Norton, executivo principal do Instituto Nolan Norton, no início da década de 90. Essa ferramenta nasceu com o objetivo de transformar em realidade as estratégias antes fadadas a permanecerem no papel. Sua criação surgiu devido ao fato de que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deveria mais se restringir a informações econômicas ou financeiras, como há muito vinha sendo feita pela grande maioria das empresas. Havia a necessidade de soluções inovadoras frente aos novos desafios organizacionais das empresas inseridas na economia do conhecimento e na era da informação.

Segundo Kaplan e Norton (2008), *Balanced Scorecard* é uma técnica que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros e administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização. Ou seja, o desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas. Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos (voltados para acionistas e clientes), e as medidas internas dos processos críticos de negócios (como a inovação, o aprendizado e o crescimento). O BSC sinaliza em quais segmentos de mercado se deve competir e que clientes conquistar. Oferece uma visão do futuro e um caminho para chegar até ele.

Os autores ainda afirmam que:

*O Balanced Scorecard* leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando a melhorar o desempenho futuro. (KAPLAN; NORTON, 2008, p.8).

##### 2.4.1.1. Perspectivas do BSC

O processo de estruturação do *Balanced Scorecard* envolve quatro perspectivas básicas: financeira (acionistas/administração), dos clientes (consumidores), dos processos internos da organização (atividade-fim) e do aprendizado e crescimento (funcionários). O *Balanced Scorecard* é baseado num conjunto de indicadores de desempenho chamados perspectivas, organizados de forma a permitir a adoção de objetivos, medidas, metas e iniciativas para o alcance do desempenho futuro da instituição.

Tavares (2005) explana cada perspectiva:

**A perspectiva financeira** avalia a lucratividade da estratégia. Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, e também para satisfação dos seus acionistas. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, constam: o retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia.

**A perspectiva dos clientes** identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa nesse segmento. Identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC, e a preocupação desses situa-se, em geral, em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores considerados como essenciais nessa perspectiva, constam a participação de mercado, aquisição, retenção, fidelidade e nível de satisfação dos clientes.

**A perspectiva dos processos internos** deve ser elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Abrange os processos de inovação (criação de produtos e serviços), operacional (produção e comercialização) e de serviços pós-venda (suporte ao consumidor após as vendas). A melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro.

Por fim, **a perspectiva do aprendizado e conhecimento** oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas. Com isso, identifica-se a infraestrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias em longo prazo, a qual provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Identifica também as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas. Como indicadores importantes podem ser considerados: nível

de satisfação, rotatividade, capacitação e treinamento dos funcionários, lucratividade por funcionário, e a participação dos mesmos com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas.

A figura abaixo apresenta as perspectivas do BSC.

**Figura 5:** Perspectivas do *Balanced Scorecard*



**Fonte:** Adaptada de Kaplan e Norton (2004, p. 38)

Quando integradas essas quatro perspectivas proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação atual e futura do desempenho do negócio, produzindo um equilíbrio entre os seguintes quesitos:

- Objetivos de curto prazo x objetivos de longo prazo;
- Indicadores financeiros x indicadores não financeiros;
- Medições com foco externo (acionistas, clientes) x foco interno (processos internos de negócio, inovação, aprendizado);
- Medições de resultado de esforços passados x impulsionadores de desempenho futuro.

#### 2.4.1.2. Objetivos e Metas

O principal objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Para Oliveira (2004), metas são as fases em que a empresa precisa realizar para alcançar o objetivo final. Sua utilização permite melhor distribuição de



responsabilidades, como também melhor controle dos resultados concretizados pelos diversos elementos da equipe. As metas devem ser elaboradas para serem atingíveis, portanto é necessário definir as mesmas com cuidado, pois metas inatingíveis podem gerar frustração na equipe.

As metas afirmam as ações necessárias para o cumprimento dos objetivos estratégicos do BSC. Conforme Kaplan e Norton (2008):

Para cada indicador do *Balanced Scorecard*, os gerentes precisam identificar as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar a meta. As iniciativas criam resultados e assim a execução da estratégia é gerenciada por meio do acompanhamento das iniciativas estratégicas. (KAPLAN; NORTON, 2008, p.55).

Assim, as metas estão intimamente ligadas às iniciativas estratégicas, dizendo aos colaboradores da empresa o que é preciso fazer para que torne possível o alcance dos resultados pretendidos.

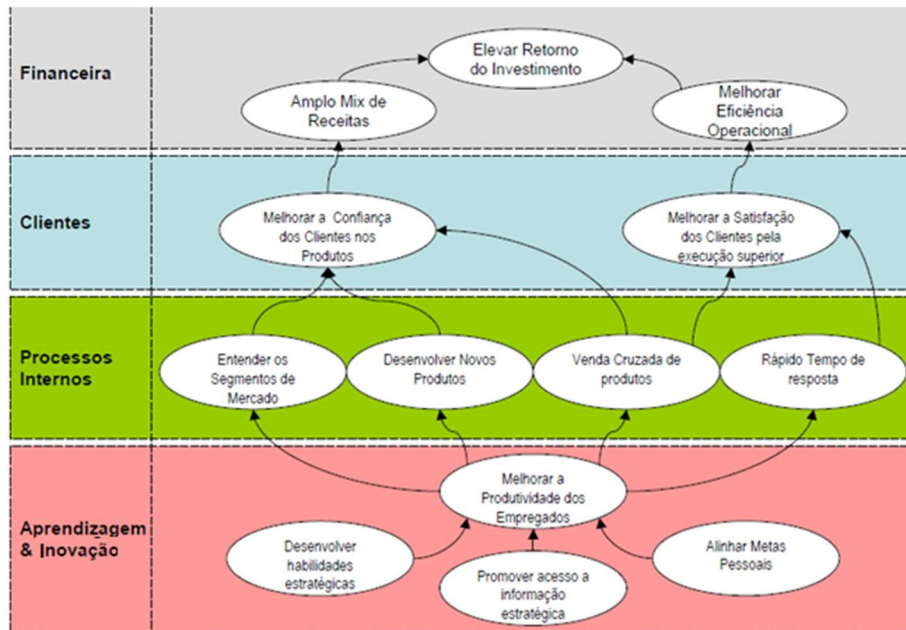
#### 2.4.1.3. Mapa Estratégico

O mapa estratégico é uma representação visual das relações de causa e efeito entre os pontos da estratégia da empresa, além de descrever o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados alcançáveis para os clientes, e por consequência, a geração de receita. Fornece aos gestores uma maneira conjunta e clara para descrever a estratégia utilizada, facilitando a definição e o gerenciamento de seus objetivos e indicadores. Representa, assim, a ligação perdida entre a formulação e a execução da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2008).

Para Antônio e Rodrigues (2006),

O mapa estratégico é um forte instrumento de comunicação, pois, é simples e integrador, e obriga a centrar a mensagem fundamental. Mediante esse exercício de síntese, consegue fazer com que a estratégia seja mais explícita, logo, mais fácil de comunicar. Por isso, a principal finalidade do mapa estratégico é descrever, de forma dinâmica, como a organização irá criar valor ao longo do tempo; ou seja, o mapa estratégico estabelece a ligação entre as atividades de formulação e de implementação da estratégia, mostrando como esta deve ser executada. (ANTÔNIO E RODRIGUES, 2006, p. 21)

Estando o mapa estratégico ajustado a estratégia da empresa, consegue-se descrever a forma que os ativos intangíveis estimularam as melhorias nos processos internos e, por consequência, uma maior criação de valor para os clientes (KAPLAN; NORTON, 2008).

**Figura 6:** Mapa Estratégico

Fonte: Adaptada de Kaplan e Norton (2008, p. 49)

#### 2.4.2. Plano de Ação 5W2H

Para consecução do planejamento estratégico, faz-se necessário a elaboração de plano de ação para alcançar os objetivos definidos. Para Oliveira (2006) “o plano de ação é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, etc.)”.

Conforme Tavares (2005) “são os planos de ação que vão materializar as estratégias e os resultados do processo seguido, traduzindo-os em ação dia-a-dia com impactos futuros”.

Um bom plano de ação estratégico, estruturado como projeto, como enfatiza Costa (2012) precisa responder pelos menos as perguntas relacionadas abaixo:

**Tabela 2:** Modelo Plano de ação

ITEM DO 5W2H	DESCRIÇÃO
<i>What</i> / O Quê	A iniciativa em si, o que se está buscando
<i>Who</i> / Quem	O responsável pela iniciativa - pessoa ou departamento
<i>When</i> / Quando	O limite de tempo para a execução da iniciativa
<i>Where</i> / Onde	O local de execução da iniciativa - físico ou lógico
<i>Why</i> / Por quê	A razão pela qual essa iniciativa está dentro do plano
<i>How</i> / Qual método	O método pelo qual a iniciativa será realizada
<i>Wow much</i> / Quanto custa	O investimento/custo da realização da iniciativa

**Fonte:** Adaptado Costa (2003)

Para haver um acompanhamento do plano de ação, Almeida (2003) ensina que “é necessário que se estabeleça um cronograma, no qual as datas estabelecidas servirão de controle para que as ações sejam efetivamente realizadas”. O acompanhamento do plano de ação permite a organização visualizar e eficiência do planejamento estratégico.

Os planos de ação, se bem elaborados, demonstram como os objetivos estabelecidos pela empresa serão alcançados. Após a elaboração do planejamento estratégico, deve se acompanhar o cumprimento das ações propostas e verificar se estão sendo executadas conforme o proposto. No que segue, será apresentada a avaliação e controle do planejamento estratégico.

### CAPÍTULO III - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização desta pesquisa, foram utilizados alguns instrumentos para facilitar o alcance dos objetivos gerais.

No que se refere aos procedimentos, a pesquisa adotada será a pesquisa bibliográfica, que servirá como apoio para a ampliação do conhecimento sobre o tema pesquisado. Conforme Marconi e Lakatos (2010) uma pesquisa bibliográfica, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros e etc. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito.

Vergara (2010) explana que pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

Quanto à abordagem do problema será de forma descritiva qualitativa. Para Goldenberg, (2004, p. 63) “a pesquisa qualitativa é para identificar conceitos e variáveis relevantes de situações que possam ser estudadas quantitativamente”. Na concepção de Richardson (1996, p.80), os estudos que empregam essa metodologia “podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos”.

Os dados foram coletados a partir das informações disponibilizadas em livros, na *Internet*, em revistas especializadas, teses e dissertações com dados pertinentes ao assunto.

## CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. FUNDAMENTAÇÃO DA TEORIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA ABORDAGEM CONTEXTUAL

O princípio do planejamento estratégico consiste em organizar, de maneira disciplinada, as atividades da empresa e encaminhá-las para manter a eficiência operacional das organizações com objetivo de um futuro melhor e inovador. De acordo com Kotler (apud CARVALHO, 2004), o planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter o ajuste estratégico entre as metas e as capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes de marketing. Implica no desenvolvimento de uma missão institucional clara, no apoio às metas e objetivos, na estratégia sólida e implementação adequada.

De acordo com Porter (2004) o planejamento estratégico é a determinação de planos que visam implementar a estratégia elaborada pela organização, que avaliam todas as áreas da organização e que surgem de um consenso. Através da estratégia é que se define o diferencial ou a vantagem competitiva que a organização procura construir em relação aos concorrentes e, dessa maneira, atrair os clientes desejados.

Planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos das organizações de médio e longo prazo, sendo que estes objetivos afetam diretamente o direcionamento dos negócios, e ainda, a viabilidade dos mesmos.

A vasta literatura sobre planejamento estratégico apresenta diversas abordagens sobre a estruturação com muitos pontos em comuns e pequenas variações. De acordo com Oliveira (2006), os pontos comuns pretendem estabelecer os seguintes resultados:

- Consolidação do entendimento da missão, visão, dos propósitos, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos desafios, das metas, das políticas e dos projetos da empresa;
- Direcionamento de esforços a organização;
- Elaboração do programa de atividades das várias unidades da organização.

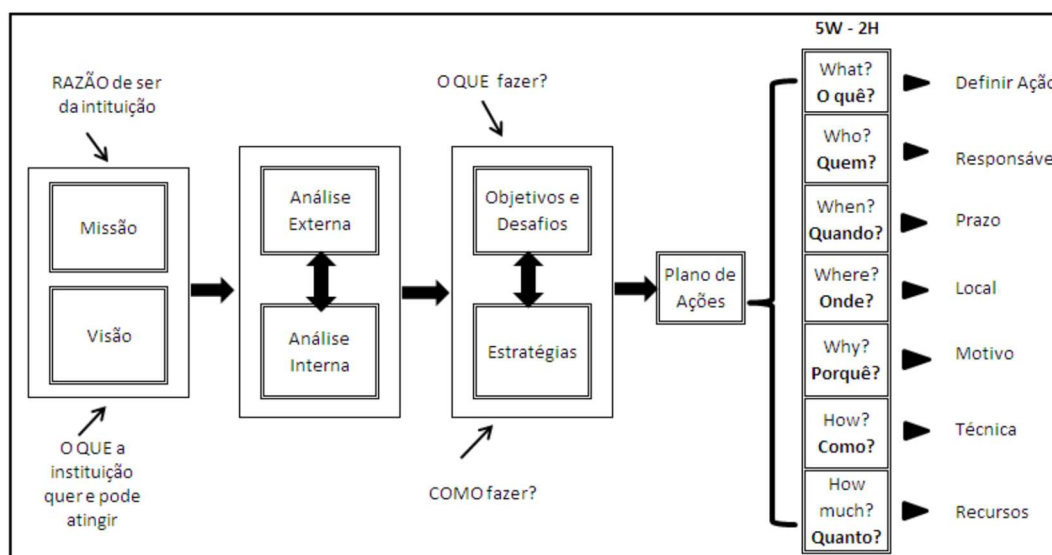
Portanto, de acordo com o grande número de métodos apresentadas na literatura, destacam-se, a seguir, as metodologias propostas por cinco autores da área estratégica.

## 4.2. APRESENTAÇÃO DAS FASES E ETAPAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, APRESENTANDO AS DIFERENTES VISÕES DE ALGUNS AUTORES

### 4.2.1. Andrade e Amboni (2004)

De acordo com o autor, o ciclo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico é dividido em 4 etapas, utilizando a seguinte metodologia:

**Figura 7:** Diagrama do Planejamento Estratégico – Andrade e Amboni



Fonte: Adaptado de Andrade e Amboni (2004, p.833).

**Etapa 1:** faz-se necessária a preparação da empresa para a adoção da mentalidade estratégica, através do amadurecimento por parte dos executivos e funcionários da organização. É destacada a importância da identificação da missão e da visão da empresa.

**Etapa 2:** Análise do ambiente empresarial. É considerada a primeira atividade do processo de planejamento estratégico e pode ser entendida como análise interna e externa.

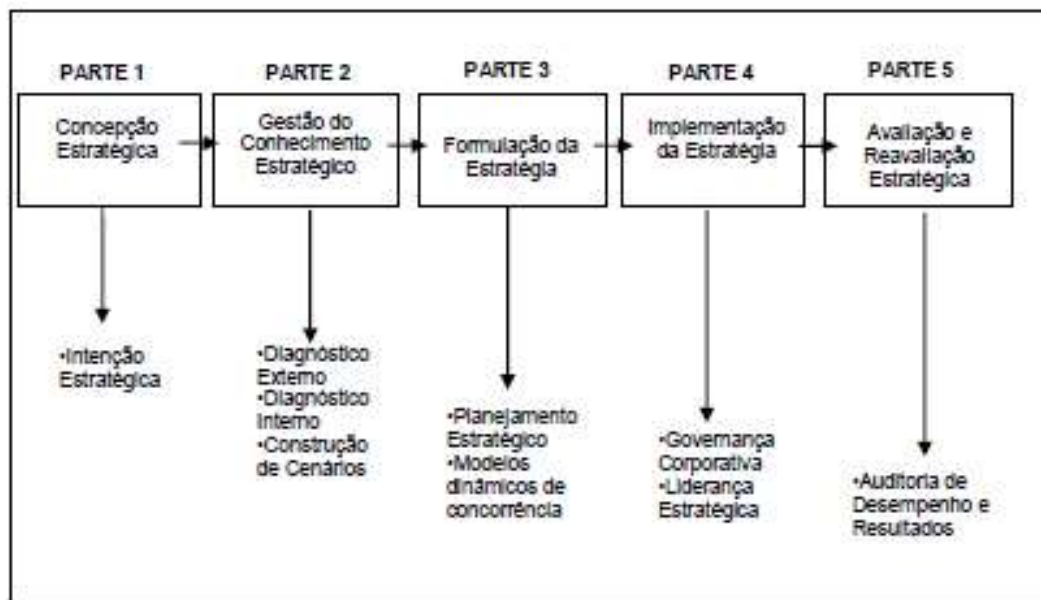
**Etapa 3:** Definição de objetivos e metas. A fixação de objetivos e metas pode ser compreendida como um balizador de resultados esperados em decorrência das estratégias a serem implementadas.

**Etapa 4:** Avaliação e controle. Visão o reforço de ações positivas e evitando ou eliminando os efeitos negativos.

### 4.2.2. Chiavenato e Sapiro (2003)

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), o ciclo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico é dividido em cinco partes:

**Figura 8:** Processo de elaboração do Planejamento Estratégico – Chiavenato e Sapiro



Fonte: Adaptado Chiavenato e Sapiro (2003, p. 45)

**Etapa 1:** tem seu início a partir da concepção estratégica, sendo que neste momento há a declaração da missão que traduz as 8 responsabilidades e pretensões da empresa junto ao ambiente, e da visão de negócios que mostra uma imagem da organização no momento de realizar seus propósitos para o futuro.

**Etapa 2:** acontece o diagnóstico externo, que procura antecipar as oportunidades e ameaças. E também o diagnóstico interno, que visa avaliar a situação da organização frente às dinâmicas ambientais, relacionando-as às suas forças e fraquezas.

**Etapa 3:** a propósito do planejamento estratégico, há a formulação de estratégias e sua implantação por meio de ações determinadas, definindo os objetivos e analisando os grupos de influência.

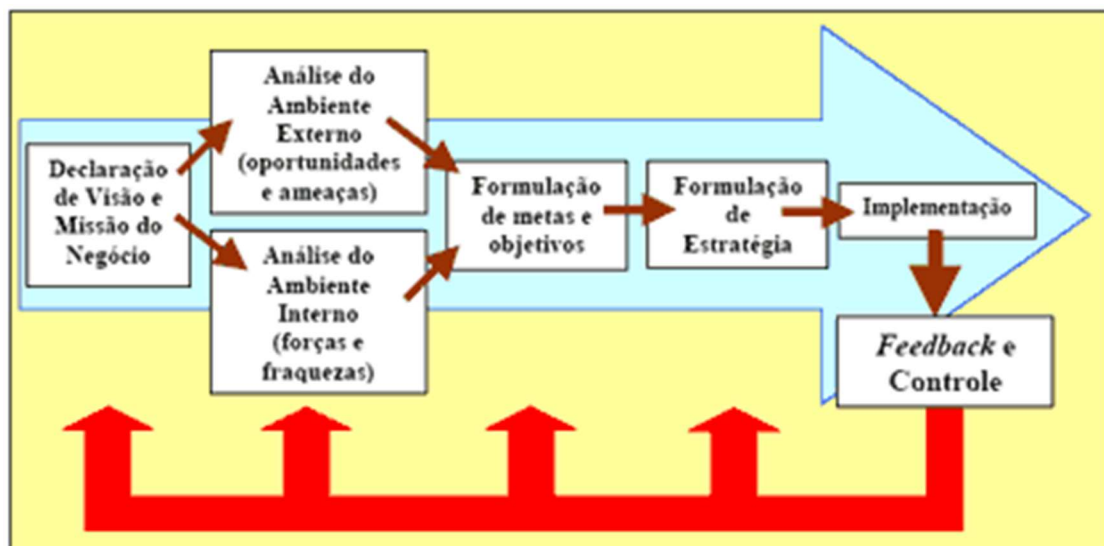
**Etapa 4:** é importante que haja a participação de todos os envolvidos, principalmente da cúpula e das lideranças, para que o processo consiga alcançar sua plenitude.

**Etapa 5:** para validação do Planejamento Estratégico, é necessário rever o que foi implementado para decidir os novos rumos, mantendo as estratégias de sucesso e revendo as que não alcançaram seus objetivos finais.

#### 4.2.3. Kotler (2000)

Numa terceira visão sobre as fases que compõem o planejamento estratégico, segundo Kotler (2000) a figura abaixo representa um modelo adequado que orienta a montagem de um planejamento estratégico para uma organização. Este processo é composto por três elementos básicos: a elaboração (diagnóstico ambiental, diretrizes organizacionais e a estratégia), a implementação bem como o controle.

**Figura 9:** O Processo de Planejamento Estratégico – Kotler



Fonte: Adaptado Kotler (2000, p. 98)

**Etapa 1:** Diretrizes organizacionais. Estas diretrizes são formadas pelos seguintes elementos: negócio, missão, visão e valores organizacionais. Esse conjunto de elementos caracteriza a posição em que a organização está e aonde quer chegar. É o momento certo para checar o que será mantido e o que será mudado bem como o que a organização deseja daqui para frente.

**Etapa 2:** Diagnóstico: Análise Externa e Interna, o diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento estratégico e é através dele que a organização irá se municiar das informações que irão nortear o seu direcionamento estratégico. É com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes internos e externos.

**Etapa 3:** Estabelecimento das metas: as metas são definidas de maneira agressiva e desafiadora, porém deve-se levar em conta as limitações da organização.



**Etapa 4:** Formulação da estratégia: é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos definidos previamente. É uma metodologia gerencial que permite estabelecer o caminho a ser seguido pela empresa, visando elevar o grau de interações com os ambientes interno e externo. Dela resulta um plano estratégico, ou seja, conjunto flexível de informações consolidadas, que serve de referência e guia para a ação organizacional podendo ser considerado como uma bússola para os membros de uma determinada organização.

**Etapa 5:** Implementação: De forma geral, a implementação das estratégias empresariais exige alterações internas na empresa: na estrutura organizacional, no sistema de informações e nos recursos. Os executivos devem estar atentos às necessidades de alterações para evitarem problemas quanto aos resultados esperados.

**Etapa 6:** Feedback e controle: À medida que uma estratégia é escolhida e implementada, a empresa deve acompanhar e monitorar esse processo para fazer com que os objetivos sejam cumpridos e agir rapidamente frente a alterações no ambiente interno e externo.

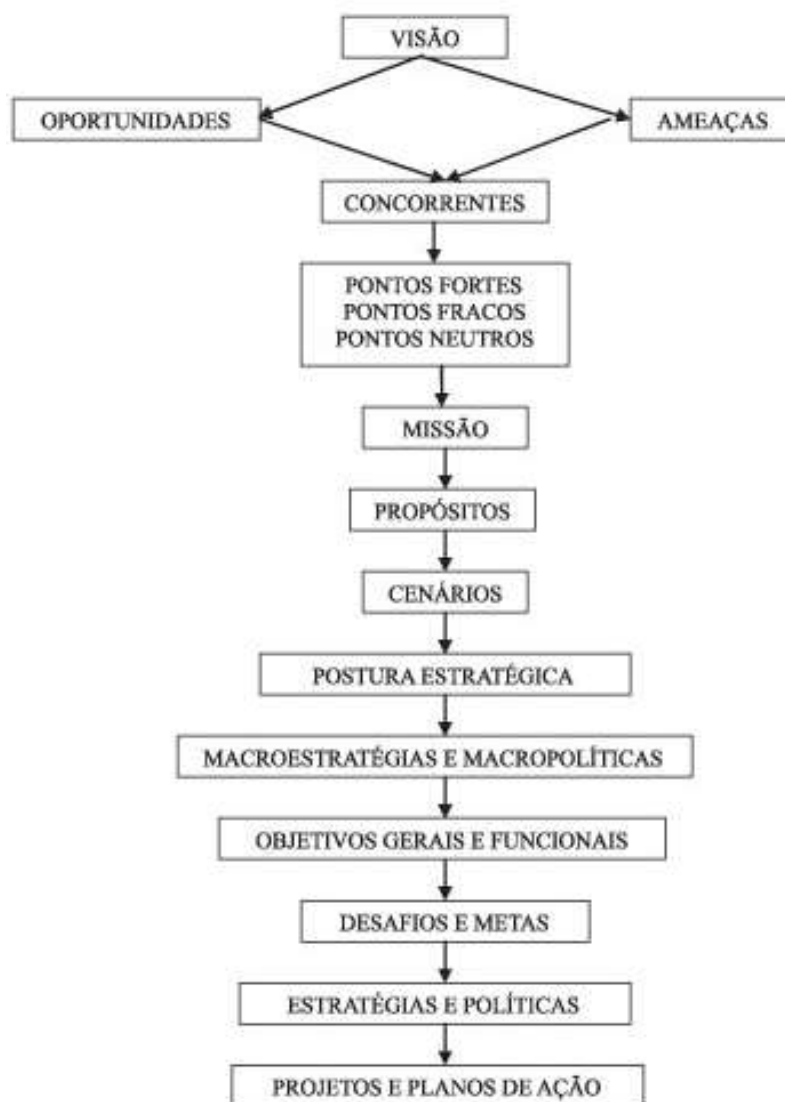
#### 4.2.4. Oliveira (2006)

Para Oliveira (2006), o planejamento possui características suficientes para obter importância estratégica em qualquer empreendimento organizacional. Dentre elas, elencam-se:

- Está ligado ao desenvolvimento futuro das organizações, antecipando-se aos acontecimentos;
- Promove a tomada de decisão de forma ordenada;
- Preocupa-se com as mudanças do meio ambiente externo, bem como com a correta utilização dos recursos internos disponíveis;
- Identifica necessidades de mudança na postura organizacional, além de promover um processo interno de mudanças; e
- Preocupar-se com a cultura organizacional.

A figura abaixo ilustra o processo de planejamento proposto por Oliveira (2006).

**Figura 10:** Processo de Planejamento - Oliveira



Fonte: Adaptado Oliveira (2006)

**Etapa 1:** Diagnóstico Estratégico: Identificar a visão, onde são identificados os desejos e as expectativas da alta administração da empresa. A visão definida aqui pode ser irrealista, mas será corrigida no decorrer do processo. Análise externa corresponde à análise do mercado, onde são levantadas as oportunidades e ameaças. Análise interna, onde são levantados os pontos fracos, fortes e neutros, os pontos neutros são pontos identificados pela empresa como sendo importantes, mas que não há parâmetros que permitam classificá-los como fortes ou fracos. Análise dos concorrentes, Mesmo fazendo parte da análise do mercado, a análise dos concorrentes foi separada para enfatizar sua importância.

**Etapa 2:** Missão da empresa: A missão é o motivo de existência da empresa, “onde a empresa quer ir” deve tentar satisfazer alguma necessidade do mercado, e não apenas definir que produto ou serviço será oferecido. Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, os

propósitos são definições de setores em que a empresa atua ou pretende atuar, que se encaixam na missão da empresa. Estruturação e debates de cenários, os cenários são uma maneira de se analisar o comportamento futuro ou evolução do ambiente externo, seguindo alguns critérios. Estabelecimento da postura estratégica, é a maneira como a empresa se posicionará perante o ambiente, deve considerar a análise do Ambiente e refletir um comportamento adequado à realização da missão. Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas, As macroestratégias são as principais ações ou caminhos que a empresa deverá fazer ou seguir para que se consiga aproveitar as oportunidades do ambiente. As macropolíticas são as orientações gerais que auxiliarão o processo de tomada de decisão.

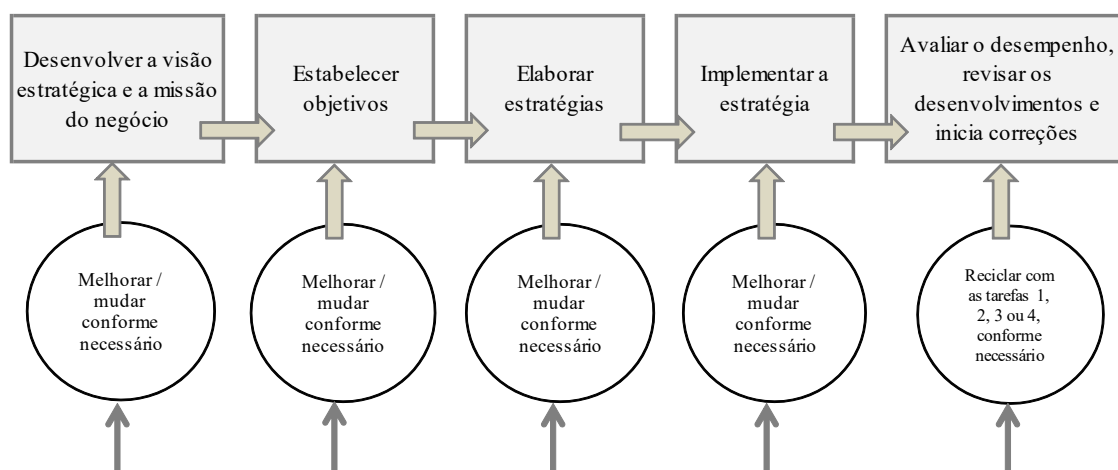
**Etapa 3:** Instrumentos prescritivos e quantitativos: Estabelecimento dos objetivos – situação que se pretende atingir, desafios – algo que deve ser continuamente perseguido, mas que deve ter um prazo e metas – passos ou etapas necessários para se alcançar os objetivos, devem ser quantificáveis. Estabelecimento das estratégias e políticas funcionais, nesta etapa é definido as estratégias – ações ou caminhos necessários para que se atinjam os objetivos – e as políticas – parâmetros e orientações para a tomada de decisão, base de sustentação do planejamento estratégico.

**Etapa 4:** Controle e avaliação: Esta fase corresponde a uma avaliação de como se está indo, contrastando com o que estava planejado. Devem ser definidos limites “aceitáveis” para cada desafio ou meta, e o não cumprimento destes limites deve ser acompanhado de uma avaliação profunda do que houve, para que o problema possa ser corrigido.

#### 4.2.5. Thompson Jr. e Strickland III (2000)

Para Thompson Jr. e Strickland III (2000), a elaboração da estratégia compreende o desenvolvimento de uma visão e missão estratégicas, o estabelecimento de objetivos e o refinamento da estratégia para produzir os resultados esperados.

**Figura 11:** As cinco etapas da gerência estratégica – Thompson Jr. E Strickland III



Fonte: Adaptado Thompson Jr e Strickland III (2000, p. 14)

Desta forma, o processo de elaboração e implementação de estratégias é composto das seguintes tarefas gerenciais inter-relacionadas, explicadas a seguir.

**Etapa 1:** Desenvolver a visão e a missão estratégica do negócio: a visão estratégica da empresa que a gerência está tentando criar. Implica a intenção da gerência de manter uma posição comercial específica, fornecendo respostas para “o que somos, o que fazemos e para onde vamos”, deixando claro o rumo de longo prazo da organização, para onde a gerência pretende conduzir a empresa. A maneira de descrever a visão estratégica é redigi-la na forma de declaração de missão. Uma declaração de missão deve definir o negócio da empresa sucintamente, fornecendo uma visão clara do que a empresa está tentando fazer para seus clientes.

**Etapa 2:** Desenvolver os objetivos: os objetivos representam o compromisso gerencial de produzir resultados específicos por determinado tempo, indicando valores, quantidades, prazos e responsabilidades.

**Etapa 3:** Elaborar a estratégia: a estratégia é necessária para a empresa como um todo, para cada negócio em que a empresa está inserida e para cada parte funcional do negócio. Portanto, a elaboração da estratégia deve abordar os elementos que determinam uma posição competitiva para a empresa, enquanto os elementos de menor prioridade e rotineiros não são básicos para a estratégia, embora sejam importantes para o desenvolvimento dos negócios.

**Etapa 4:** Implementar e executar a estratégia: para ser bem sucedida, depende da supervisão, da motivação e do trabalho dos funcionários, para se criar uma afinidade forte entre o modo como a organização opera seu negócio e as necessidades de uma boa execução da estratégia.

Desta forma, para que a estratégia seja convertida em ação e bons resultados, faz-se necessário ter habilidade para: direcionar a mudança organizacional, projetar e supervisionar os processos, gerenciar pessoas e atingir os objetivos de desempenho.

**Etapa 5:** Avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e iniciar as ações corretivas: as etapas anteriores estão sujeitas a modificações à medida que ocorrem mudanças nas condições ambientais e surgem necessidades de melhoria e ajustes corretivos. Assim, é comum que ocorram alterações nas definições estabelecidas, uma vez que a missão da empresa, os objetivos, a estratégia e a abordagem da implementação nunca são finais. Os ajustes são como normais e necessários no processo estratégico da organização.

#### 4.2.6. Síntese das Estruturas Apresentadas

Como visto nas informações anteriores, colhidas por meio de consultas bibliográficas e por pesquisa qualitativa, há um leve consenso entre autores quanto às ferramentas de apoio ao planejamento estratégico utilizado para sua execução e, também, com relação à sequência de utilização.

Partir da análise dos modelos de planejamento estratégico apresentados na Tabela 3 pode-se observar que não existe uma única e certa maneira para sua realização, isso porque o foco do desenvolvimento do planejamento estratégico, dentro das organizações, pode estar, por exemplo, mais em uma fase do que em outra. Observa-se que os modelos mais detalhados são os de Oliveira (1991),

Thompson Júnior e Strickland III (2000) e Kotler (2000) por contemplarem atividades que, muitas vezes, são consideradas desnecessárias por outros autores, a exemplo da proposta de Oliveira (2004), que sugere o estabelecimento de macroestratégias e de macropolíticas e o estabelecimento de políticas. Entretanto, existem atividades consideradas fundamentais e que são abordadas por todos os autores pesquisados, como definição da Missão, análise externa e interna, análise das forças competitivas e escolha da estratégia e dos objetivos.

**Tabela 3:** Atividades sugeridas por diferentes autores em seus modelos

FASES / AUTORES	ANDRADE E AMBONI (2004)	CHIAVENATO E SAPIRO (2003)	KOTLER (200)	OLIVEIRA (2006)	THOMPSON JR. E STRICKLAND III (2000)
1	Missão	Missão	Missão	Visão	Missão
	Visão	Visão	Visão Valores	Análise Externa Análise Interna	Visão
2	Análise Interna	Análise Interna	Análise Interna	Missão Propósitos	Estabeler Objetivos
	Análise Externa	Análise Externa Construção de Cenários	Análise Externa	Cenários Postura Estratégica Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas	
3	Objetivos e Metas	Objetivos e Metas	Estabelecimento de metas	Estabelecimento dos objetivos	Elaborar Estratégias
4	Plano de Ações	Governança Corporativa	Formulação de Estratégias	Estabelecimento dos objetivos	Implementar a Estratégia
		Liderança Estratégica		Metas Estabelecimento das estratégias e políticas funcionais	
5		Implementação	Elaboração de Programas	Controle e Avaliação	Avaliar o desempenho, revisar os desenvolvimentos e inicia correções
		Controle			
6			Implementação		

**Fonte:** Elaborado pela autora

Percebe-se que todos estão relacionados com o fim de alcançar um objetivo maior: o crescimento da empresa. Assim, todas as estratégias foram criadas com a finalidade de desenvolver uma estrutura base para sustentar sua expansão no mercado.

Para que as organizações estruturarem seu modelo é necessária uma primeira etapa de sensibilização dos empresários na qual se apresentará a definição de estratégia, sua função, seus benefícios e as atividades que estão envolvidas no planejamento estratégico. Além disso, ambos os modelos trazem a necessidade da definição inicial da identidade organizacional, pois, antes de analisar o meio em que se encontram, essas empresas precisam definir de maneira clara quem são, o que fazem, o que valorizam e onde querem chegar.

### 4.3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Oliveira (2006) afirma que o processo de planejamento estratégico tem o objetivo de disciplinar o pensamento estratégico, buscando transformá-lo em ações concretas, ara se atingirem os objetivos previamente estabelecidos.

De acordo com Megginson (1986), o planejamento estratégico proporciona as seguintes vantagens:

- Com a fixação de objetivos e políticas para a empresa e suas unidades, e por meio da sistematização do processo de planejamento e controle, introduz-se o hábito do exame prévio e minucioso de principais fatores antes da tomada de decisões importantes;
- Com base em resultados econômicos e financeiros projetados, importantes decisões financeiras podem ser tomadas com maior grau de acerto;
- Aumenta o grau de participação de todos os membros da administração na fixação de objetivos;
- Facilita a delegação de poderes;
- Tende a melhorar a utilização dos recursos, bem como ajusta-os às atividades prioritárias.

Existem, na literatura, muitas críticas à utilização do planejamento estratégico nos dias de hoje. De forma geral, tais questionamentos referem-se à dificuldade nas previsões do futuro, ao excesso de burocratização provocado pelo processo, à dificuldade de implementação dos planos, ou até a não implementação propriamente dita, e ao fato de não representar um pensamento estratégico para a organização.

Meggison (1986) diz que o planejamento estratégico apresenta as seguintes desvantagens:

- Envolve um trabalho que pode exceder suas verdadeiras contribuições;
- Pode causar demora nas ações;
- Pode restringir indevidamente o exercício da iniciativa e a inovação da administração;
- Possibilita que poucos planos sejam consistentemente seguidos.

Diante das mudanças do ambiente, é importante que as organizações olhem para o futuro, que aproveitem as oportunidades, que se previnam de ameaças e que procure se manter ativa e próspera em um mundo globalizado, modificável a todo momento, é necessário haver um planejamento estratégico sério, ativo, contínuo e criativo.

## CONCLUSÃO

No cenário atual de competição acirrada e globalização, a geração de estratégias contribui com a organização no sentido de dar um norte a suas ações, além de contribuir em seu processo de tomada de decisão.

As estratégias norteiam o caminho e direcionamento que a empresa deve buscar, no intuito de alcançar os objetivos e metas desejadas. Boas estratégias podem remeter a uma vantagem competitiva, no entanto, isso somente será possível com estratégias claras, bem definidas e organizadas.

Com a elaboração deste trabalho observa-se quão importante é a utilização de ferramentas de gestão para a construção do sucesso das empresas. Dentre elas o planejamento estratégico destaca-se devido a sua relevância na condução das empresas pela busca de seus objetivos. Com ele define-se a missão, visão, análises internas e externas, definem-se objetivos, estratégias e ações. Todo este processo faz com as empresas consigam direcionar o caminho a percorrer na busca pelo sucesso, tornando-se desta forma, mais fácil de alcançá-lo.

É importante salientar que existem diversas metodologias que são apresentadas de formas diferentes, ou dão maior ênfase em pontos diferentes. Mas para viabilizar sua aplicação, a metodologia deve ser clara e simples.

Para monitorar adequadamente os negócios, a empresa precisa acompanhar os acontecimentos, com um modelo de avaliação de desempenho que forneça informações precisas e adequadas à sua estratégia. O grande desafio dos atuais gestores não é buscar informações, mas selecionar as que são de fato relevantes. A avaliação de desempenho de uma organização, para que auxilie a gestão, deve estar voltada para a sua estratégia, e acompanhar constantemente se ela está ou não sendo alcançada.

Nesse contexto, é de fundamental importância para a sobrevivência de a organização assegurar a sua vantagem competitiva diante dos concorrentes, apesar das mudanças constantes no ambiente de negócios. A organização deve antecipar-se às mudanças, enxergar as oportunidades e observar com olhos críticos o panorama socioeconômico, monitorando de forma permanente o fluxo de informações sobre os negócios e atividades em que está envolvida, para que possa progredir rumo às suas metas de longo prazo, garantindo assim sua posição competitiva no mercado.

Pode-se concluir que a pergunta-problema foi respondida, e os objetivos atingidos, uma vez que o planejamento estratégico contribui na gestão e desenvolvimento da empresa, já que amplia e antecipa a visão futura dos cenários e mercados.



Esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar o assunto, mas, apenas contribuir para um conhecimento maior do tema tratado, ficando a sugestão para estudos posteriores mais aprofundados sobre o tema trabalhado.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Gestão de cursos de administração: metodologias e diretrizes curriculares**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.
- ANSOFF, H Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico Fundamentos e Aplicações**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003,
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos – *Balanced scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. – São Paulo: atlas, 2010.
- LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 22ª ed. São Paulo: Atlas S.A. 2006.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RICHARDSON, Robert Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 334 p.

SANVICENTE, Antônio Zorrato; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração da empresa: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000

STONER, J. A. F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento Estratégico Empresarial: foco em clientes e pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. – São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.