

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**LUIZ EDUARDO DIAS ZECHNER**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA TINTAS  
DZ**

**CRICIÚMA**

**2017**

**LUIZ EDUARDO DIAS ZECHNER**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
TINTAS DZ**

Projeto de pesquisa apresentado à disciplina de Projeto de TC - Orientação Estágio, do curso de Administração de empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, como requisito parcial para obtenção de aprovação na referida disciplina sob orientação do Prof. (a) Doutor Abel Corrêa de Souza.

**CRICIÚMA**

**2017**

LUIZ EDUARDO DIAS ZECHNER


**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
TINTAS DZ.**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração de Empresas Linhas de Formação Específica em Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Abel Corrêa de Souza

Criciúma 04 de Julho de 2017

**BANCA EXAMINADORA**




---

Prof. Abel Corrêa de Souza – Doutor – (UNESC) – Orientador



---

Prof. Cleber Pacheco Bombazar - Especialista - (UNESC)



---

Prof. Jonas Rickrot Rosner -Especialista - (UNESC)



## RESUMO

ZECHNER, Luiz Eduardo Dias. **Planejamento estratégico: Um estudo de caso na empresa Tintas DZ.** 2017. 45 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Empresas, na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Após 34 anos no mercado, a empresa Tintas DZ observou a necessidade de se reestruturar. Alguns motivos foram: o atual cenário econômico, a competitividade cada vez maior e a busca por novas fatias do mercado. Neste âmbito, a pesquisa buscou elaborar as melhores diretrizes para serem implementadas no processo de planejamento estratégico da organização. O planejamento estratégico é uma ferramenta que busca auxiliar as organizações nas suas tomadas de decisões; também se pode dizer que é o processo por meio do qual a organização poderá traçar seus objetivos futuros, propondo ações para o alcance destes, auxiliando para que a empresa não seja surpreendida por acontecimentos do dia-a-dia, tornando-se assim, também, uma forma de defesa das variáveis externas. A metodologia utilizada por este estudo foi uma pesquisa descritiva com uma entrevista em profundidade semiestruturada e observação participante. O desfecho alcançado proporcionou à empresa identificar seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças, desta forma criando seus objetivos estratégicos da forma mais eficaz e definindo prazos para a implementação das diretrizes dentro da organização.

**Palavras-chaves:** Planejamento estratégico. Pontos fortes e fracos. Oportunidades e ameaças.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - MATRIZ BCG .....	17
Figura 2 – Matriz SWOT .....	22
Figura 3 – Cadeia de valor .....	35
Figura 4 – Análise do macroambiente .....	36
Figura 5 – As 5 forças de Porter.....	37

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estruturação da população-alvo.....	29
Quadro 2 - Fontes bibliográficas pertinentes ao estudo .....	29
Quadro 3 - Síntese do delineamento da pesquisa .....	32
Quadro 4 – Ações para implementação .....	40

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	6
1.2 OBJETIVOS .....	7
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>7</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	8
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>9</b>
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	9
2.2 Modelos de planejamento .....	12
<b>2.2.1 Modelo da “escola do design”</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2.2 Modelo de Ansoff</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2.3 Modelo da corrente principal de Steiner</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2.4 Modelo de ciclo de vida do produto</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2.4.1 Características de cada estágio do ciclo de vida</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2.5 Modelo participação de mercado/crescimento do mercado – matriz BCG</b> .....	<b>16</b>
2.3 Princípios do planejamento .....	18
2.4 O processo de planejamento estratégico .....	19
2.5 ANÁLISE SWOT .....	21
<b>2.5.1 Análise do ambiente externo</b> .....	<b>22</b>
<b>2.5.1.1 Análise do macroambiente</b> .....	<b>23</b>
<b>2.5.1.2 Análise Setorial</b> .....	<b>23</b>
<b>2.5.2 Análise do ambiente interno</b> .....	<b>24</b>
<b>2.5.2.1 Análise Funcional</b> .....	<b>25</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>27</b>
3.1 Delineamento da pesquisa .....	27
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO .....	29
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	30
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	31
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>33</b>
4.1 FILOSOFIA DA EMPRESA OU INTENÇÃO ESTRATÉGICA .....	33
<b>4.1.1 Definição da missão da empresa</b> .....	<b>33</b>

<b>4.1.2 Visão de futuro .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1.3 Valores .....</b>	<b>34</b>
4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO .....	34
<b>4.2.1 Análise funcional.....</b>	<b>34</b>
4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO .....	36
4.4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	38
4.5 DIRETRIZES PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	39
4.6 AÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO.....	40
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A empresa objeto deste estudo está inserida no ramo do comércio de tintas há 34 anos, localizada no município de Criciúma - SC, atuando no setor imobiliário, industrial e automotivo, sendo a mais antiga que continua atuando no mercado.

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta que pode ser utilizada pelas empresas para a consecução de seus objetivos e metas organizacionais, contribuindo, nomeadamente, com a tomada de decisões e ações que podem beneficiar a organização futuramente.

O planejamento pode ser estruturado de diversas maneiras e contempla todos os elementos dentro de uma organização, de forma que possibilite determinar o caminho a ser adotado pela empresa e que se consiga aprimorar o elo entre a organização e o seu ambiente.

De acordo com a ABRAFATI (Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas), o setor de tintas no Brasil é um dos seis maiores mercados mundiais. O faturamento líquido no ano de 2015 foi de R\$ 10,174 bilhões, sendo que a venda de tintas imobiliárias representa cerca de 63% do faturamento, seguido por tintas para indústrias, com 21,8%, repintura automotiva, 10% e tintas automotivas (montadoras), com 5% do faturamento.

Foi lançado pela Caixa Econômica Federal no dia 09 de novembro de 2016 o Cartão Reforma, com um orçamento de R\$ 500 milhões para 2017. Este programa destina recursos para famílias de baixa renda que pretendem reformar, ampliar ou concluir suas moradias, desta forma estimulando ainda mais as vendas de tintas. No mesmo âmbito, após um longo período sem liberação de dinheiro, o cartão Construcard voltará em 2017 a oferecer recursos para a compra de materiais de construção, disponibilizando um valor de R\$ 7 bilhões.

O presente trabalho aborda um estudo de caso sobre planejamento estratégico dentro da Tintas DZ, empresa do ramo de tintas, propondo-se a expor algumas formas de planejamento, identificando qual o melhor modelo de delineamento a ser usado pela empresa a fim de apresentar diretrizes para o plano estratégico.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O presente trabalho tem por objetivo propor diretrizes para elaboração do planejamento estratégico da empresa Tintas DZ.

Pode-se conceituar planejamento como uma tarefa de gestão e administração, a qual se relaciona com a organização e estruturação de certo objetivo. (OLIVEIRA, 2007)

De acordo com Rezende (2008), o planejamento estratégico é um método sistemático e constante para a definição de seus objetivos, estratégias e atitudes organizacionais, sendo uma das principais ferramentas para dirigir uma organização, além disso, ele está ligado com o comportamento que a organização e as pessoas desempenham usando métodos, técnicas e recursos.

A empresa Tintas DZ, objeto do estudo de caso desta pesquisa, iniciou suas atividades no ano de 1983 atuando no comércio varejista de tintas na região de Criciúma – SC.

Com o passar dos anos, percebeu-se a necessidade de uma reestruturação na empresa em estudo, uma vez que nos dias atuais o mercado está se tornando cada vez mais competitivo. A atual situação econômica do país faz com que a empresa precise pensar melhor no seu futuro, procurando novas formas de conduzir seus negócios em busca de seus objetivos, tornando, assim, a organização mais competitiva.

Assim sendo, o planejamento tem como propósito o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação favorável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais, facilitando a tomada de decisão, reduzindo assim a incerteza e aumentando as chances do alcance de seus objetivos. (OLIVEIRA, 2007), apresentando-se como uma ferramenta para contribuir com o processo de reestruturação da empresa em estudo.

Diante do exposto, surge a questão norteadora deste trabalho: Quais diretrizes são mais apropriadas para a implementação do planejamento estratégico na empresa Tintas DZ?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Propor diretrizes para elaboração do planejamento estratégico da empresa Tintas DZ, localizada em Criciúma – SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os pontos fortes e os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da empresa;
- Definir a missão, a visão e os valores da empresa;
- Identificar qual o melhor modelo para o planejamento de uma pequena empresa do ramo varejista.
- Apresentar as diretrizes para o plano estratégico.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho tem por objetivo apresentar diretrizes para o plano estratégico da empresa Tintas DZ, localizada em Criciúma – SC. A atual situação econômica do país faz com que a empresa precise pensar melhor no seu futuro, procurando novas formas de conduzir seus negócios em busca de seus objetivos, tornando, assim, a organização mais competitiva e capacitando-a para os novos desafios do mercado.

Faz-se importante alcançar este objetivo para reestruturar a empresa que já está há 34 anos no mercado, de forma que proporcione uma expansão da empresa, atualize-a sobre os seus concorrentes e permita-lhe explorar novas oportunidades. Além da oportunidade que a organização terá de utilizar os dados obtidos por meio deste estudo, o acadêmico irá por em prática os ensinamentos recebidos durante os anos na universidade e também se beneficiará, pois faz parte da empresa. No âmbito universitário, este estudo irá trazer informações sobre o mercado de tintas na região, o qual é muito escasso, permitindo desta forma que outras pessoas ou acadêmicos utilizem este material em suas pesquisas.

O presente estudo é viável, pois o pesquisador faz parte da empresa que é objeto de estudo, sendo um dos sócios; desta forma terá acesso a todas as informações necessárias para elaborar diretrizes do plano estratégico e em seguida apresentá-las para a organização, contribuindo, assim, no dia a dia da empresa. Além disso, os recursos financeiros necessários para a elaboração deste estudo são baixos, tornando-se, desta maneira, uma boa opção para a reestruturação do negócio.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento consiste em uma das importantes tarefas de um administrador, auxiliando o mesmo a atingir seus objetivos dentro da organização:

Por definição, planejamento significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada. Desta forma, o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais. (TERENCE, 2002, p. 10)

Pode-se conceituar planejamento como uma tarefa de gestão e administração, a qual se relaciona com a organização e estruturação de certo objetivo. O planejamento tem como propósito o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresarias, facilitando a tomada de decisão, reduzindo assim a incerteza e aumentando as chances do alcance de seus objetivos. (OLIVEIRA, 2007).

Define-se a finalidade do planejamento como o desenvolvimento de técnicas administrativas que possam viabilizar os objetivos da empresa e que facilitarão a tomada de decisões no futuro. Segundo Oliveira (2007), o exercício sistemático do planejamento diminui a incerteza envolvida no processo decisório, e como consequência, aumenta a probabilidade de alcance dos objetivos e metas estabelecidos para a empresa.

A atividade de planejar é complicada em razão de sua própria natureza, qual seja a de um processo ininterrupto de pensamento sobre o futuro, "(...) desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados". (OLIVEIRA, 2007, p. 5)

Planejamento refere-se à aptidão de estruturar e antecipar os impactos de uma sequência de acontecimentos, desta forma agindo de maneira preventiva a eventuais consequências que possam a vir a ocorrer. (SOUZA; QUALHARINI, 2007)

De acordo com Oliveira (2007), existem três tipos de planejamento: o tático, o estratégico e o operacional. Fazendo-se uma comparação entre o

planejamento estratégico e o tático, pode-se concluir que, quanto ao prazo, o do estratégico é mais longo, e o do tático mais curto. Os riscos do estratégico, maiores; os do tático, menores. Já no que diz respeito à flexibilidade, a do planejamento estratégico é menor, e a do tático, maior.

O planejamento tático ocorre apenas em certos setores de uma empresa, possuindo por objetivo aperfeiçoar apenas uma determinada área da organização. As informações que auxiliarão o planejamento tático envolvem informações não programadas, concentrando-se em um nível médio de decisão, uma vez desenvolvem planos de curto e médio prazo. Durante este tipo de planejamento são entabulados programações e orçamentos, determinação das políticas, procedimentos e objetivos de negócios para as várias subunidades da organização. (OLIVEIRA, 2007).

O planejamento operacional constitui-se na formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas na organização; através dele efetua-se o monitoramento das atividades básicas da organização. As deliberações operacionais necessitam de programação prévia e detalhamento, por meio de planos organizacionais de curto prazo. (OLIVEIRA, 2007).

Já no âmbito da estratégia há numerosas definições, assim como no planejamento. Uma delas é a que sustenta que a estratégia é um plano, um curso de ação para o futuro, uma direção a ser seguida. Outra descrição é a de que estratégia é um padrão, que consiste em ser seguido ao longo do tempo. Exemplifica Henry Mintzberg: “Uma empresa que comercializa perpetuamente os produtos mais caros da sua indústria segue a chamada estratégia de segmento superior, assim como uma pessoa que sempre aceita a função mais desafiadora segue uma estratégia de alto risco”. (MINTZBERG, 2004, p. 34).

Ainda segundo os ensinamentos de Henry Mintzberg:

Para algumas pessoas especialmente Porter (1980, 1985) e seus seguidores, estratégia é posição isto é, a definição de determinados produtos em determinados mercados. Para outras, entretanto, estratégia é perspectiva, isto é a maneira de a organização fazer as coisas, de acordo com a frase de Peter Drucker, seu conceito do negócio. Como posição, a estratégia olha para baixo – para o “x” que marca o ponto onde o produto encontra o cliente – e olha para fora – para o mercado externo. Como perspectiva, ao contrário, a estratégia olha para dentro – dentro da organização, de fato, dentro das cabeças dos estrategistas coletivos – mas também para cima – para a grande visão da empresa (será essa floresta vista acima das árvores, ou serão as nuvens que estão sendo percebidas?!). (MINTZBERG, 2004, p. 37)

Estratégia é uma palavra de origem grega usada para definir a arte dos generais. Originalmente, o vocábulo *estrategos* era utilizado para referenciar os generais e comandantes supremos, os quais eram designados para planejar e fazer a guerra na Grécia antiga. Mais tarde, passou a significar habilidades gerenciais como administração, liderança, poder e oratória. “Ao tempo de Alexandre (330 a C.) referia-se à habilidade de empregar forças para se sobressair à oposição, criando um sistema planejado de governar” (MINTZBERG, 2001, p. 20).

Para Oliveira, (2007, p. 4), “o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado (...)”.

Ele surgiu nos Estados Unidos nos anos 60, visando estabelecer o melhor caminho a ser seguido pelas empresas otimizando o grau de interação com os fatores externos, os quais não são controláveis. (OLIVEIRA, 2007).

Regularmente, o planejamento é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa; e refere-se à formulação de objetivos, definindo-se as estratégias a serem utilizadas para o alcance dos mesmos, levando-se em consideração as variáveis internas e externas, e a evolução esperada. (OLIVEIRA, 2007).

Anteriormente, o processo de planejamento estratégico sofria influência em grande parte do departamento de planejamento das organizações:

Os integrantes desses departamentos eram envolvidos pelo projeto e implementação dos sistemas de administração estratégica dentro de suas organizações. Entretanto, mais recentemente, os departamentos de planejamento perderam um pouco de sua influência. O processo atual de administração estratégica tende, especialmente em organizações menores, a ser dominado pelo diretor-presidente (CEO) da companhia. O presidente é também considerado primariamente como o principal responsável pelo sucesso do processo. (Hernan E. Contreras Alday, 2000, p.9-16)

Estes conceitos procuram direcionar e viabilizar a empresa em busca de seus objetivos de médio e longo prazo, auxiliando-a nas tomadas de decisões. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Para (SCRAMIN; BATALHA, 1997 apud TERENCE, 2002, p. 20) o planejamento estratégico é um meio amplo e sistemático de preparar ações relativas à escolha de mercados e produtos adequados, tendo em vista uma situação saudável, a longo prazo, para a empresa.

Planejamento estratégico é a melhor opção para as empresas que buscam aplicar determinadas estratégias, com o objetivo de alcançar suas metas,

através de um planejamento global e a longo prazo. (MENDES; RAISER, 2009, p.230-240)

## 2.2 MODELOS DE PLANEJAMENTO

Existem diversos modelos de elaboração e implementação de estratégias; estes modelos definem as etapas do processo de planejamento estratégico.

Embora cada modelo possua características distintas, todos apresentam quatro etapas, quais sejam o diagnóstico estratégico; a elaboração da missão, objetivos e estratégias da organização; a implementação do plano estratégico e o controle dos resultados (CORAL, 2002, p. 52)

### 2.2.1 Modelo da “escola do design”

O modelo básico da “escola do design” é baseado na ideia de que a formação de estratégia é um processo de idealização; utilizam-se ideias primordiais para se traçar a estratégia, tais como compreender as forças e fraquezas internas e identificar as ameaças e oportunidades externas. (MINTZBERG, 2004)

Na concepção de Henry Mintzberg, “As oportunidades externas são exploradas pelas forças internas, ao passo que as ameaças são evitadas e as fraquezas contornadas”. (MINTZBERG, 2004, p. 44).

Entre as premissas que fundamentam o modelo da escola de design pode-se citar:

1. A formação de estratégia deve ser um processo de pensamento controlado e consciente. Nesta premissa, dá-se mais importância à razão que a ação. Segundo Andrews (1981, p. 24, *apud* MINTZBERG, 2004, p. 45), “(...) as estratégias não devem ser desenvolvidas nem de forma intuitiva nem emergente; em vez disso, elas devem ser “tão deliberadas quanto possível””.

2. A responsabilidade pelo processo deve ser do executivo principal. Esta asserção enfatiza a supervisão do líder, ele é o responsável pelas necessidades da sociedade, pois esta não exerce influência sobre a organização. “Os outros membros da organização são, assim, relegados a papéis subordinados no processo, assim como os atores externos (com exceção dos diretores que aconselham a CEO)” (MINTZBERG, 2004, p. 45).



3. O modelo de formação deve ser simples e informal.
  4. As estratégias devem ser ímpares, sendo que as melhores resultam de um processo de design criativo.
  5. As estratégias devem resultar do processo de design plenamente desenvolvido.
  6. As estratégias devem ser explícitas e, se possível, articuladas, o que quer dizer que necessitam ser simples.
  7. As estratégias devem ser implementadas após terem sido formuladas.
- “Por exemplo, a estrutura deve seguir a estratégia, sendo reconsiderada cada vez que uma nova estratégia é formulada. Assim, vários mecanismos administrativos (...) são postos em jogo para a implementação”. (MINTZBERG, 2004, p. 46).

Em síntese, as premissas básicas da escola de planejamento são:

1. A formação de estratégia deve ser um processo controlado e consciente, bem como formalizado e elaborado, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas.
2. A responsabilidade por todo o processo compete, em princípio, ao executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução é da equipe de planejadores.
3. As estratégias provêm desse processo prontas, geralmente como posições genéricas, devendo ser explicadas para que possam então ser implementadas pela atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos (MINTZBERG, 2004, p. 48).

### 2.2.2 Modelo de Ansoff

No ano de 1965, H. Igor Ansoff publicou o livro *Corporate Strategy*, importante obra no mundo da administração. O autor não tratou sobre o processo de planejamento estratégico em geral; dedicou-se à questão da expansão e diversificação corporativas. De acordo com Ansoff (1965, p. 12, *apud* MINTZBERG, 2004, p. 49), o produto final de decisões estratégicas é simples; chega-se a uma combinação de produtos e mercados pela adição de novos produtos-mercados, renúncia a outros antigos e expansão da posição presente. Ainda, “a estratégia é vista como um “operador” destinado a transformar a empresa da posição presente para a posição descrita pelos objetivos, sujeito aos obstáculos das competências e do potencial” (ANSOFF, 1965, p. 205, *apud* MINTZBERG, 2004, p. 49)

Há dois conceitos que precisam ser levados em consideração a fim de que se entenda o processo proposto pelo modelo de Ansoff. O primeiro é a inspeção da “disparidade”. Primeiramente, fixa-se um conjunto de propósitos; após, avalia-se a desconformidade (disparidade) entre a posição atual da empresa e os seus objetivos. Em seguida, são propostas uma ou mais estratégias de ação. Então, faz-se uma análise das propriedades das estratégias capazes de reduzirem a disparidade. Caso uma estratégia elimine significativamente as disparidades, a mesma será aceita. O segundo conceito é o de “sinergia”. Ansoff (1965, p. 75, *apud* MINTZBERG, 2004, p. 50) utilizou-o para ajudar a explicar a noção básica para ajustar-se ao *design* da estratégia organizacional. Primeiramente, ele se referiu a ele “como o efeito do ‘2+2=5’ para assinalar o fato de que a empresa busca uma postura de produto-mercado com um desempenho combinado que seja maior que a soma de suas partes. Após, Ansoff (1965, p. 79, *apud* MINTZBERG, 2004, p. 50) ampliou sua definição do conceito para incluir qualquer “efeito que possa produzir um retorno combinado dos recursos da empresa maior que a soma de suas partes”.

### 2.2.3 Modelo da corrente principal de Steiner

A principal obra de George Steiner intitula-se *Top Management Planning*, publicado em 1969. O modelo, embora possa parecer semelhante ao modelo da escola do design, difere deste em relação a sua abrangência, na estrita sequência de suas etapas e no detalhamento de sua execução:

O assunto que pode estar contido no planejamento estratégico inclui todo tipo de atividade de interesse para uma empresa. Entre as áreas, estão lucros, dispêndios de capital, organização, preços, relações de trabalho, *marketing*, finanças, pessoal, relações públicas, propaganda, capacidades tecnológicas, aperfeiçoamento de produtos, pesquisa e desenvolvimento, questões legais, seleção e treinamento gerencial, atividades políticas, etc. (STEINER, 1969, p.34 *apud* MINTZBERG, 2004, p. 52).

Steiner estabeleceu as cinco dimensões do planejamento:

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc. Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros. Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo. Outra dimensão corresponde às unidades

organizacionais onde o planejamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc. Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade; planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro. (STEINER, 1969 *apud* OLIVEIRA, 2007 p. 12/13).

#### **2.2.4 Modelo de ciclo de vida do produto**

O ciclo de vida de um produto possui quatro estágios, quais sejam, introdução, crescimento, maturidade e declínio, sendo que o conceito de vida do produto dirige-se a uma categoria genérica de produto, e não a marcas específicas. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 260).

Segundo a lição de Chiavenato e Sapiro:

O ciclo de vida pode ser representado ao assinalar o volume de vendas agregado para uma categoria genérica de produto durante um tempo, geralmente anos. É também válido acompanhar a curva do volume de vendas com a curva de lucro correspondente para a categoria de produto, até porque, uma organização está interessada em lucro, não somente em vendas. As formas dessas duas curvas variam de uma categoria de produto para outra. (...) Os lucros declinam porque as organizações num setor normalmente devem aumentar seus esforços de propaganda e de vendas e /ou diminuir seus preços para sustentar o crescimento das vendas diante da intensa concorrência durante o estágio de maturidade. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 260).

##### **2.2.4.1 Características de cada estágio do ciclo de vida**

São quatro os estágios do ciclo de vida do produto: introdução, crescimento, maturidade e declínio. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

No estado de introdução, também chamado de estágio pioneiro, o produto é lançado no mercado num programa de marketing de escala total, tendo passado pelo seu desenvolvimento, seleção de protótipo e testes de mercado. O produto pode ser totalmente novo ou, apesar de já existir, possuir uma característica nova significativa. Dentre os estágios, o de introdução é o mais arriscado e custoso, uma vez que o dinheiro investido não é gasto somente para desenvolver o produto, mas também para alcançar a aceitação dos consumidores (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

No estágio de crescimento, conhecido também como estágio de aceitação do mercado, de maneira geral, o lucro e as vendas aumentam rapidamente; os

concorrentes entram no mercado em abundante número caso a possibilidade de lucro seja atraente. Como resultado, os lucros começam a declinar perto do final deste estágio. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Na primeira parte do estágio de maturidade, as vendas continuam a aumentar, porém em uma taxa decrescente. Assim que as vendas nivelam, os lucros declinam. A principal razão para o acontecimento disso é a demasiada concorrência no preço. Já durante a última parte do estágio, os produtos marginais, que são aqueles com altos custos ou sem vantagem diferencial, caem fora do mercado. Isto ocorre por não terem clientes ou lucros suficientes. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Para a maioria dos produtos, é inevitável a passagem pelo estágio de declínio por duas razões: a primeira é que um produto melhor ou menos caro é criado para satisfazer a mesma necessidade; a segunda é que, frequentemente, a necessidade por determinado desaparece devido ao desenvolvimento de um outro produto. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

#### **2.2.5 Modelo participação de mercado/crescimento do mercado – matriz BCG**

Este modelo foi desenvolvido pela organização de consultoria gerencial Boston Consulting Group. Utilizando tal modelo, uma empresa pode classificar cada um de seus produtos ou linhas de produtos levando em consideração dois aspectos – a participação do produto no mercado e a taxa de crescimento do mercado do produto (os dois eixos da matriz). Cada eixo é composto por dois setores, resultando em uma grade com quatro quadrantes, onde são alocados os seguintes grupos de produtos: estrelas, vacas leiteiras, pontos de interrogação e bicho de estimação, conforme pode ser observado na figura 1.

Figura 1 - MATRIZ BCG



Fonte: <http://resultargestao.com.br/blog/2015/11/05/matriz-bcg>

**Estrelas:** são produtos que geram muito lucro, mas, ao contrário das vacas leiteiras, exigem consideráveis investimentos para que alcancem esta boa performance de vendas. Segundo Chiavenato, “(...) um produto que cai nessa categoria apresenta um desafio para as organizações porque ela exige muito dinheiro para permanecer competitiva em mercados em crescimento” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 265).

**Vacas leiteiras:** são os produtos que geram muito lucro sem a necessidade de grandes investimentos de tempo ou dinheiro em marketing ou vendas. Estes produtos encontram-se estabelecidos no mercado e se “autopromovem” por sua qualidade e/ou reputação junto ao público consumidor. Seus custos de marketing não são altos porque a maioria dos seus clientes está com eles por algum tempo e são leais. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

**Pontos de interrogação:** estes produtos caracterizam-se por baixas parcelas de mercado e altas taxas de crescimento; ainda não geram grande receita,

mesmo com alto investimento em marketing e vendas. Costumam estar nessa categoria os produtos recém-lançados mercado, que constituem apostas da empresa. A questão em torno desses produtos é se os mesmos podem ganhar parcela de mercado adequada e serem lucrativos. Caso a administração ache que não, então eles devem ser desativados ou liquidados. Caso contrário, a organização deverá providenciar o dinheiro para construir a parcela de mercado. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Bicho de estimação: são produtos com baixas parcelas de mercado e os quais operam em setores cuja taxa de crescimento é baixa. “As estratégias de marketing para os bichos de estimação pretendem maximizar qualquer lucro potencial ao minimizar os gastos ou promover uma vantagem diferencial para constituir parcela de mercado” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 267).

### 2.3 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO

De acordo com Oliveira (2007), para que surtam os resultados esperados da operacionalização de um planejamento, este deve seguir alguns princípios básicos, os quais podem ser divididos em gerais e específicos.

São quatro os princípios gerais do planejamento, quais sejam, o princípio da contribuição aos objetivos, o princípio da precedência do planejamento, o princípio das maiores abrangência e influência e o princípio da maior eficácia, eficiência e efetividade. (OLIVEIRA, 2007).

O princípio da contribuição aos objetivos significa que o planejamento sempre deve visar aos máximos objetivos da empresa. “No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles” (OLIVEIRA, 2007).

O princípio da precedência do planejamento corresponde a uma função administrativa a qual vem antes das outras, tais como direção, controle e organização, isto é, o planejamento, de forma geral, aparece no início do processo administrativo. (OLIVEIRA, 2007).

Já o princípio da maior abrangência e influência aduz que o planejamento pode provocar modificações nas características de uma empresa:

As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder às necessidades de treinamento, substituições, transferências, funções, avaliações etc.; na tecnologia as modificações podem ser apresentadas pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos etc.; e nos sistemas pode ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções etc. (OLIVEIRA, 2007, p. 7)

Por fim, o princípio da maior eficácia, eficiência e efetividade sustentam que o planejamento deve procurar minimizar as deficiências apresentadas pelas organizações e maximizar os resultados. Eficácia significa produzir alternativas criativas; fazer as coisas certas; obter resultados; maximizar a utilização de recursos e aumentar o lucro. Eficiência é resolver problemas; fazer as coisas de maneira adequada; cumprir seu dever; salvaguardar os recursos aplicados e reduzir os custos. Efetividade quer dizer apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo e manter-se no mercado (OLIVEIRA, 2007, p. 7/8).

Segundo Ackoff (1974, p. 28, *apud* OLIVEIRA, 2007, p. 9), há quatro princípios de planejamento específicos: o planejamento participativo, o planejamento coordenado, o planejamento integrado e o planejamento permanente.

O princípio do planejamento participativo reza que o papel do responsável pelo planejamento não é somente elaborá-lo, mas sim facilitar o processo de elaboração pela própria empresa. (OLIVEIRA, 2007)

O planejamento coordenado aduz que todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de maneira que atuem de forma interdependente, já que nenhuma parte de uma organização pode ser planejada de forma eficaz se o for de forma independente de outra parte ou aspecto da empresa. (OLIVEIRA, 2007)

O princípio do planejamento integrado diz que os vários escalões de uma organização devem ter seus planejamentos integrados. (OLIVEIRA, 2007)

Por fim, em relação ao planejamento permanente, constata-se que "(...) essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial, pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo" (ACKOFF, 1974, p. 28, *apud* OLIVEIRA, 2007, p. 10).

## 2.4 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira (2007), o processo de planejamento estratégico é constituído pelos seguintes elementos: declaração de missão; visão de negócios;

diagnóstico estratégico externo; diagnóstico estratégico interno; fatores-chave de sucesso; sistemas de planejamento estratégico; definição dos objetivos; análise dos públicos de interesse; formalização do plano e auditoria de desempenho e resultados.

A missão traduz as atribuições e aspirações de uma organização, sendo uma definição que antecede o diagnóstico estratégico. De acordo com Müller (2014), a missão constitui o motivo de existência da empresa.

A visão de negócios expressa uma imagem da empresa no momento da efetuação de seus propósitos futuramente. “A visão de negócios cria um “estado de tensão” positivo entre o mundo como ele é e como gostaríamos que fosse (sonho). Pode servir também como uma fonte inspiradora (...)” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 44).

O diagnóstico estratégico externo busca antecipar ameaças e oportunidades para a efetivação da visão, da missão e das finalidades da empresa. Ele diz respeito à observação de variadas dimensões do ambiente as quais possuem influência sobre a organização. Por sua vez, o diagnóstico estratégico interno representa o diagnóstico da situação empresarial em relação às dinâmicas ambientais, criando condições para a formulação de estratégias para o melhor ajustamento da organização. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003)

Os fatores-chave de sucesso são um recurso metodológico o qual corresponde a uma etapa do processo inserida entre o diagnóstico e a formulação das estratégias propriamente ditas. Eles buscam salientar assuntos considerados realmente críticos pela organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003)

O objetivo dos sistemas de planejamento estratégico consiste na formulação de estratégias e sua execução pelo procedimento de implantação das ações através das quais a organização empreenderá a consecução de sua missão, objetivos e visão de negócios. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003)

Quanto à definição dos objetivos, alguns autores inserem os objetivos dentro do processo de formulação das estratégias, tais como os seguidores do modelo da escola de design outros, como os seguidores do modelo de Ansoff, tratam sobre a definição dos objetivos separadamente da formulação das estratégias. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003)

A análise dos públicos de interesse, ou *stakeholders*, consiste no reconhecimento de grupos que possam influenciar a organização ou sofrer influência



da mesma, tais como consumidores, empregados, dirigentes, usuários e instituições financeiras. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003)

Sobre a formalização do plano, é reconhecido que não basta apenas a formulação das estratégias; é imprescindível implementá-las por meio de projetos e programas específicos. Tal formalização “(...) exige uma abrangência completa de todas as áreas de tomadas de decisão da organização; uma racionalidade formal no processo de tomada de decisão e um firme controle sobre o trabalho”. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 44).

Finalmente, a auditoria de desempenho e resultados consiste na revisão do que foi implementado, a fim de se decidir os novos rumos do processo, preservando-se as estratégias implantadas com êxito e revendo as estratégias insatisfatórias. De acordo com Zenone (2007), auditoria refere-se em analisar o que foi elaborado a fim de determinar novos caminhos, conservando as estratégias que funcionaram e reconsiderando as que não obtiveram êxito.

## 2.5 ANÁLISE SWOT

A função principal da análise SWOT é proporcionar a seleção de uma estratégia apropriada, de forma que se possam atingir certos objetivos. (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

De acordo com Kotler (2000), análise SWOT é a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, analisando o ambiente externo e interno de uma organização.

A matriz SWOT é uma ferramenta muito empregada na gestão estratégica, onde relaciona-se as oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas do ambiente interno, conforme ilustrado na figura 2.

Figura 2 – Matriz SWOT  
Análise Swot



Fonte:blog.iset.com.br

### 2.5.1 Análise do ambiente externo

A análise do ambiente externo consiste em um aglomerado de técnicas que possibilitam reconhecer e acompanhar constantemente os aspectos competitivos que podem influenciar o funcionamento das organizações. (LOBATO; FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2009)

Dentro da análise de oportunidades e ameaças temos de monitorar importantes forças macroambientais, elas são: econômicas, demográficas, político-legais e socioculturais. Também devem ser analisados os agentes microambientais que são: os clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores. (KOTLER, 2000)

O próximo passo é identificar as oportunidades e ameaças; oportunidades são fatores externos a organização os quais podem trazer algum benefício para a missão da empresa e ou alcance de sua visão, já as ameaças são exatamente o oposto, os fatores externos podem prejudicar o andamento do alcance de sua missão e ou visão. (LOBATO; FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2009)

Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que acarretaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, a deterioração das vendas ou dos lucros. As ameaças devem ser classificadas de acordo com a sua gravidade e probabilidade de ocorrência. (KOTLER, 2000. p. 99)

### **2.5.1.1 Análise do macroambiente**

De acordo com (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000) todas as empresas são afetadas por quatro forças macroambientais, quais sejam: político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais, sendo que essas forças normalmente não estão sob o controle da organização.

A força político-legal influencia vigorosamente o universo empresarial, sendo que estas influências podem vir por meio de eleições, legislações, sentenças judiciais, entre outros. Estes fatores exercem influência sobre uma organização em virtude do processo ou clima político. (FERNANDES; BERTON, 2005)

No âmbito econômico, destaca-se o crescimento ou a queda do produto interno bruto, assim como o aumento ou a queda na taxa de juros, inflação, valor do dólar, entre outros. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000)

O fator tecnológico diz respeito à evolução dos produtos, métodos ou o desenvolvimento de novas tecnologias que possam influenciar o desempenho das organizações. As mudanças tecnológicas podem oscilar significativamente de um setor para o outro. (FERNANDES; BERTON, 2005)

Já na força social encontram-se as crenças, tradições, tendências sociais e as expectativas que são criadas em torno das organizações; desta maneira é necessário compreender como as pessoas se comportam e são influenciadas por tais fatores. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000)

### **2.5.1.2 Análise Setorial**

A análise setorial é um método de pesquisa e avaliação, o qual auxilia a entender o setor em que a organização está inserida e sua atratividade. Além disso, permite que sejam analisados os concorrentes, suas técnicas e as tendências do setor em que a empresa está enquadrada. (LOBATO; FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2009)

O professor Michael E. Porter, da universidade de Harvard é um dos maiores especialistas em análise setorial do mundo. Ele alega que o potencial lucrativo de um setor depende de cinco forças competitivas básicas: a ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor, a intensidade da rivalidade entre os

concorrentes existentes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha dos compradores e o poder de barganha dos fornecedores.

A ameaça de novos entrantes dá-se quando certo negócio é atraente e não há barreiras existentes significativas que impossibilitem a entrada de novos concorrentes; desta maneira pode-se ter como consequência a queda de preços no setor ou as empresas poderão ter seus custos onerados, acarretando assim a diminuição de sua rentabilidade. (PORTER, 1986)

No que diz respeito à rivalidade entre os concorrentes, tem-se que a competição intensifica-se no momento em que uma organização se sente pressionada pelas outras empresas em busca de uma melhora de seu posicionamento no mercado. Estas disputas podem ocorrer por meio de disputa de preço, brigas publicitárias, aumento da garantia aos clientes, entre outros. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000)

Já os produtos ou serviços substitutos são aquelas mercadorias ou atividades que cumprem as mesmas funções que os consumidores estão procurando, porém, de maneira diferente, desta forma impondo um limite de valor nos preços em que as organizações podem cobrar e nos lucros que podem alcançar. (BARNEY; HESTERLY, 2007)

No que concerne ao poder de negociação dos compradores, este poder do consumidor tem de ser considerado, uma vez que as tomadas de decisões são totalmente afetadas por essa capacidade. Conseqüentemente, o poder de barganha é capaz de forçar os preços para baixo, intensificando ainda mais a competição entre as empresas. (FERNANDES; BERTON, 2005)

Por último, no tocante ao poder de negociação dos fornecedores, tem-se que estes possuem a capacidade de exercer influência no aumento dos preços ou na diminuição da qualidade dos serviços prestados. Portanto, grandes fornecedores conseguem reduzir a rentabilidade de uma organização incapaz de transferir o aumento de custos para seus preços. (PORTER, 1986)

## **2.5.2 Análise do ambiente interno**

De acordo com (LOBATO; FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2009, p. 93). “A análise do ambiente interno compreende o diagnóstico da situação da organização com relação às suas forças e fraquezas, suas capacitações,

competências e questões críticas para o alcance do sucesso no negócio em que a organização se propõe a atuar”.

Todo negócio necessita de uma avaliação periódica de suas forças e fraquezas, tendo em vista que a força é um ponto forte interno da organização que facilita o alcance de seus objetivos e a fraqueza é uma deficiência que a empresa possui que prejudica a direção desejada a ser seguida. (LOBATO; FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2009).

Segundo Kotler (2000), não há necessidade de uma empresa eliminar todas as suas fraquezas, nem de se gabar de suas forças, o que ela precisa avaliar é se ela deve limitar-se às oportunidades que não necessitam de aquisição adicional de recursos ou analisar de uma forma mais coerente às oportunidades que exigem que a empresa desenvolva maiores forças.

"Algumas vezes um negócio tem um desempenho ruim não porque faltem a seus departamentos as forças necessárias, mas porque eles não trabalham em conjunto, como uma equipe." (KOTLER; KELLER, 2006. p. 52).

### **2.5.2.1 Análise Funcional**

A análise funcional tem como papel identificar os comportamentos das diversas áreas de uma empresa, levando em consideração os acontecimentos anteriores e as situações posteriores. Sua importância é detectar de maneira correta cada procedimento que se quer minimizar, para desta forma idealizar estratégias para eliminar os comportamentos não desejados. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000)

Dentro da análise funcional existe a cadeia de valor, a qual é uma sucessão de passos, que, partindo dos insumos, acrescenta valor até chegar ao produto ou serviço final, logo este é um método para desmembrar as inúmeras fases que constroem a formação de um produto ou serviço. (FERNANDES; BERTON, 2005)

Pode-se dizer que a cadeia de valores de uma organização é a maneira pela qual ela desempenha suas ações individuais, é um retrato de sua trajetória, estratégia e do controle principal das suas próprias atividades. Ela auxilia na análise de certas atividades as quais proporcionam à organização criar valor ou vantagem competitiva. (PORTER, 1989). Tais práticas estão divididas entre atividades

primárias e atividades de apoio, sendo que as primárias são compostas por cinco categorias: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço.

A logística interna busca entender como funciona o processo em relação ao recebimento e estocagem, além do controle de seu inventário e definição de transporte das mercadorias que chegam. (PORTER, 1989)

As operações são as atividades associadas ao processo de transformação da matéria prima em produto acabado, passando por todos os setores da produção. (PORTER, 1989)

No que diz respeito à logística externa, a mesma proporciona o entendimento de como funciona a coleta, armazenagem e a entrega dos produtos finalizados. (PORTER, 1989)

Já no marketing e vendas estão envolvidos os métodos usados para atrair os consumidores a comprarem os seus produtos ou serviços e persuadi-los por meio de propaganda, promoção, preço, entre outros. (PORTER, 1989)

Por fim, o serviço diz respeito às atividades que preservam ou agregam valor aos produtos ou serviços depois da compra. (PORTER, 1989)

Por sua vez, as atividades de apoio estão separadas em quatro classes, quais sejam: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infraestrutura da empresa. (PORTER, 1989)

A aquisição são os meios que a organização utiliza para comprar os bens fundamentais para trabalhar, tais como insumos, máquinas, entre outros, além das negociações com fornecedores para comprar com melhores preços. (PORTER, 1989)

O desenvolvimento tecnológico busca a automação dos processos, visando facilitar as atividades que estão envolvidas na cadeia de valor. (PORTER, 1989)

Por sua vez, a gerência de recursos humanos se concentra no recrutamento, seleção, treinamento, manutenção e compensação dos colaboradores da organização. (PORTER, 1989)

Já a infraestrutura são as atividades de suporte que a empresa precisa realizar para ter condições de concluir suas operações diárias; em algumas organizações o contato com os seus consumidores pode ter um papel fundamental. (PORTER, 1989)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método, de uma forma geral, consiste em uma sequência que deve ser imposta aos diferentes meios necessários para alcançar certo fim ou resultado desejado. Pode-se definir método como o conjunto de processos utilizados na averiguação e explanação da verdade. Ele não pode ser inventado, e deve ser fundamentado de acordo com o objeto em pesquisa, excluindo-se assim o capricho e o acaso, adaptando-se as exigências do objeto a ser estudado, definindo os melhores caminhos e processos a serem seguidos. (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

Toda a ciência se caracteriza pelo emprego de métodos científicos, porém, nem todos os ramos de estudo que aplicam este método são considerados ciência. Conclui-se, assim, que a aplicação de métodos científicos não é uma exclusividade da ciência. O método se define em sua totalidade como atividades sistemáticas e lógicas, proporcionando maior segurança e possibilitando o alcance do objetivo de forma que seus conhecimentos sejam válidos e reais. (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O método evidencia mais uma posição do que devidamente uma totalidade de regras prontas e acabadas para a resolução de algum tipo de adversidade, assim a melhor forma de investigação e busca de soluções está relacionada a estudos e modelos que já demonstraram credibilidade teórica e prática na sua aplicação. (MEZZAROBA; MONTEIRO, 2004)

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Existem diversos meios de investigação; cada tipo permite maneiras distintas de aplicação e perspectiva de acordo com o objeto em estudo, os objetivos propostos e a capacidade do investigador. Toda forma de pesquisa apresenta núcleo comum de métodos e suas típicas características. (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007)

A pesquisa descritiva tem por objetivo principal a descrição dos atributos de certa população, fenômeno e de determinar correlações entre variáveis. Frequentemente, ela é utilizada pelos pesquisadores que se preocupam com os

procedimentos práticos; também se enquadra entre as mais requisitadas por organizações, tais como instituições de ensino, empresas, entre outras. (GIL, 2007)

Este tipo de pesquisa também busca compreender diversas situações e ligações que possam ocorrer na sociedade, na política ou na economia, tanto individual ou em grupos e comunidades mais complexas. (RAMPAZZO, 2005)

Ela apresenta-se especialmente nas ciências humanas e sociais, tratando sobre elementos e complicações que requerem ser estudados. (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007)

A escolha pela pesquisa descritiva foi feita, pois a mesma tem o intuito de abordar a relação entre variáveis do objeto de estudo, que neste caso é a empresa Tintas DZ, localizada em Criciúma – SC, propondo uma nova forma de pensar e apresentando diretrizes para a empresa.

O estudo de caso é um procedimento de pesquisa de dados, sendo que no campo administrativo ele é chamado de *case*, já que expõe a situação observada na parte da gestão empresarial, descreve seus elementos constituintes e observas, considerando-se assim um problema a ser solucionado pelo pesquisador. Serve, desta maneira, para rastrear problemas que afetam qualquer setor de uma empresa. O estudo de caso não é utilizado de forma regressiva, contemplando fenômenos ou fatos sociais que já tenham ocorrido, mas sim para levar em consideração fatos atuais, rastreando os problemas que afetam os diferentes setores da corporação. (SANTOS; CANDELORO, 2006)

O meio de investigação estudo de caso foi escolhido em virtude do mesmo englobar fatos e fenômenos de variadas partes de uma empresa, tendo o intuito, assim, de apresentar diretrizes para um planejamento estratégico dentro da empresa Tintas DZ, localizada em Criciúma - SC.



### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO

Fundada em fevereiro de 1983 em Criciúma – SC, a Tintas DZ iniciou suas atividades sob o nome de Tintas Criciúma, localizada na Rua Henrique Lage, nº 1164, atuando na revenda de tintas automotivas. No ano de 1991, a empresa trocou sua razão social e endereço, passando a utilizar o nome atual, Tintas DZ, situada na Rua Coronel Marcos Rovaris e atuando na revenda de tintas prediais e automotivas. No ano de 1994, a loja mudou-se para instalações próprias na Rua Desembargador Pedro Silva, nº 245, onde atua até os dias de hoje.

Em 1999, buscando a expansão de suas atividades, iniciou uma parceria com a empresa Renner Herrmann, passando a trabalhar também com tintas de manutenção industrial; desta forma a empresa passou a ser a única revenda autorizada Renner Protective Coatings (tintas de proteção anticorrosiva de alto desempenho) no sul de Santa Catarina. Conseqüentemente, a empresa passou a ser referência em soluções de pinturas prediais, automotivas e de manutenção industrial, buscando sempre construir uma relação de confiança com seus clientes.

Quadro 1 - Estruturação da população-alvo.

Objetivos	Período	Extensão	Unidade de amostragem	Elemento
Identificar qual o melhor modelo para o planejamento de uma pequena empresa do ramo varejista	Primeiro semestre de 2017	Tintas DZ	Diretoria	Gestor

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 2 - Fontes bibliográficas pertinentes ao estudo

ASSUNTO	TÓPICOS	AUTORES
Planejamento estratégico	Definição	TERENCE, 2002; OLIVEIRA, 2007; MINTZBERG, 2004; HERNAN; ALDAY, 2000; MENDESE; RAISER, 2009, SOUZA; QUALHARINI, 2007

Modelos de planejamento estratégico	Modelos: da escola do desing, de Ansoff, da corrente principal de Steiner, de ciclo de vida do produto, participação do mercado/crescimento do mercado - matriz BCG	CORAL, 2002; MINTZBERG, 2004; OLIVEIRA, 2007; CHIAVENATO; SAPIRO, 2003
Princípios do planejamento	Princípios	OLIVEIRA, 2007
O processo de planejamento estratégico	Processo do planejamento	CHIAVENATO; SAPIRO, 2003; OLIVEIRA, 2007; MÜLLER, 2014; ZENONE, 2007
Análise SWOT	Análise do ambiente externo, análise do macroambiente, análise setorial, análise do ambiente interno, análise funcional	KOTLER, 2000; LOBATO; FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2009, KOTLER; KELLER, 2006, SERRA; TORRES; TORRES, 2004; PORTER, 1989; FERNANDES; BERTON, 2005; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; PORTER, 1986; BARNEY; HESTERLY 2007

Fonte: Elaborado pelo autor. (2016)

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

No presente estudo, a coleta foi feita por meio de dados primários, os quais são assim chamados por serem coletados em primeira mão, sejam por meio de questionários, gravações, depoimentos, entre outros. Neste tipo de coleta, deve-se sempre buscar preservar completamente às informações recolhidas. (MICHEL, 2015)

As técnicas que foram utilizadas no presente estudo são as de entrevista em profundidade semiestruturada e observação participante.

A entrevista em profundidade tem por objetivo principal entender a definição que os entrevistados conferem às questões e circunstâncias em contextos os quais não foram elaborados previamente. (ROESCH; BECKER; MELO, 2005)

Em entrevistas semi-estruturadas são empregadas questões abertas, as quais proporcionam ao entrevistador compreender o ponto de vista dos participantes. (ROESCH; BECKER; MELO, 2005)

A observação participante consiste na introdução do investigador na comunidade onde o trabalho será realizado, tornando-o parte do grupo e participando das atividades. (MARCONI; LAKATOS, 2010)

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

O presente trabalho analisou os dados por meio da abordagem qualitativa. O processo qualitativo na análise de dados constitui-se em extrair sentido dos dados, organizando as informações para análise, coordenando diversas análises e se aprofundando progressivamente na compreensão dos dados. (CRESWELL, 2007)

Após entrevista em profundidade realizada com a diretora da empresa foram analisados os dados, de forma que se pode compreendê-los, organizá-los por partes e buscar os benefícios que eles podem trazer para a organização, desta maneira, contribuindo para a expansão do negócio.

Em conjunto com a diretora da empresa, foi estabelecida a intenção estratégica, composta por missão, visão de futuro e valores, além da análise dos ambientes interno e externo.

Na sequência, foram definidas as diretrizes que conduzirão o processo de implementação e atualização do planejamento estratégico da empresa, no sentido de que o mesmo não caia no ostracismo.

### 3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quadro 3 - Síntese do delineamento da pesquisa

Objetivos Específicos	Tipo de Pesquisa a Quanto aos fins	Meios de Investigação	Classificação dos dados da Pesquisa	Técnica de coleta / apresentação dos dados	Procedimentos de coleta / apresentação dos dados	Técnica de análise dos dados
Levantar modelos para a elaboração do planejamento estratégico	Descritiva	Estudo de caso	Primário	Entrevista e observação participante	Entrevista em profundidade semiestruturada com a diretora da empresa	Qualitativa
Identificar qual o melhor modelo para o planejamento de uma pequena empresa do ramo varejista	Descritiva	Estudo de caso	Primário	Entrevista e observação participante	Entrevista em profundidade semiestruturada com a diretora da empresa	Qualitativa
Apresentar as diretrizes para o plano estratégico	Descritiva	Estudo de caso	Primário	Análise dos dados e informações levantadas durante a entrevista e o período de observação participante	Entrevista em profundidade semiestruturada com a diretora da empresa	Qualitativa

Fonte: Elaborado pelo autor. (2016)

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo foi definida a intenção estratégica da empresa. Além disso foi analisado o ambiente interno e externo da organização, coletando dados sobre a empresa e suas variáveis internas e externas. Dessa maneira foi possível elaborar as diretrizes para o planejamento estratégico, bem como definir as ações para implementação e prazo.

### **4.1 FILOSOFIA DA EMPRESA OU INTENÇÃO ESTRATÉGICA**

A empresa em estudo tem como intenção estratégica a definição da missão, que é a razão de ser, a visão, que projeta para o futuro os desafios, e os valores, que são as práticas adotadas para que a visão venha a se tornar a missão no futuro.

#### **4.1.1 Definição da missão da empresa**

A missão é o detalhamento de maneira diferenciada do negócio relacionando-se diretamente com o propósito de existência da organização. (REZENDE, 2008)

A missão da empresa Tintas DZ é:

Comercializar tintas e completos para pintura imobiliária, automotiva e industrial, construindo uma relação de confiança com nossos clientes.

#### **4.1.2 Visão de futuro**

A visão é o que tanto os gestores e os colaboradores enxergam da imagem da empresa, principalmente a imagem de longo prazo, onde a empresa deseja estar. (MAXIMIANO, 2004)

Ser reconhecida, na região da AMREC, por oferecer as melhores marcas do mercado e proporcionar aos seus clientes uma excelente experiência de compra.

### 4.1.3 Valores

Os valores de uma organização auxiliam no processo de identificar a responsabilidade social, neste âmbito a empresa irá identificar os valores éticos que poderão minimizar os impactos que possam ser negativos causados ao ambiente no qual está inserida. (CABESTRÉ; GRAZIADEI, 2010).

Os valores da empresa Tintas DZ são:

- Respeito ao cliente
- Ética nos negócios
- Qualidade dos produtos
- Comprometimento com o trabalho
- Valorização do talento humano
- Bom atendimento

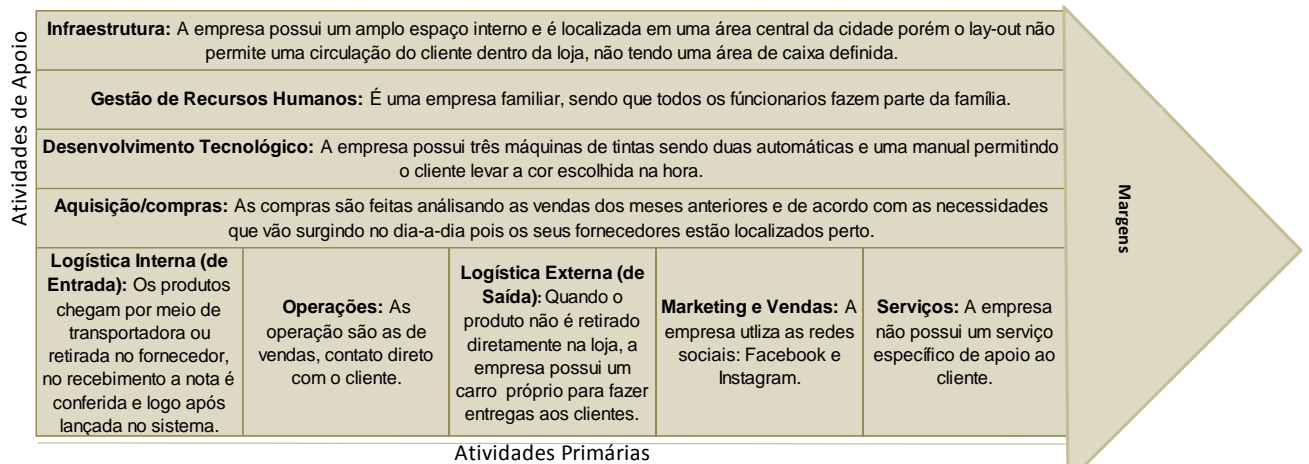
## 4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno serve para identificar os pontos fortes e fracos dentro de uma organização, desta maneira, busca reforçar seus pontos fortes e limitar seus pontos fracos com a finalidade de facilitar o alcance de seus objetivos.

### 4.2.1 Análise funcional

A cadeia de valores apresenta sua relevância em uma organização devido ao fato de auxiliar no processo de compreender os custos e alavancar pontos existentes de diferenciação sobre o mercado, buscando uma vantagem competitiva. Essa vantagem pode surgir como meio de execução das atividades rotineiras da organização de forma planejada e com maior eficiência, levando mais qualidade e muitas vezes preço melhor e/ou menor do que a concorrência (PORTER, 1990).

Figura 3 – Cadeia de valor



Fonte: Elaborado pelo autor. (2017)

#### 4.2.2 Pontos Fortes

- Boa localização
- Amplo espaço interno
- Carro próprio para entrega
- 34 anos no mercado
- Colaboradores comprometidos
- Atendimento de qualidade
- Bom mix de produtos
- Marcas consolidadas no mercado
- Estacionamento conveniado
- Possui duas máquinas de tintas imobiliárias: Suvinil, Sherwin Williams
- Uma máquina de tinta industrial: Anjo

#### 4.2.3 Pontos Fracos

- Área de caixa não definida
- Pouco espaço para o cliente se movimentar na loja em função do layout inadequado
- Sem dias específicos para publicações nas redes sociais
- Falta de padronização na abordagem ao cliente

- Não há metas estabelecidas para serem cumpridas
- Não possui um serviço de pós-venda
- Comercial pouco atuante
- Pouca parceira com pintores e arquitetos
- Baixas vendas de tintas imobiliárias

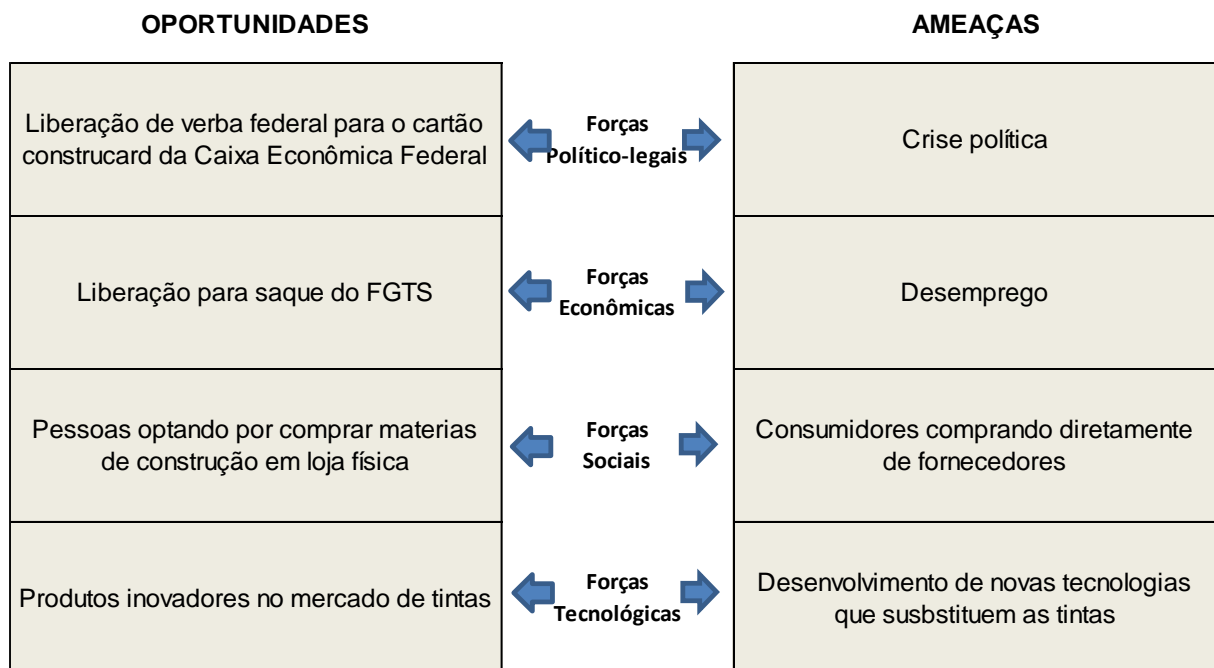
### 4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

De acordo com Cobra (2003), a análise do ambiente externo proporciona a organização identificar as oportunidades e ameaças que a podem influenciar.

#### 4.3.1 Análise das variáveis ambientais e suas tendências: Macroambiente

O macroambiente engloba as forças político-legais, econômicas, sociais e tecnológicas na maioria das vezes essas forças não estão sob domínio direto das empresas, desta forma a análise do macroambiente tem como missão entender as ameaças externas a organização e buscar as oportunidades oferecidas pelo mercado. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000)

Figura 4 – Análise do macroambiente



Fonte: Elaborado pelo autor. (2017)



### 4.3.2 Análise das variáveis ambientais e suas tendências: Setorial

A análise setorial levanta dados e analisa as informações, consegue entender o setor em que a empresa atua, desta forma ajuda a organização a entender quais os passos que ela deve seguir, analisando os seus concorrentes, as tendências, avaliando também os riscos e as oportunidades. (PIMENTA, 2016).

As cinco forças de Porter permitem identificar as oportunidades e ameaças no ambiente competitivo em que a empresa está inserida, desta forma permitindo-a se posicionar de maneira a explorar uma vantagem competitiva antes de seus concorrentes. (PORTER, 1999)

Figura 5 – As 5 forças de Porter

<b>As 5 Forças de Porter</b>	
1 - Como é a rivalidade entre os concorrentes?	Muito alta, pela grande quantidade de lojas já existentes e a chegada de grandes lojas de rede de materiais de construção.
2 - Quais são os produtos substitutos?	Pintura eletrostática, papel de parede, painéis de madeiras, entre outros.
3 - Qual o poder de barganha dos fornecedores?	Baixo, pois assim como há muita competição no comércio também há nas indústrias permitindo desta forma a busca por novos fornecedores.
4 - Como evitar/atrapalhar a entrada de novos concorrentes?	Não há
5 - Qual o poder de barganha dos clientes?	Como possuiu uma carteira pulverizada de clientes, não há uma dependência de somente um cliente, porém a alta concorrência permite que os clientes tenham um alto poder de barganha baixando muito o preço dos produtos comercializados no mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

### 4.3.3 Oportunidades

- Cartão Construcard da Caixa Econômica Federal
- Reforma de casas e apartamentos
- Reforma de equipamentos industriais em detrimento de adquirir novos
- Liberação para saque do FGTS

- Produtos inovadores no mercado de tintas
- Indústrias que passam periodicamente por vistorias em virtude de certificação (ex: ISO 9001)
- Exigência do Corpo de Bombeiros de pintura em certos locais e superfícies com tintas anti chamas
- Muitos arquitetos na região
- Pessoas optando por comprar materiais de construção em loja física

#### **4.3.4 Ameaças**

- Abertura de lojas de rede de material de construção
- Desemprego
- Produtos substitutos
- Economia desestabilizada
- Crise política
- Concorrentes liquidando preços
- Fornecedores vendendo direto para o consumidor final
- Muitas lojas de tintas na região

#### **4.4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Para elencar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa Tintas DZ, foram coletados dados junto a diretora e seus colaboradores, foi analisado também informações sobre o setor de tintas, econômico, social, político e tecnológico que possam afetar o dia-a-dia da organização.

Atualmente cerca de 80% do faturamento da empresa corresponde a vendas de tintas e complementos industriais e os outros 20% de tintas e complementos imobiliários.

#### 4.5 DIRETRIZES PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com o levantamento feito junto a empresa percebeu-se alguns pontos a serem explorados e melhorados, a seguir serão apresentadas as diretrizes para o planejamento estratégico:

- Reorganizar o layout interno da loja;
- Definir periodicidade para postagem em redes sociais;
- Impulsionar publicações do Facebook para arquitetos e pintores;
- Elaborar metodologia de abordagem ao cliente para realizar pós-venda;
- Padronizar atendimento;
- Desenvolver diferentes tipos de abordagem aos clientes nas categorias: indústria, pessoa física, arquiteto e pintores;
- Oferecer cursos aos colaboradores de atendimento e vendas no SEBRAE;
- Criar programa de fidelidade para arquitetos;
- Criar programa de fidelidade para pintores;
- Realizar ações conjuntas com fornecedores para divulgação dos produtos;
- Publicar em suas redes sociais ideias de produtos que criam efeitos similares a papeis de parede;
- Oferecer produtos diferentes dos que estão sendo liquidados por lojas concorrentes;
- Criar associação de compras com outros lojistas para conseguir melhores preços junto aos fornecedores;
- Fazer levantamentos de casas noturnas e possíveis clientes que passam por vistoria no corpo de bombeiros e oferecer tinta anti chamas;
- Mapear e elaborar cadastro das indústrias na região da AMREC para a equipe comercial visitar;
- Prospectar novas parcerias com pintores;
- Fazer parceria com o Construcard;
- Promover cursos em parceria com fornecedores para pintores e arquitetos;

- Estabelecer metas para o comercial;
- Elaborar um plano de premiação ao atingir metas;
- Associar-se a CDL e ACIC;

#### 4.6 AÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO

Por tratar-se de um trabalho que ainda está em curso, as diretrizes serão implementadas em blocos, por períodos previamente definidos.

Quadro 4 – Ações para implementação

Para os próximos seis meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganizar o layout interno da loja;</li> <li>• Definir periodicidade para postagem em redes sociais;</li> <li>• Impulsionar publicações do Facebook para arquitetos e pintores;</li> <li>• Criar programa de fidelidade para arquitetos;</li> <li>• Criar programa de fidelidade para pintores;</li> <li>• Realizar ações conjuntas com fornecedores para divulgação dos produtos;</li> <li>• Publicar em suas redes sociais ideias de produtos que criam efeitos similares a papeis de parede;</li> <li>• Oferecer produtos diferentes dos que estão sendo liquidados por lojas concorrentes;</li> <li>• Mapear e elaborar cadastro das indústrias na região da AMREC para a equipe comercial visitar;</li> <li>• Prospectar novas parcerias com pintores;</li> <li>• Estabelecer metas para o comercial;</li> <li>• Associar-se a CDL e ACIC;</li> </ul>
Para o ano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar metodologia de abordagem ao cliente para realizar pós-venda;</li> <li>• Padronizar atendimento;</li> <li>• Desenvolver diferentes tipos de abordagem aos clientes nas categorias: indústria, pessoa física, arquiteto</li> </ul>

	<p>e pintores;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Oferecer cursos aos colaboradores de atendimento e vendas no SEBRAE;</li><li>• Fazer levantamentos de casas noturnas e possíveis clientes que passam por vistoria no corpo de bombeiros e oferecer tinta anti chamas;</li><li>• Fazer parceria com o Construcard;</li><li>• Promover cursos em parceria com fornecedores para pintores e arquitetos;</li></ul>
Para os próximos dois anos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criar associação de compras com outros lojistas; para conseguir melhores preços junto aos fornecedores;</li><li>• Elaborar um plano de premiação ao atingir metas;</li></ul>

Fonte: Elaborado pelo autor. (2017)

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou elencar quais seriam as diretrizes mais apropriadas para a implementação do planejamento estratégico na empresa Tintas DZ. O planejamento permite que a organização entenda os seus pontos fracos e fortes, partindo da análise do ambiente interno e identifique as oportunidades e ameaças externas, fazendo-se a observação do ambiente geral e do setor no qual a empresa está inserida.

Após coleta de dados junto à Tintas DZ e análise do ambiente no qual a mesma se encontra, foi possível identificar os principais aspectos a serem explorados para elaboração do plano estratégico da mesma. Dessa maneira, foi elaborada a intenção estratégica e o plano de ação para a empresa, levando-se em consideração as variáveis internas e externas inerentes à organização. Verificou-se também que a empresa não tem controle sobre algumas variáveis do ambiente externo, porém foram elencadas ações para que se possa se adequar e adaptar-se às mesmas.

Portanto, o resultado obtido com a pesquisa servirá para que a empresa Tintas DZ o utilize como ferramenta de apoio à tomada de decisões e o desenvolvimento de novas ações para suprir os pontos fracos e maximizar as oportunidades. Além disso, o presente estudo permite o monitoramento e o controle conforme as ações forem implementadas, sendo que a empresa também poderá repensar suas estratégias caso as anteriores não atinjam os resultados esperados.

A responsabilidade pelo gerenciamento do processo de implementação e controle do plano estratégico está sob encargo da gerente da empresa.

Entretanto, é necessário que sejam aprofundados os tópicos abordados neste trabalho, no sentido que haja continuidade no processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico na empresa.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS FABRICANTES DE TINTAS. Disponível em: <http://www.abrafati.com.br/indicadores-do-mercado/numeros-do-setor/>. Acesso em: 27 de nov. 2016.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed Porto Alegre: Artmed, 2007.
- Disponível em: <http://blog.iset.com.br/2015/02/09/aprenda-fazer-uma-analise-swot-campea-para-seu-e-commerce/>. Acesso em: 10 de out. 2016.
- Disponível em: <http://resultargestao.com.br/blog/2015/11/05/matriz-bcg>. Acesso em: 10 de out. 2016.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed São Paulo: Atlas, 2007.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. 9. ed Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4 ed. São Paulo: Atlas. 2004.

MENDES, Osmar; RAISER, Gilberto. Planejamento estratégico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.230-240, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031.

MEZZARROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de metodologia da pesquisa no direito**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. atual. e ampl São Paulo: Atlas, 2015.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. Hernan E. Contreras Alday. **Revista FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 24. ed São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 16. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 12. ed Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, V. CANDELORO, R. J. **Trabalhos acadêmicos: Uma orientação para pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: Age, 2006.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. 1. ed Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004.



SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. In: **III WORKSHOP GESTÃO INTEGRADA: RISCOS E DESAFIOS**, 2007, São Paulo.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo (USP). Escola de Engenharia de São Carlos São Carlos, São Paulo, 2002.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing Estratégico e Competitividade Empresarial**: Formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho. São Paulo: Novatec, 2007.