

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

TAIS SAGRILLO TROMBIN

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM
UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DO MUNICÍPIO DE NOVA VENEZA**

CRICIÚMA

2017

TAIS SAGRILLO TROMBIN

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM
UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DO MUNICÍPIO DE NOVA VENEZA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva.

CRICIÚMA

2017

TAIS SAGRILLO TROMBIN

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM
UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DO MUNICÍPIO DE NOVA VENEZA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 05 de Julho de 2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Realdo de Oliveira da Silva – Especialista – UNESC - Orientador

Prof. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach – Especialista – Examinador

Prof. Valcir Mantovani – Especialista – Examinador

Dedico este trabalho à minha família e ao meu noivo, pela confiança e pelo incentivo aos estudos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pelo dom da vida, por guiar cada passo meu durante toda a minha caminhada nestes quatro anos e meio, e não me deixar fracassar em momento algum.

Agradeço aos meus pais, exemplos de persistência e determinação, por sempre se preocuparem e me incentivarem a seguir em frente, e por acreditarem no meu potencial, sou muito grata por ter vocês.

À minha irmã, que, além disto, é uma grande amiga, muito obrigada pela amizade, pela sintonia que há entre a gente. Obrigada também por ser exemplo quando eu precisei, por me amparar nos momentos difíceis e sempre acreditar em mim, sou grata por todo carinho e compreensão.

Ao meu noivo Marcelo, que me acompanha desde o início da faculdade, agradeço pelo companheirismo nos dias bons e ruins, por me apoiar nos períodos de dificuldade e desespero, compreender os meus momentos de ausência e estresse, e por me incentivar e me fazer ver que eu sou capaz, obrigada por tudo!

As amizades feitas durante o curso, em especial as minhas amigas Renata e Tamires, que percorreram comigo este longo caminho, desde a primeira fase, agradeço pela amizade que formamos, pelas coisas boas que compartilhamos, pelo aprendizado, enfim, faltam palavras para agradecer vocês. Como sempre falamos, esse nosso trio é pra vida!

A todos os professores do curso de Ciências Contábeis, por todo conhecimento e experiências passados no decorrer do curso, em especial ao meu orientador Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva, pelo tempo disponibilizado e por toda sabedoria passada durante as orientações.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente contribuía para que este sonho se concretizasse, o meu muito obrigada!

“A maior recompensa para o trabalho do homem não é o que ele ganha com isso, mas o que ele se torna com isso.”

John Ruskin.

RESUMO

Trombin, Tais Sagrillo. **Planejamento estratégico: uma proposta de implantação em uma empresa do ramo alimentício do município de Nova Veneza.** 2017. 54 p. Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta de planejamento estratégico para um restaurante, com a finalidade de definir estratégias que o tornem competitivo em seu segmento de atuação. A importância do planejamento estratégico é vista por grande parte das empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte, porém existem dificuldades em sua implantação. O planejamento estratégico, por ser uma ferramenta gerencial que modifica toda a estrutura organizacional de uma empresa, exige atenção desde a sua elaboração até o momento da implantação. Vale ressaltar que um planejamento estratégico nasce da pretensão dos proprietários de um empreendimento em prosperar o negócio. Evidenciada a necessidade do planejamento estratégico nas organizações, este trabalho traz uma proposta de implantação em uma empresa pequena, sem uma postura estratégica definida. No decorrer do trabalho serão apresentados conceitos acerca de planejamento, níveis de planejamento, e, ainda, as etapas que são necessárias para que ele seja criado e implantado de forma segura, e traga os resultados esperados. Com isso, foi possível obter um embasamento teórico para abordar a situação na prática, através do estudo de caso, que se inicia com o diagnóstico estratégico, definindo a identidade da empresa, e após elaborar todas as etapas tem-se a criação do Balanced Scorecard e de um plano de ação, que são ferramentas que auxiliarão os gestores na tomada de decisão.

Palavras-chave: Planejamento. Ferramenta. Diagnóstico estratégico

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento	16
Figura 2 – Método de condução do PE	20
Figura 3 – As quatro zonas na matriz SOWT	27
Figura 4 – Três estratégias genéricas	28
Figura 5 – Perspectivas do BSC	34
Figura 6 – Produtos oferecidos pelo Restaurante La Gondola.....	38
Figura 7 – Organograma	39
Figura 8 – Etapas do estudo	40
Figura 9 – Visão do Restaurante La Gondola	42
Figura 10 – Matriz SWOT.....	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático	18
Quadro 2 – Diferenças planejamento tático e planejamento operacional	19
Quadro 3 – Ferramenta 5W2H	32
Quadro 4 – Cenários	43
Quadro 5 – Objetivos estratégicos	46
Quadro 6 – Relação de Estratégias	47
Quadro 7 – Balanced Scorecard	48
Quadro 8 – Modelo de plano de ação	50

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
PE	Planejamento Estratégico
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 PLANEJAMENTO	15
2.1.1 Planejamento estratégico	16
2.1.2 Planejamento tático	17
2.1.3 Planejamento Operacional	18
2.2 ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
2.2.1 Negócio	20
2.2.2 Missão	21
2.2.3 Visão	22
2.2.4 Princípios/Valores	23
2.2.5 Fatores críticos de sucesso	23
2.2.6 Análise SWOT	24
2.2.6.1 Análise interna	24
2.2.6.2 Análise externa	25
2.2.6.3 Matriz SWOT	26
2.2.7 Estratégias genéricas de Porter	27
2.2.8 Objetivos	29
2.2.9 Estratégias	30
2.2.10 Planos de ação	31
2.2.11 Indicadores	32
2.2.12 Balanced scorecard	33
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	35
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	35
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS	35
4 ESTUDO DE CASO	37
4.1 A EMPRESA	37
4.1.1 Caracterização da empresa	37

4.1.2 Produtos.....	37
4.1.3 Clientes e fornecedores.....	38
4.1.4 Forma de tributação.....	39
4.1.5 Organograma.....	39
4.2 ETAPAS DO ESTUDO.....	40
4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	41
4.3.1 Diagnóstico estratégico.....	41
4.3.1.1 Negócio.....	41
4.3.1.2 Missão.....	41
4.3.1.3 Visão.....	41
4.3.1.4 Valores.....	42
4.3.2 Cenários.....	43
4.3.3 Matriz SWOT.....	43
4.3.4 Posicionamento estratégico.....	45
4.3.4.1 Posicionamento.....	46
4.3.4.2 Objetivos estratégicos.....	46
4.3.4.3 Estratégias.....	46
4.3.5 Balanced scorecard – BSC.....	47
4.3.6 Modelo de plano de ação.....	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS.....	53

1 INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta fundamental para a gestão das empresas, visto que, em um cenário econômico cada vez mais competitivo, as organizações se utilizam dele para criar estratégias e traçar metas e objetivos futuros. Também é por meio do Planejamento Estratégico que os gestores terão informações necessárias para a tomada de decisão.

Diante disto, no capítulo que segue, será apresentado o tema, problema e a questão problema, bem como os objetivos que se pretende alcançar, a justificativa, que tem por finalidade demonstrar o porquê da escolha do tema, e, por fim, a estrutura do trabalho.

1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA

Uma empresa que deseja alcançar o sucesso necessita de informações, tanto internas quanto externas, que auxiliem em seu desenvolvimento. As organizações que possuem planejamento e metas definidas tendem a estarem em constante evolução, pois o Planejamento Estratégico orienta os caminhos que a empresa deve seguir. Portanto, ele é visto como uma ferramenta essencial, pois é por meio dele que as empresas traçam um rumo a ser seguido, para que consigam atingir seus objetivos e metas.

O Planejamento é um modelo de gestão que mantém a empresa preparada para o futuro, sendo de suma importância para que os gestores possam efetuar a tomada de decisão. Por meio do Planejamento Estratégico, as empresas podem analisar sua situação interna e externa, avaliando assim, os riscos que estão enfrentando ou que poderão enfrentar futuramente.

O Planejamento Estratégico é fundamental para qualquer tipo de organização, desde as pequenas até as grandes empresas, independentemente do ramo em que atuam. Com ele, os gestores podem criar objetivos para serem alcançados futuramente, e propor ações para que seja possível alcançá-los. Diante do exposto tem-se a seguinte questão problema: qual o modelo adequado de Planejamento Estratégico para uma empresa do ramo alimentício?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Partindo da questão problema, o trabalho que segue tem como objetivo geral apresentar uma modelagem de Planejamento Estratégico para uma empresa do ramo alimentício.

Para que o objetivo geral seja alcançado têm-se os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Conceituar planejamento estratégico;
- ✓ Descrever as etapas de implantação da estratégia empresarial;
- ✓ Aplicar um estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício, propondo objetivos estratégicos e planos de ação.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho se justifica a partir da importância do Planejamento Estratégico para as organizações, tendo em vista que com ele os gestores têm maior controle sobre qual a real situação da empresa.

Em uma visão geral, tem-se a necessidade de apresentar um diferencial, para poder sobressair-se perante a concorrência, partindo disto, vê-se que o Planejamento Estratégico tem um papel importante, pois é por meio dele que os gestores avaliam a situação da empresa, podendo compará-la também com os seus principais concorrentes.

Apesar de existir diversos estudos acerca de Planejamento Estratégico, o estudo que segue mostra-se viável, pois conta com referências atualizadas, além da ampla disponibilidade bibliográfica. O estudo tem, entre outros objetivos, pesquisar, analisar e comparar teorias de vários autores, a fim de auxiliar na fundamentação teórica e contribuir para que o tema e a questão problema sejam esclarecidos.

Por meio da elaboração deste trabalho, a empresa objeto de estudo poderá se organizar mais, com a elaboração de planos de ações e estratégias que possibilite à mesma atingir seus objetivos, e, assim, melhorar seus resultados, tendo ainda mais sucesso. O estudo também trará impactos positivos para a sociedade, pois a empresa estudada poderá gerar mais empregos e renda, contribuindo, assim, com a economia local.

A elaboração do trabalho se faz necessária, pois deixará claro o quanto

um Planejamento é importante para o bom funcionamento de uma organização, e também será de grande valia para a autora, que irá aumentar seu conhecimento nesta área, além de poder aplicá-lo na empresa objeto de estudo, na criação de um Planejamento Estratégico.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Finalizando o capítulo introdutório, o trabalho está organizado de acordo com as seguintes etapas: fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados empíricos e considerações finais.

A fundamentação teórica reúne estudos acerca do Planejamento Estratégico, e os conceitos que ele engloba. Após, são apresentados os procedimentos metodológicos com o método, abordagem, objetivos, estratégias e técnicas de pesquisa. E, finalmente, apresentam-se os resultados da pesquisa e suas relações com outros estudos, seguidos das considerações finais, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados o conceito, os tipos e os processos de elaboração de um Planejamento Estratégico. O estudo se faz por meio de pesquisas bibliográficas, as quais são importantes para reforçar o conhecimento e as ideias colocadas ao longo do capítulo.

2.1 PLANEJAMENTO

Através do planejamento as empresas se organizam e criam possibilidades para que possam alcançar os objetivos almejados. Planejar é uma técnica para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que sofre mudanças constantes (PADOVEZE, 2013).

É por meio do planejamento que as organizações se preparam a fim de auferir suas metas futuras, criando estratégias e definindo objetivos que serão percorridos a fim de alcançá-las. Andrade (2012, p. 12) conceitua planejamento como “um processo formal, racional, sistêmico, e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado.”

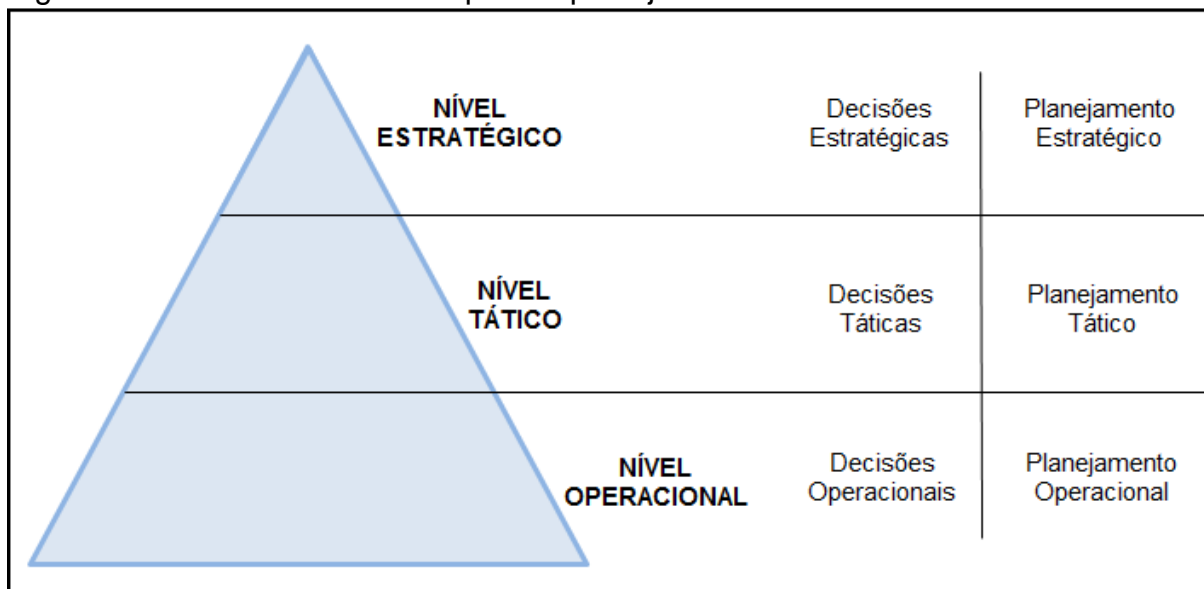
Para Serra, Torres e Torres (2004), o planejamento é um processo onde os acontecimentos futuros são antecipados, de forma que as ações sejam executadas com o intuito de cumprir os objetivos traçados para a organização. Explanam ainda que, se bem desempenhado, o planejamento ajudará a entidade na concretização da missão, na correção de rumos e na busca de novas oportunidades.

O planejamento é uma ferramenta que mostra aos gestores a real situação da empresa, e orienta maneiras de atingir os propósitos almejados por ela. Oliveira (2004) conceitua planejamento como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada, de uma forma mais eficiente e eficaz.

Na concepção de Andrade (2012), o desenvolvimento do planejamento envolve diversas atividades da organização, desde o nível mais alto, hierarquicamente falando, até o mais inferior, porém de forma diferenciada. Estes níveis distintos de participação no processo de tomada de decisão são conhecidos como nível institucional, intermediário e operacional, e cada um deles corresponde a um tipo de planejamento.

Oliveira (2004) relaciona os tipos de planejamento aos níveis de decisão em uma pirâmide organizacional, conforme mostra a Figura 1:

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2004, p. 45).

A figura 1 apresenta de forma hierárquica a divisão do planejamento. Como visto, o planejamento estratégico relaciona-se com as decisões que consideram a empresa como um todo, ficando assim no topo da pirâmide, abaixo dele ficam as decisões táticas que avaliam cada departamento de uma organização, e na base fica o planejamento operacional, que é o nível mais detalhado e analisa cada parte dentro de um departamento.

2.1.1 Planejamento estratégico

O Planejamento Estratégico (PE) corresponde ao nível institucional, que, segundo Andrade (2012), é aquele que se localiza no topo da hierarquia. Este nível é responsável por dar um direcionamento à empresa, envolvendo-a como um todo, e auxiliando na tomada das principais decisões.

De acordo com Padoveze (2003, p. 28), “nesta etapa, realizam-se as leituras dos cenários do ambiente e da empresa, comumente confrontando as ameaças e oportunidades dos cenários vislumbrados com os pontos fortes e fracos da empresa.” Assim, o gestor da organização, por meio de métodos, verifica quais recursos e ações são necessários para o alcance dos resultados ansiados.

Segundo Muller (2014), não se pretende adivinhar o futuro da empresa por meio do Planejamento Estratégico, mas, podem-se delinear objetivos viáveis e criar ações para que seja possível alcançá-los. Ou seja, não é preciso saber o que acontecerá amanhã, mas sim estar preparado para não ser surpreendido com as incertezas futuras.

O Planejamento Estratégico, de acordo com Andrade (2012), é direcionado à empresa de modo geral, e é dirigido para o longo prazo, com a finalidade de criar um senso de direção para caminhos alternativos que a empresa poderá seguir.

Para Almeida (2003), o PE não indica como deve transcorrer a administração diária da organização, mas dará suporte aos profissionais no processo de organizar ideias, apontando o caminho que deve seguir, ou seja, a estratégia a ser adotada.

O planejamento estratégico é um mecanismo que orienta os passos de uma empresa para que ela consiga atingir os seus objetivos. Segundo Andrade (2012, p. 14), este tipo de planejamento “exige a elaboração de planos mais detalhados (táticos ou operacionais).”

Na percepção de Oliveira (2004), planejamento estratégico é o processo administrativo que possibilita sustentação para determinar a melhor direção a ser seguida pela empresa, tendo como foco o otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O objetivo principal do planejamento estratégico é servir de ferramenta para a tomada de decisão, auxiliando os gestores a propor ações que visam auferir resultados futuros esperados.

2.1.2 Planejamento tático

O Planejamento Tático corresponde ao nível intermediário e é um pouco mais detalhado do que o Estratégico. Nele analisa-se cada departamento de uma empresa separadamente. Este tipo de planejamento é o ‘meio termo’ entre o Estratégico e o Operacional, e, segundo Andrade (2012) é proposto para o médio prazo.

De acordo com Oliveira (2004, p. 48), “o Planejamento Tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo.”

Por meio dele, pode-se analisar de que forma cada setor poderá contribuir para que os objetivos traçados no Planejamento Estratégico sejam alcançados.

Algumas diferenças entre o Planejamento Estratégico e o Operacional podem ser visualizadas no Quadro 1:

Quadro 1 – Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO TÁTICO
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Adaptado de Oliveira (2004, p. 49).

Conforme mostra o quadro, o Planejamento Tático apresenta prazo e amplitude menores, possui maior flexibilidade e menores riscos. Ele traça metas e objetivos que se pretendem atingir em médio prazo, sendo assim conhecido como intermediador entre o Planejamento Estratégico e o Operacional. Andrade (2012) diz que para cada plano tático que a empresa desenvolve, deve criar vários planos operacionais.

2.1.3 Planejamento Operacional

O Planejamento Operacional é o mais detalhado de todos, e corresponde ao nível operacional. De acordo com Andrade (2012), ele abrange cada tarefa ou grupo de tarefas dentro de um mesmo departamento, e se destina ao curto prazo.

Oliveira (2004, p. 49) cita que “os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático”, e destaca alguns itens que devem estar detalhados no Planejamento Operacional:

- os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- os procedimentos básicos a serem adotados;
- os resultados finais esperados; e
- os responsáveis por sua execução e implantação.

Por meio do Quadro 2 podem ser visualizadas as diferenças entre o Planejamento Tático e o Planejamento Operacional:

Quadro 2 – Diferenças planejamento tático e planejamento operacional

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO TÁTICO	PLANEJAMENTO OPERACIONAL
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Adaptado de Oliveira (2004, p. 50).

O quadro mostra de forma clara que o Planejamento Operacional é menor, em questão de prazo, maior na flexibilidade, e possui riscos menores. Suas metas e objetivos são traçados para a realização em curto prazo.

Andrade (2012) destaca que os três tipos de planejamento, juntos, constituem o sistema de planejamento organizacional. Este sistema pode ser entendido como um processo de interdependência, em que um não existe sem o outro, ou seja, o planejamento estratégico gera a necessidade da criação de vários planos táticos, os quais exigem a elaboração de diversos planos operacionais.

2.2 ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A elaboração de um Planejamento Estratégico, para que se torne viável, necessita passar por várias etapas importantes. Estas etapas vão desde a definição do negócio da empresa, até a elaboração de planos de ação que visam acompanhar a execução das estratégias criadas.

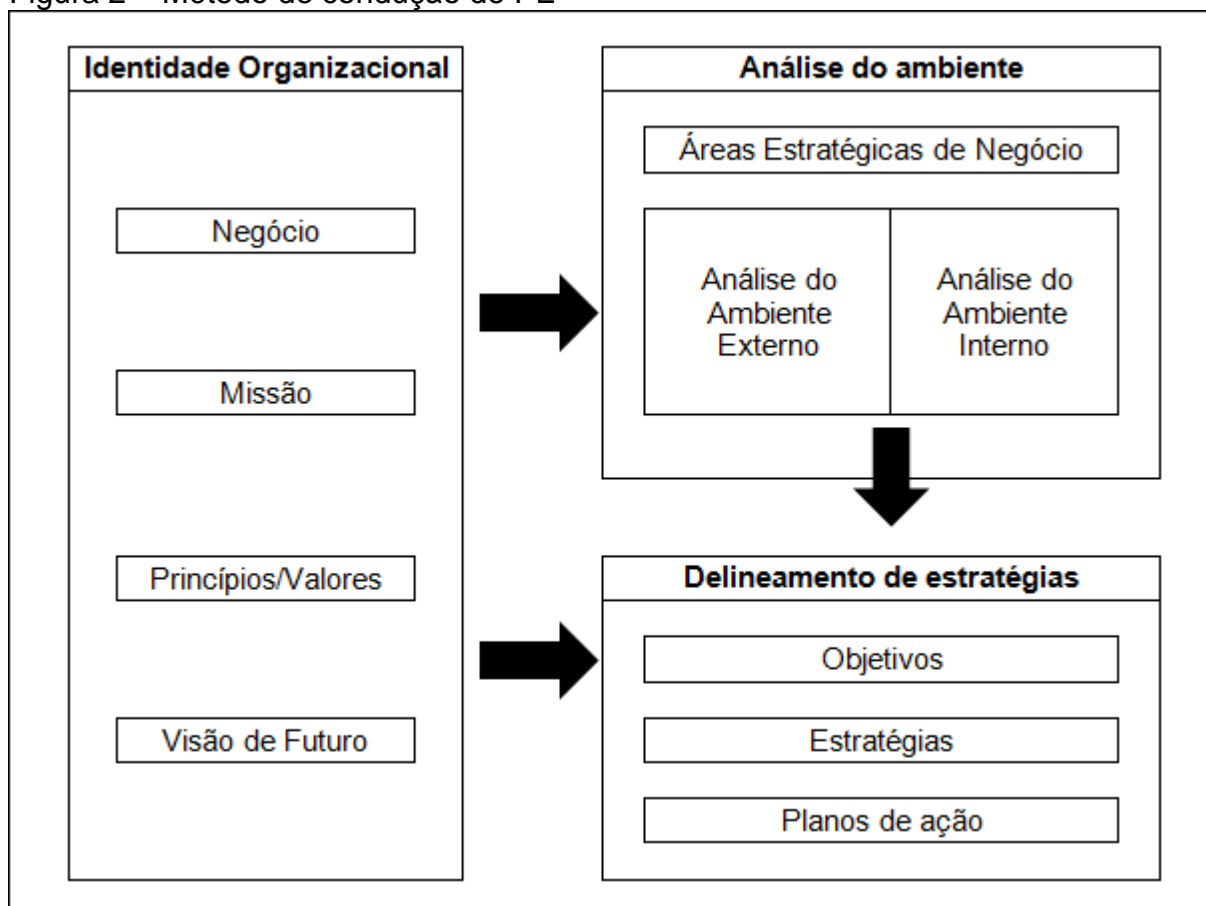
Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992 apud MULLER, 2014) apresentam uma sequência básica para formular o plano estratégico, e o separa em duas etapas: a etapa Permanente em que se enquadram a definição do negócio e a criação da missão e dos princípios, e a etapa Mutável em que ficam as fases de análise do ambiente e definição dos objetivos e estratégias.

Já para Oliveira (2007) o Planejamento pode ser dividido em quatro etapas, que são: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e, por fim, controle e avaliação.

Andrade (2012) dividiu as etapas do Planejamento mais detalhadamente, da seguinte forma: definição do negócio, identificação da missão, definição da visão, análise SWOT – interna e externa, posicionamento estratégico – com a finalidade de desenvolver estratégias competitivas, objetivos estratégicos, e planos de ação.

A Figura 2 mostra mais detalhadamente as etapas que conduzem o Planejamento Estratégico.

Figura 2 – Método de condução do PE



Fonte: Adaptado de Muller (2014, p. 24).

A seguir, será conceituada cada etapa que envolve o Planejamento Estratégico.

2.2.1 Negócio

A definição do negócio diz respeito à área ou setor em que a empresa deseja atuar, para que assim possa criar seu plano focando na busca de oportunidades para estas áreas específicas (ANDRADE, 2012).

Esta etapa deve abordar qual caminho a organização deverá seguir, o que será oferecido aos clientes, e qual a sua habilidade em satisfazê-los, também demonstrará quem serão os seus concorrentes, e quais seus diferenciais para tornar-se uma empresa competitiva no mercado.

De acordo com Muller (2014) “a definição do negócio envolve a

explicitação do âmbito de atuação da empresa.” É preciso tomar cuidado para não restringi-lo com base em produtos e serviços, pois isso limitará a percepção de oportunidades e ameaças à empresa.

Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992 apud ANDRADE, 2012) salientam que o negócio deve ser definido de acordo com os benefícios que a empresa almeja receber, e não levando em conta o produtos/serviços que ela irá oferecer. Um negócio bem elaborado é aquele que retrata a visão dos clientes a respeito de um produto ou serviço ofertado, e não somente o que é elaborado expondo os produtos e serviços oferecidos.

É por meio da definição do negócio que a organização irá definir suas estratégias corporativas. Lobato et al (2009) destaca que, a definição do negócio deve focar nas necessidades e benefícios procurados pelos clientes, a fim de atender aos seus desejos.

2.2.2 Missão

A missão de uma empresa opera como referência para nortear o processo de planejamento empresarial e decisório. De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014), a missão deve transparecer uma preocupação indispensável com as necessidades do mercado, permitir à empresa adaptar-se facilmente a suas exigências e oferecer produtos a preços competitivos e com retorno financeiro adequado.

A missão se refere à finalidade de existência da empresa, ou seja, ao motivo de ela existir. Andrade (2012, p. 21) diz que “a missão, ou razão de ser da empresa trata de definir quais são as expectativas e os interesses específicos que a empresa se propõe a satisfazer.”

Segundo Kluyver e Pearce II (2007), a missão mostra o motivo da existência de uma empresa, definindo suas responsabilidades para com seus funcionários, comunidade e acionistas. Nesse contexto, a definição da missão deve representar a sua razão de existir, aliada à sua capacidade de satisfazer seus clientes.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), a missão se refere ao papel da organização dentro da sociedade, e deve ser definida de modo a satisfazer alguma

necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer um produto ou serviço.

Conforme Almeida (2001, p. 15), a missão é a razão pela qual uma entidade existe, e serve para determinar seu campo de atuação, assim como indicar possibilidades de expansão de suas ações. Após declarar a missão, a entidade estará pronta para definir os objetivos a serem seguidos por ela.

2.2.3 Visão

A visão da organização mostra onde ela quer chegar, e em quanto tempo pretende fazer isto. A visão é como uma meta que a empresa deseja alcançar, e serve como guia para determinar os objetivos estratégicos. De acordo Tavares (2005, p. 98), “a visão é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços na sua busca.”

Lobato et al (2009) diz que a visão demonstra a maneira pela qual a empresa quer ser vista futuramente, ou seja, é um sonho que, além de ser possível, deve ser inspirador e positivo, para que a organização sinta-se motivada na construção do futuro desejado.

Segundo Costa (2003), visão estratégica, nada mais é que desenvolver a capacidade de olhar, criticamente, o presente a partir do futuro e não o futuro com os olhos no presente. Ou seja, para que a visão possa ser definida, é preciso olhar para um futuro desejado, considerando-o possível.

Serra, Torres e Torres (2004, p. 42), ressaltam que “a visão deve, sobretudo, ser coerente e criar uma imagem clara do futuro e gerar compromisso com o desempenho.” Ressaltam ainda que, a visão auxilia a organização a unir valores comuns, em busca do aproveitamento das oportunidades.

De acordo com Andrade (2012), a visão envolve uma construção de cenários e objetivos que a empresa deverá buscar em um futuro de médio prazo, observando as tendências e influências atuais, levando em consideração sua competitividade.

2.2.4 Princípios/Valores

Os princípios de uma organização são os aspectos que ela considera inalteráveis, e os valores são as qualidades que a empresa já possui e pretende preservar.

Segundo Muller (2014), valores são padrões que influenciam aspectos da vida das pessoas, definindo suas atitudes e auxiliando nas tomadas de decisões. Ainda de acordo com o autor, estes princípios/valores/crenças norteiam as empresas para o processo decisório, e para o cumprimento de sua missão na busca de sua visão.

Serra, Torres e Torres (2004, p. 43) salientam que

os valores organizacionais são princípios de orientação perenes e essenciais. São intrínsecos e importantes somente para os componentes da organização. A empresa decide por si seus valores, com honestidade, e eles não devem mudar para reagir a efeitos externos. Se necessário, devem mudar de mercado para manterem-se fiéis aos seus valores.

Chiavenato (2000) diz que os valores e crenças representam os princípios básicos da organização que delimitam sua conduta ética, responsabilidade social e a forma como respondem às necessidades do ambiente.

Pereira (2010) explana que os valores orientam as atividades da empresa, independentemente de seu porte, e ressalta que, se bem definidos, os valores permitem uma ação rápida e decisiva em situações inesperadas.

Diante disto, fica claro que, para chegar aos resultados almejados, as empresas devem respeitar e seguir seus valores, pois são eles que definem e orientam os caminhos que devem ser percorridos.

2.2.5 Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso (FCS), de acordo com Serra, Torres e Torres (2004), são variáveis ou atividades de uma empresa, que definem o sucesso competitivo em determinado segmento de negócio. Eles refletem elementos que a empresa deve possuir para manter-se competitiva em um mercado de atuação. É um fator próprio da organização, porém quem o define é o mercado (PEREIRA, 2010).

Para Almeida (2003, p. 16), os FCS “são os fatores considerados como

chave, ou seja, cujo desenvolvimento será determinante e principal responsável para que uma entidade se sobressaia em relação a outras entidades.”

Lobato et al (2009) destaca que a ferramenta FCS tem como propósito priorizar as atividades chave do negócio, que, se bem desenvolvidas, farão com que a organização atinja seus objetivos.

Serra, Torres e Torres (2004, p. 80), enfatizam que os fatores críticos de sucesso são determinados pelas respostas a três questões:

- Quais são os critérios dos clientes para a escolha dos produtos?
- Quais são os recursos e capacidades competitivas necessárias para se ter sucesso?
- O que é necessário para obter vantagem competitiva?

Vale lembrar que os FCS estão diretamente ligados às opiniões dos clientes, que fazem parte do mercado comprador, e não dos fornecedores, que irão variar de área para área conforme o passar do tempo (COSTA, 2003).

2.2.6 Análise SWOT

A sigla SWOT deriva do inglês, e corresponde às palavras *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Com esta análise de ambientes a empresa consegue visualizar o ambiente em que está se inserindo, tanto interno quanto externo, juntamente com seus concorrentes.

Na percepção de Serra, Torres e Torres (2004), a análise do ambiente auxilia a verificar tendências dando base à análise de cenários futuros, levando em consideração fatores econômicos, político-legais, tecnológicos e socioculturais.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2007, p. 86), “o objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais.” A análise SWOT delimita um caminho a ser seguido pela organização, e ela pode ser tanto interna, quanto externa.

2.2.6.1 Análise interna

A análise do ambiente interno, segundo Lobato et al (2009), “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.”

Oliveira (2004) afirma que a finalidade da análise interna é evidenciar as deficiências e qualidades da empresa, mais conhecidos como pontos fortes e fracos, tendo como perspectiva outras empresas do mesmo setor de atuação, sejam elas concorrentes diretos ou apenas concorrentes potenciais.

Só é possível diagnosticar a situação interna de uma empresa após identificar seus pontos fortes e fracos. Para Valadares (2002), os pontos fortes são as características controláveis da empresa, sejam elas tangíveis ou intangíveis, que, se forem bem utilizadas, permitem que a organização alcance vantagem competitiva sobre a concorrência. E, os pontos fracos, são as características internas controláveis, tangíveis ou intangíveis, que se forem expostas ao ambiente, dificultam o alcance da vantagem competitiva.

Segundo Andrade (2012) os pontos fortes se referem aos aspectos positivos da organização, que atuam como facilitadores da sua capacidade para atender as suas finalidades, e põem a empresa em situação privilegiada perante a concorrência. Já os pontos fracos são os fatores negativos, que inibem a habilidade de atender aos escopos da empresa, deixando-a em situação desfavorável quando comparada aos seus concorrentes.

2.2.6.2 Análise externa

A análise externa mostra as oportunidades e ameaças do ambiente em que a empresa está se inserindo, para que a mesma possa criar estratégias a fim de precaver-se. Para Muller (2014, p. 33) “a análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permite identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam o desempenho da empresa.”

Oliveira (2004) explica que o ambiente empresarial pode oferecer oportunidades e ameaças, sendo assim, as empresas devem aproveitar as primeiras, e procurar absorver as segundas com o intuito de adaptar-se a elas. Diz ainda que uma oportunidade bem usufruída pode propiciar um aumento nos lucros da empresa, enquanto uma ameaça mal administrada pode diminuir os lucros, ou até gerar prejuízos.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), a finalidade do diagnóstico externo é identificar os indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios, assim como a evolução do setor, e, analisar a concorrência. O objetivo principal da análise externa é munir a empresa contra as ameaças que a cercam, para que não se tornem problemas futuros, e aproveitar o máximo das oportunidades detectadas.

Diante disto, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015), definem ameaça como uma situação desfavorável vinda do ambiente externo, que pode prejudicar, quantitativa ou qualitativamente, o funcionamento da entidade frente a um ou mais fatores-chave. Já a oportunidade, consiste numa situação favorável vinda também do ambiente externo, que a organização deverá aproveitar de forma eficaz, para contribuir no seu desempenho frente a um ou mais fatores-chave.

2.2.6.3 Matriz SWOT

A matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) tem como finalidade demonstrar, de forma ilustrativa, as análises interna e externa, relacionando os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do ambiente em que a empresa deseja atuar.

Segundo Oliveira (2009, p. 42), essa avaliação ocorre “mediante a determinação dos fatores-chaves de sucesso para a empresa, os quais orientam a identificação e a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas”.

Serra, Torres e Torres (2004) salientam que a função primordial da matriz SWOT é auxiliar na escolha de uma estratégia apropriada que permita o alcance de determinados objetivos.

Para Chiavenato e Sapiro (2003) o objetivo da matriz SWOT é cruzar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças externas à ela. A partir deste cruzamento será formada uma matriz com quatro células, e cada uma delas terá uma indicação de que rumo tomar.

A Figura 3 mostra os quatro pontos da matriz SWOT:

Figura 3 – As quatro zonas na matriz SOWT

		Análise externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise interna	Pontos fortes	Política de ação ofensiva ou Aproveitamento: área de domínio da empresa 1	Política de ação defensiva ou Enfrentamento: área de risco enfrentável 2
	Pontos fracos	3 Política de manutenção ou Melhoria: área de aproveitamento potencial	4 Política de saída ou Desativação: área de risco acentuado

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

Os quatro aspectos da matriz SWOT servem para indicar a situação em que se encontra a organização. Chiavenato e Sapiro (2003) esclarecem cada um deles: o primeiro mostra o uso de forças e a capacidade da organização para aproveitar as oportunidades identificadas; o segundo indica que deve se utilizar das forças para criar barreiras às ameaças vindas do ambiente externo; no terceiro vê-se que as fraquezas impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades; e, no quarto está evidenciado a fraqueza da organização para lidar com as ameaças, o que pode indicar uma situação de crise para a organização.

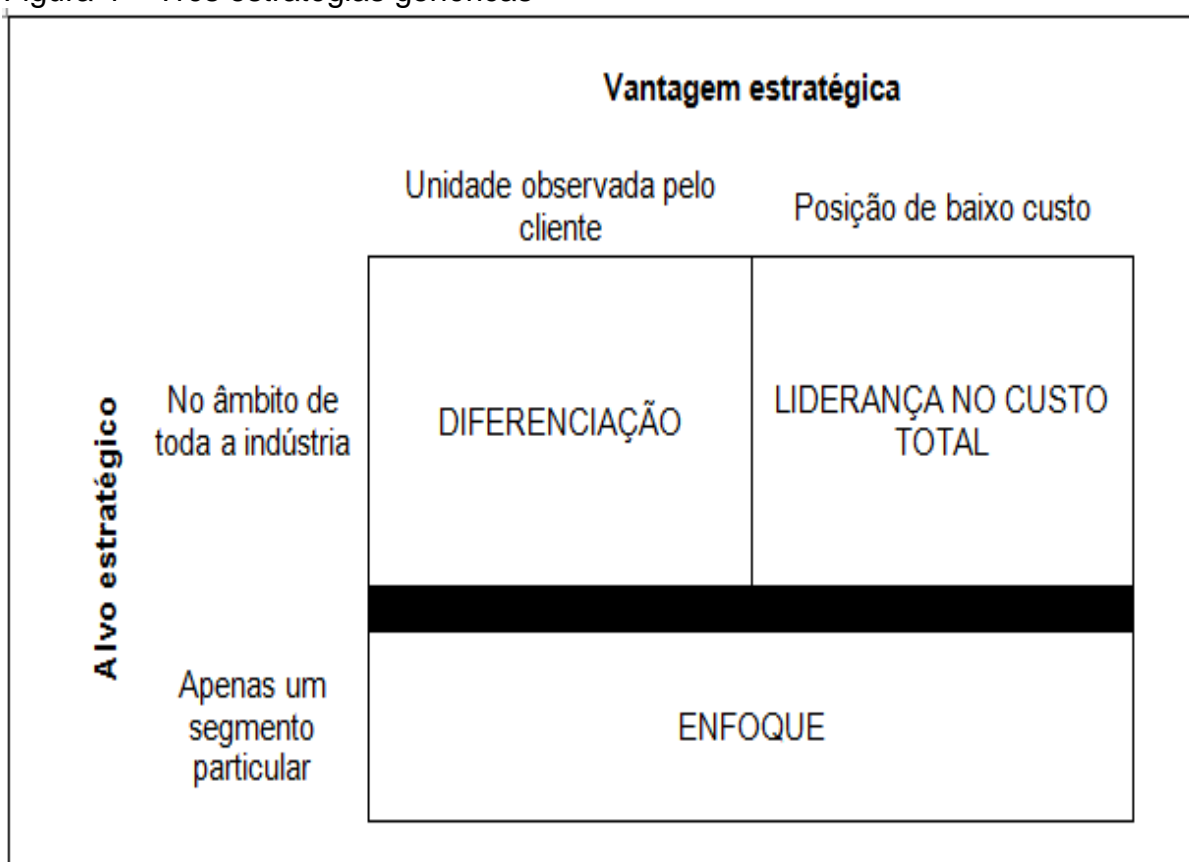
2.2.7 Estratégias genéricas de Porter

As estratégias genéricas de Porter têm como objetivo auxiliar as empresas no posicionamento estratégico frente ao mercado de atuação. Sendo assim, as organizações que almejam conquistar vantagens competitivas devem adotar, ao menos uma das três estratégias. Porter (1989) destaca que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao ambiente em

que irá atuar, ressalta ainda que saber onde e como competir são questões chave para a formulação da estratégia.

Porter (2004) afirma que as estratégias genéricas servem como métodos para superar os concorrentes em uma indústria, e salienta que as empresas devem escolher uma das estratégias, ou combiná-las, e, aplicá-las de forma racional. As três estratégias desenvolvidas são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, e podem ser visualizadas na Figura 4.

Figura 4 – Três estratégias genéricas



Fonte: Porter (2004, p. 53).

A primeira estratégia é a liderança no custo total, e segundo Porter (2004), ela busca, através de um conjunto de políticas funcionais, reduzir os custos para oferecer o produto ao mercado com preço inferior ao da concorrência. O autor considera o custo baixo como sendo o tema principal de toda a estratégia, mas, observa que a qualidade, a assistência e outras áreas não podem ser ignoradas.

A segunda estratégia é a diferenciação, que se fundamenta em “diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria.” (PORTER, 2004, p. 51). O autor

destaca ainda que, se alcançada a diferenciação, esta estratégia torna-se viável para o alcance de retornos acima da média em uma indústria, pois ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas. Lobato et al (2009) frisa que a estratégia de diferenciação direciona sua atuação aos clientes da indústria como um todo, trazendo produtos e serviços de alto valor agregado, que conseqüentemente, geram vantagens estratégicas pela singularidade constatada pelo cliente.

A última estratégia é o enfoque, que, assim como a diferenciação, pode assumir diversas formas. Esta estratégia consiste em “enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico.” (LOBATO et al., 2009, p. 116). De acordo com Porter (2004) a estratégia baseia-se na proposição de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico mais efetiva e eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

2.2.8 Objetivos

Objetivo estratégico é algo que a empresa deseja alcançar, é um estado que ela almeja e que não possui. A partir do momento que ela o atinge, ele deixa de ser um objetivo e passa a ser real dentro da organização. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), objetivo organizacional é uma situação desejada pela empresa para o seu futuro.

Oliveira (2002), diz que os objetivos de uma entidade são uma média ponderada dos propósitos das pessoas que a dirigem, e ainda cita que eles “são sempre estabelecidos a partir de anseios e expectativas humanas quanto a uma situação futura que satisfaça esses anseios”.

Para Lobato et al. (2009), objetivos são resultados qualitativos e quantitativos que a organização pretende alcançar em um determinado período de tempo, sendo que estes devem acompanhar a filosofia estratégica, a análise ambiental e o estudo de cenários, que são alguns dos referenciais estratégicos das entidades. Destaca ainda que os objetivos podem ser gerais, quando consideram a organização como um todo, e específicos, se direcionados apenas a uma área exclusiva.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015, p. 37) apresentam os objetivos como sendo “o alvo a ser atingido pela organização no período considerado.” Afirmando ainda que estes objetivos devem representar uma necessidade válida ligada à missão da empresa, necessidade esta, que deverá ser prioridade dentro de um conjunto, e dizem ainda que tais objetivos precisam ser claros, concretos, viáveis e desafiadores.

Andrade (2012) destaca que a fixação dos objetivos é de suma importância para o funcionamento efetivo e eficiente da organização, e elenca algumas de suas funções, tais como: identificar os grupos de interesse e a forma como contribuem ou limitam as atividades da empresa; figurar como padrão para permitir uma avaliação da atuação da organização; e, avaliar as mudanças como uma base para que a companhia aprenda e se adapte. Por fim, pode-se dizer que os objetivos norteiam os rumos que a entidade deve seguir.

2.2.9 Estratégias

Estratégia pode ser definida como o método que a organização irá utilizar para atingir os seus objetivos. Segundo Muller (2014, p. 47),

estratégia é o que a empresa fará para alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes, considerando os ambientes externo e interno, observando os princípios e valores e buscando cumprir a missão proposta em seu negócio para atingir sua visão de futuro.

O conceito de estratégia relaciona-se à ligação da empresa com seu ambiente de atuação. A estratégia nada mais é, que a arte de utilizar os recursos físicos, financeiros e humanos, a fim de minimizar os problemas e maximizar as oportunidades. Sua finalidade principal é estabelecer qual será o caminho, curso ou programa de ação que deve ser seguido para que os objetivos e desafios estabelecidos sejam alcançados (OLIVEIRA, 2004).

Andrade (2012) ressalta que estratégia é o processo cuja finalidade é proporcionar o alcance da situação futura almejada pela empresa, por meio do planejamento estratégico.

Segundo Barney e Hesterly (2011), a estratégia de uma organização é quase sempre uma teoria, visto que raramente se tem certeza de sua aplicabilidade. A estratégia é uma aposta sobre como a competição vai se desenvolver e como

conquistar uma vantagem competitiva.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 256), “as estratégias sustentam a capacidade da organização de manobrar em meio a cenários cada vez mais complexos e dinâmicos.” Desta forma, elas são vistas como o caminho para o alcance dos objetivos traçados.

2.2.10 Planos de ação

O plano de ação surge da necessidade de planos mais detalhados, que possam colocar em prática o planejamento estratégico. Andrade (2012) diz que os planos de ação lidam com questões táticas e operacionais, voltadas para os prazos médio e curto.

De acordo com Lobato et al. (2009), o plano de ação é formado a partir de um conjunto de objetivos, criados em função da missão, que desdobram-se em estratégias. Cada estratégia mostra como o objetivo deverá ser alcançado, qual o prazo de início e término, quem será o responsável pela execução, e de que recursos a empresa necessitará para implantação do plano.

Costa (2003, p. 206), explica que, “para cada objetivo ou meta, deve haver planos de ação específicos para assegurar que as ações e passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executados e acompanhados por pessoas previamente alocadas.”

Muller (2014, p. 46), afirma que os planos de ação referem-se às ações específicas das estratégias escolhidas, que deverão ser estabelecidas a fim de alcançar os objetivos, diz ainda que “qualquer estratégia só é boa se a execução for boa.”

Segundo Andrade (2012) os planos de ação procuram traduzir e moldar as decisões estratégicas em planos mais concretos, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica para cada setor que constitui a empresa. Estes planos são desenvolvidos com o intuito de auxiliar no alcance das metas.

Para melhor compreender o plano de ação, Lobato et al. (2009) apresenta a ferramenta 5W2H, proposta no quadro a seguir:

Quadro 3 – Ferramenta 5W2H

5W	<i>What</i>	O que será feito?	Determina os objetivos.
	<i>Who</i>	Quem o fará?	Define quem será o responsável pelo planejamento, avaliação e realização dos objetivos.
	<i>When</i>	Quando será feito?	Estabelece prazos para o planejamento, avaliação e realização dos objetivos.
	<i>Where</i>	Onde será feito?	Determina o local ou espaço físico para os diversos objetivos propostos.
	<i>Why</i>	Por que será feito?	Formula quais são os indicadores da necessidade, da importância e da justificativa de se executar cada objetivo.
2H	<i>How</i>	Como será feito?	Planeja os meios para a execução, avaliação e realização dos objetivos.
	<i>How much</i>	Quanto custará?	Determina os esforços e os custos para a realização dos objetivos.

Fonte: Adaptado de Lobato et al (2009, p. 193).

O quadro mostra de forma simples quais são os elementos necessários para a elaboração do plano de ação. Com ele serão definidos os objetivos, os responsáveis pela realização dos mesmos, o local em que serão postos em prática, o motivo da execução, de que forma o processo será feito, e quanto custará.

2.2.11 Indicadores

Os indicadores servem para acompanhar o sucesso dos objetivos traçados pela organização. Serra, Torres e Torres (2004), ressaltam que a escolha e a definição dos indicadores devem suportar a estratégia, e a quantidade desta deve ser a menor possível, para que não sobrecarregue de informações.

Berliner e Brimson (1992, apud Muller, 2014, p. 87) defendem que os indicadores de acompanhamento devem:

- ✓ Suportar (ser coerente com) as metas da empresa e considerar tanto os fatores internos quanto os externos necessários para alcançá-las;
- ✓ Ser adaptáveis às necessidades do negócio;
- ✓ Ser eficientes do ponto de vista de custos;
- ✓ Ser fáceis de entender e aplicar (treinamento);
- ✓ Ser visíveis para e aceitos por todos os níveis da organização, a fim de receberem atenção e encorajarem a melhoria do desempenho.

Os indicadores de acompanhamento classificam-se em financeiros e não financeiros. Os indicadores financeiros geralmente são os mais utilizados para avaliar o desenvolvimento de uma organização, já que os não financeiros começaram a ser utilizados recentemente.

De acordo com Oliveira, Perez Junior e Silva (2015, p. 144) os indicadores financeiros essenciais são o da “receita operacional, retorno sobre o investimento ou valor econômico agregado, lucratividade, aumento de receitas e produtividade da redução dos custos.”

Os indicadores não financeiros são necessários nos relatórios adicionais, com enfoques diferenciados, para auxiliar no alcance dos objetivos estratégicos, e devem basear-se nas estratégias da empresa (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2015).

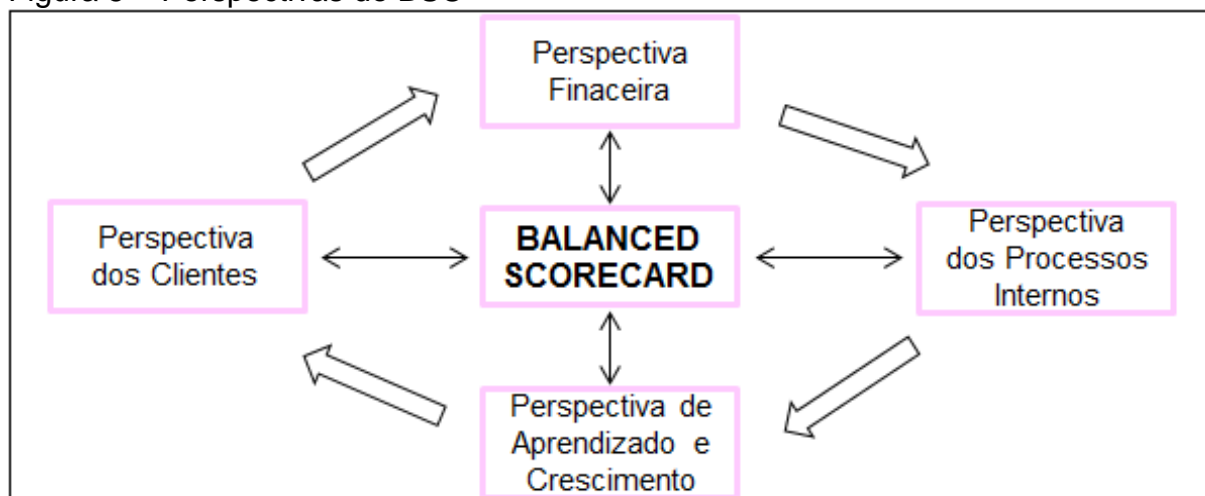
2.2.12 Balanced scorecard

Scorecard, em inglês, significa cartão para registro de resultados; *balanced* é equilíbrio, balanceado. O nome mostra a principal característica dessa ferramenta de implementação da estratégia, o equilíbrio entre os indicadores de desempenho (SERRA, TORRES E TORRES, 2004).

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta estratégica que permite a empresa formar uma visão ampla dos seus objetivos, atingindo todos os níveis da organização. Kaplan e Norton (2007) salientam que o BSC traduz a missão e a estratégia num conjunto de objetivos e medidas, que se organizam em quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento.

As quatro perspectivas do BSC podem ser visualizadas na figura 5 a seguir.

Figura 5 – Perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996, apud Fernandes e Berton, 2005).

A perspectiva financeira, segundo Fernandes e Berton (2005), corresponde aos aspectos financeiros da organização, com ênfase, principalmente, nos impactos das decisões estratégicas da empresa nos indicadores e metas financeiras. Tais indicadores mostram se a implementação e a execução da estratégia estão contribuindo para a melhoria dos resultados.

A perspectiva dos clientes, na concepção de Kaplan e Norton (2007), permite que a empresa alinhe aos segmentos específicos de clientes e mercado, as suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes, como satisfação, cliente, fidelidade, retenção, captação e lucratividade. É nesta perspectiva que a organização identifica os clientes e o segmento em que deseja atuar.

Na perspectiva dos processos internos, de acordo Serra, Torres e Torres (2004, p. 123) “as organizações identificam aquilo que é mais crítico para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores”, ou seja, a financeira e de clientes. Desta forma, as unidades de negócio poderão apresentar propostas de valor aptas a atrair e reter clientes, e ainda, suprir as expectativas dos acionistas.

A perspectiva de aprendizado e crescimento estabelece objetivos e indicadores direcionados ao aprendizado e crescimento da organização. Esta perspectiva diz respeito à capacidade da empresa em manter seu capital intelectual com alto grau de elevação, satisfação interna e produtividade (FERNANDES; BERTON, 2005).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentadas as tipologias de pesquisa utilizadas para a realização do estudo, abordando aspectos relacionados ao enquadramento metodológico da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente trabalho, quanto aos objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, que de acordo com Gil (1995), são as pesquisas que tem como objetivo principal descrever características de uma determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis. De acordo Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 102), “os estudos descritivos buscam especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise”.

Já em relação aos procedimentos adotados, a pesquisa classifica-se como bibliográfica, que é conhecida como a primeira etapa do trabalho, e estudo de caso. Bibliográfica, pois será realizada por meio da leitura de livros que abordam o assunto em questão. Segundo Gil (1995, p. 71), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

E, ela também se enquadra como estudo de caso, pois ocorrerá em um restaurante do município de Nova Veneza, analisando sua atual situação com relação aos aspectos estratégicos, identificando seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, e por fim, criando um modelo de planejamento estratégico que, futuramente, possa ser utilizado pela organização. O estudo de caso, segundo Gil (1995), é uma modalidade de pesquisa aprofundada, que permite um conhecimento amplo e detalhado a respeito do tema estudado.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Com relação à análise dos dados a pesquisa denomina-se qualitativa, que é um método descritivo, explicativo e interpretativo que tem como base conceitos e teorias. Segundo Vergara (2010), a análise qualitativa apresenta a possibilidade de os dados serem demonstrados de forma estruturada, e posteriormente analisados.

O período para coleta e análise dos dados será de janeiro de 2017 até abril do mesmo ano, por meio das informações obtidas será possível realizar o diagnóstico da empresa estudada, e, assim, criar um modelo de planejamento que se adeque perfeitamente a ela.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso, que tem por finalidade colocar em prática os dados bibliográficos abordados anteriormente. Ele se inicia com a caracterização da empresa objeto de estudo, e, na sequência, serão apresentadas as etapas para elaboração de um planejamento estratégico para a mesma.

4.1 A EMPRESA

4.1.1 Caracterização da empresa

A história do Restaurante La Gondola (a identidade verdadeira será reservada por escolha do proprietário) teve início quando dois amigos, trabalhando na Itália, tiveram a ideia de montar seu próprio negócio. Chegando ao Brasil, viram uma grande oportunidade quando souberam que um senhor estava vendendo seu restaurante, localizado em Caravaggio, Nova Veneza. Depois de muita conversa, em outubro de 2012, resolveram comprar e investir em algo diferenciado.

No início, o La Gondola contava com dois sócios e três funcionários. O cardápio do antigo restaurante foi totalmente modificado, antes contava com buffet simples e rodízio de pizzas, agora seus pratos eram italianos, e seu buffet contava com uma grande variedade de massas.

Em março de 2016 um dos sócios resolveu voltar à Itália, e então a sociedade se desfez, passando a dispor apenas de um proprietário.

Hoje, o restaurante conta com sete funcionários e o proprietário, que também atua nos serviços. Os pratos são bastante conhecidos na cidade, e o que chama atenção de seus clientes é seu cardápio diversificado.

4.1.2 Produtos

O ramo de atuação da empresa objeto de estudo é o alimentício, contando com pratos italianos, como massas, verduras e carnes grelhadas com uma variedade de molhos. Alguns dos pratos oferecidos podem ser vistos na figura abaixo.

Figura 6 – Produtos oferecidos pelo Restaurante La Gondola



Fonte: Dados da empresa (2017).

4.1.3 Clientes e fornecedores

O público-alvo do restaurante é formado por pessoas físicas e jurídicas, que se constituem de famílias populares da cidade e empresas localizadas nas proximidades.

Os seus fornecedores são empresas da região, alguns deles são Vonpar, SOS alimentos, Copal alimentos, dentre outros.

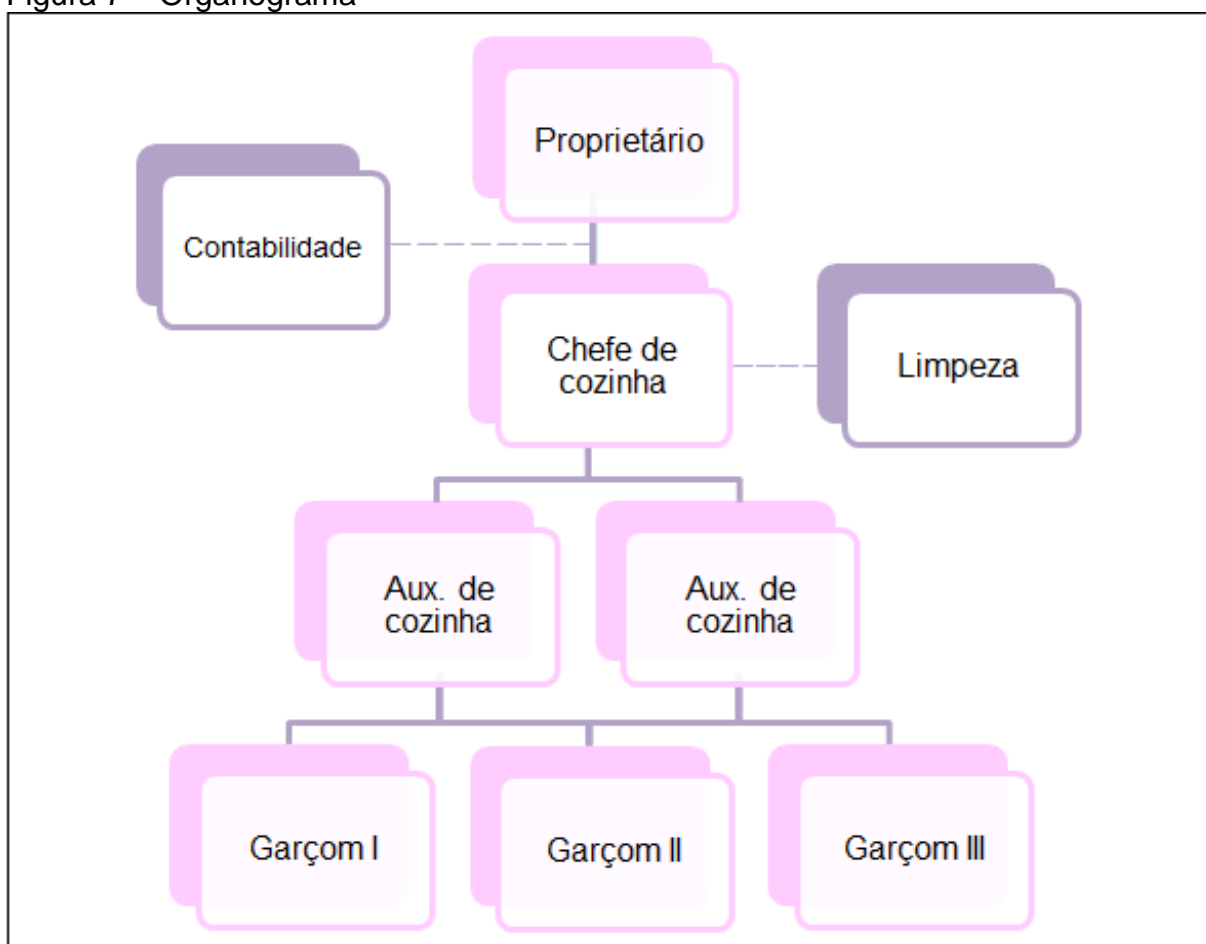
4.1.4 Forma de tributação

A forma com que a empresa objeto deste estudo é tributada é o Simples Nacional, regime que foi instituído pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

4.1.5 Organograma

A empresa objeto deste estudo está organizada conforme a figura que segue:

Figura 7 – Organograma



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

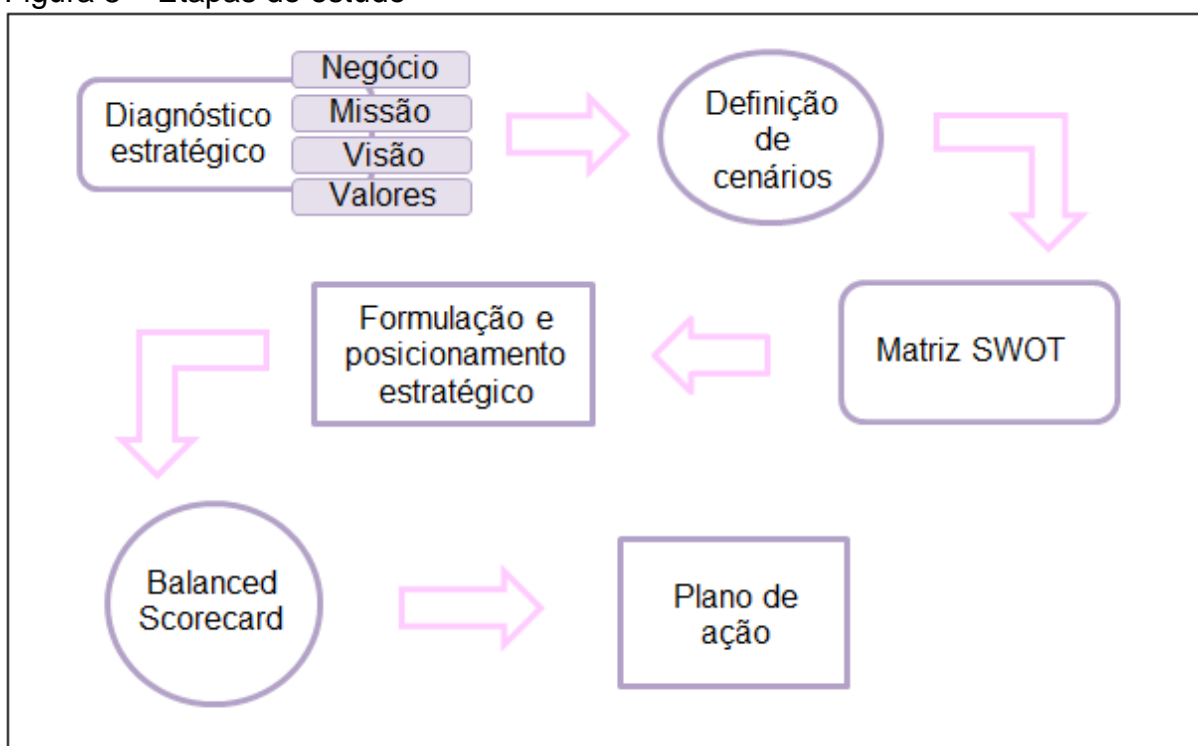
O restaurante é dirigido pelo sócio, que comanda todas as atividades realizadas ali. Abaixo dele está o chefe de cozinha que é responsável pelo setor e orienta os dois auxiliares de cozinha que se encontram logo abaixo dele. A contabilidade é terceirizada, por isso dispõe-se ao lado, assim como o serviço de

limpeza, que é desempenhado por um funcionário contratado, porém não participa da hierarquia. A organização conta ainda com três garçons, que ficam alocados na posição mais baixa do organograma. Em resumo, a empresa conta atualmente com 7 funcionários mais o sócio, e possui seus serviços de contabilidade efetuados por terceiros.

4.2 ETAPAS DO ESTUDO

Após a apresentação do tema estudado, foi realizada uma análise na empresa, para que o modelo de planejamento estratégico pudesse ser elaborado. O propósito é apresentar um modelo que compreenda os anos de 2018 até 2021. O estudo está dividido da seguinte forma:

Figura 8 – Etapas do estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A primeira etapa do planejamento consiste em diagnosticar a situação da empresa objeto de estudo, onde será determinado qual o seu negócio, sua missão, visão, e valores. Após concluir o diagnóstico, inicia-se a construção de cenários, com o intuito de projetar ações futuras alinhadas à situação do ambiente em que a empresa se encontra.

Definidas as duas primeiras etapas, deve-se analisar o ambiente em que

a empresa está inserida, a fim de conhecer sua real situação. Na análise interna serão detectados seus pontos fortes e fracos, e na análise externa suas oportunidades e ameaças, através da análise SWOT.

Na sequência define-se o posicionamento estratégico, onde serão determinadas as estratégias e os objetivos, tendo como base a visão elaborada para a empresa. Após o posicionamento estratégico tem-se a elaboração do BSC, que mostrará, em quatro perspectivas, os objetivos estratégicos almejados pela empresa e as estratégias que serão propostas para alcançá-los. E, por fim, será criado um modelo de plano de ação que mostrará de que forma as ações serão praticadas a fim de alcançar os objetivos traçados.

4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.3.1 Diagnóstico estratégico

A primeira etapa do planejamento estratégico é o diagnóstico estratégico, onde será definida a identidade da empresa em estudo, identificando qual é o seu negócio, a missão, a visão e os valores.

4.3.1.1 Negócio

Refeições saudáveis e de qualidade.

4.3.1.2 Missão

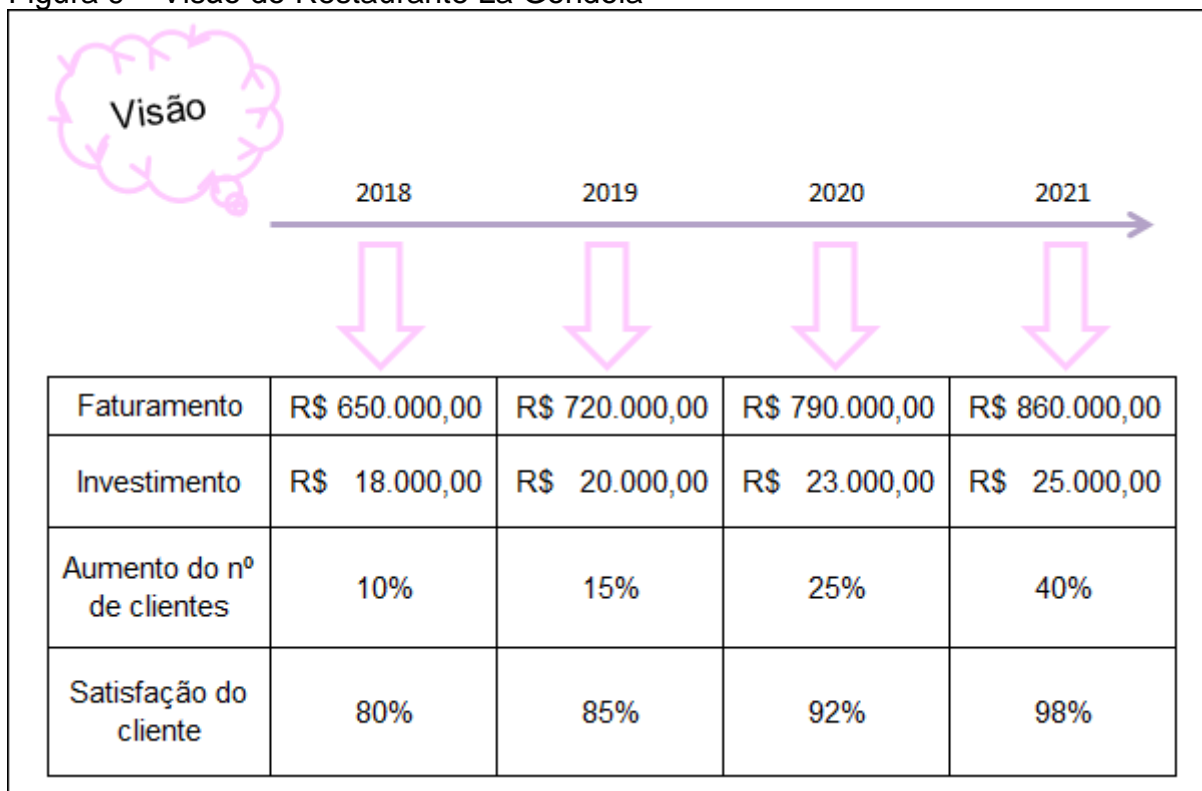
Oferecer produtos saborosos, mantendo a tradição italiana e priorizando sempre a excelência no atendimento ao cliente, a fim de superar suas expectativas, gerando retorno ao proprietário.

4.3.1.3 Visão

O restaurante La Gondola tem como visão ser referência no ramo da gastronomia italiana, no sul de Santa Catarina, sendo reconhecido pela qualidade de seus produtos e pela conquista de novos clientes aliada a excelência no atendimento.

A Figura 9 mostra, através de números, a visão do La Gondola até 2021.

Figura 9 – Visão do Restaurante La Gondola



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Partindo desta linha de visão, o proprietário, juntamente com seus colaboradores, se empenharão de modo a criar objetivos e metas que sejam alcançados até 2021, a fim de obter êxito no projeto de planejamento. Para que as metas da visão sejam atingidas, é imprescindível que a empresa respeite os seus valores, os quais serão explanados no tópico a seguir.

4.3.1.4 Valores

Conforme citado anteriormente, os valores guiam a empresa a fim de cumprir sua missão, e conseqüentemente alcançar sua visão. Desta forma, para o Restaurante La Gondola, foram definidos os seguintes valores:

- ✓ Excelência no atendimento ao cliente;
- ✓ Trabalho em equipe;
- ✓ Qualidade;
- ✓ Ética;
- ✓ Transparência.

4.3.2 Cenários

Concluído o diagnóstico estratégico tem-se a elaboração de cenários, que é feita em quatro perspectivas que podem ser melhor visualizadas no quadro 4 abaixo.

Quadro 4 – Cenários

Cenário	Enquadramento
SOCIAL	Facilidade de acesso a todas as classes sociais, com ênfase, principalmente, na classe B.
POLÍTICO	Atenção as exigências de funcionamento, de armazenamento de insumos.
ECONÔMICO	Busca de diferenciação no ramo; crise econômica.
TECNOLÓGICO	Investimento em equipamentos que facilitem o atendimento ao cliente, e o armazenamento de informações financeiras.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No cenário social se destaca a facilidade de acesso a todas as classes, com ênfase a classe B, pois é onde se enquadram a maioria dos seus clientes. Devido à crise atual, as pessoas procuram por uma refeição que tenha qualidade aliada ao preço acessível. No cenário político dá-se ênfase às exigências de funcionamento e armazenamento de produtos. Já no cenário econômico a atenção se volta à crise econômica atual, e, por fim, no cenário tecnológico busca-se investir em meios que facilitem o processo de arquivar informações financeiras.

4.3.3 Matriz SWOT

Após a elaboração dos cenários, faz-se necessário uma avaliação do ambiente em que a empresa está inserida, analisando seus pontos fortes e fracos, através da análise interna, e definindo quais são as oportunidades e ameaças que a cercam, através da análise externa.

Primeiramente analisam-se os pontos fortes da organização, que são listados a seguir:

- Produtos diferenciados;
- Profissionais experientes;
- Qualidade no atendimento;
- Preços especiais para clientes fixos;
- Localização privilegiada, próximo a um ponto turístico religioso.

Encerrada a análise dos pontos fortes, têm-se a definição das fraquezas, ou seja, acontecimentos internos que podem afetar negativamente o andamento da empresa.

- Falta de tecnologia;
- Poder de barganha dos clientes;
- Internet Wi-Fi;
- Preços mais elevados que o da concorrência.

Concluída a análise interna, elabora-se a análise externa, onde será possível compreender suas ameaças e oportunidades. Esta análise inicia-se com as oportunidades.

- Aumento da demanda por alimentação fora de casa;
- Significativa procura por uma refeição de qualidade;
- Grande fluxo de veículos na rodovia;
- Divulgação em rede social.

Definidas as oportunidades, tem-se a elaboração do último passo, onde são estabelecidas as ameaças que cercam a organização:

- Localização da concorrência;
- Popularidade da concorrência;
- Redução do tamanho das famílias;
- Crise econômica.

Definidos os pontos positivos e negativos através das análises interna e externa elaborou-se a matriz SWOT, que pode ser visualizada a seguir, na figura 10.

Figura 10 – Matriz SWOT



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Na matriz SWOT foram evidenciados os principais aspectos que interferem no funcionamento da empresa em estudo. No ambiente interno é perceptível que os pontos fortes são de grande relevância, o que fazem com que o restaurante se destaque frente à concorrência, porém, deve-se dar atenção também às fraquezas, que, se passarem despercebidas, trarão impactos futuros negativos.

Quanto ao ambiente externo, percebe-se que as oportunidades são significativas, e, se bem aproveitadas, contribuirão de forma expressiva para o bom andamento da empresa, no entanto, ressalta-se uma atenção especial às ameaças, que devem ser analisadas com cautela, para que se tornem pouco preocupantes.

4.3.4 Posicionamento estratégico

Nesta etapa define-se qual será a posição da empresa objeto de estudo perante o mercado em que está inserida, e quais as ações necessárias para que consiga atingir sua visão.

4.3.4.1 Posicionamento

Buscar o aumento do número de clientes através da diferenciação do cardápio oferecido, e, conseqüentemente, a maximização dos lucros, buscando a liderança em custo.

4.3.4.2 Objetivos estratégicos

A definição dos objetivos se faz necessária, pois são eles que irão direcionar as ações da empresa. O quadro a seguir mostra os objetivos delineados para o restaurante, a partir das quatro perspectivas do BSC.

Quadro 5 – Objetivos estratégicos

OBJETIVOS
Ampliar receitas
Aumentar número de clientes
Implantar sistema de gerenciamento
Investir em treinamentos profissionalizantes

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para a perspectiva financeira adotou-se como objetivo a ampliação de receitas, para a perspectiva de clientes busca-se aumentar o número de clientes, e vale ressaltar a importância de manter os já fidelizados, na perspectiva de processos internos o objetivo é implantar um sistema de gerenciamento que auxilie nas atividades financeiras, e para a perspectiva de aprendizado e crescimento o objetivo é investir em treinamentos e maior qualificação dos profissionais atuantes.

4.3.4.3 Estratégias

As estratégias são definidas a partir dos objetivos criados pela empresa, e após analisar o ambiente em que a mesma está se inserindo. Com as estratégias definidas, a empresa visa obter vantagem competitiva. Diante disso, têm-se as seguintes estratégias, conforme quadro 6:

Quadro 6 – Relação de Estratégias

ESTRATÉGIAS
Realizar promoções em dias de maior movimento (sextas e sábados)
Qualidade no atendimento
Controlar entradas e saídas, controlar fluxo de caixa
Ter o cliente como alvo principal, capacitar cada vez mais os colaboradores, e investindo em cursos técnicos

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No quadro acima foi possível visualizar as estratégias formuladas pela empresa. Tais estratégias deverão auxiliar a mesma a tornar-se competitiva, e obter vantagem frente à sua concorrência.

4.3.5 Balanced scorecard – BSC

Após definir os objetivos e as estratégias para a organização, tem-se a confecção do BSC, que é uma ferramenta de acompanhamento da estratégia, e atuará no controle das ações estratégicas, descrevendo objetivos, metas e indicadores de acompanhamento, que serão divididos em quatro perspectivas: perspectiva financeira, perspectiva de clientes, perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento.

O BSC para o restaurante La Gondola pode ser melhor visualizado no quadro 7 a seguir.

Quadro 7 – Balanced Scorecard

Restaurante La Gondola	BALANCED SCORECARD					
Perspectiva	Objetivo	Estratégia	Indicador	Metas/ Prazo	Respons.	Plano de ação
FINANCEIRA	Ampliar receitas	Realizar promoções em dia movimentados	Aumento da receita	30% em 3 anos	Marcelo	Sim
CLIENTES	Aumentar número de clientes	Qualidade no atendimento	Número de novos clientes	15% em 2 anos	Gislaine	Não
PROCESSOS INTERNOS	Implantar sistema de gerenciamento	Controlar entradas e saídas, fluxo de caixa	Melhoria no controle financeiro (Fluxo de caixa)	60% em relação ao ano anterior	Marcelo	Não
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Criar programas de capacitação e treinamento	Investir na capacitação dos colaboradores	Pesquisa de satisfação	80% em satisfação	Marcelo	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O BSC demonstra os objetivos estratégicos definidos anteriormente, pode-se verificar que todos os objetivos devem ser abrangidos por ele, sendo distribuídos de acordo com cada perspectiva. Para cada objetivo propõe-se uma estratégia para o seu alcance, juntamente com indicadores que irão demonstrar se o objetivo definido foi alcançado ou não, prazos, e o responsável por cada ação.

Dentro da perspectiva financeira tem-se como objetivo “ampliar as receitas”, para atingir o objetivo o restaurante realizará promoções em dias mais movimentados, como sextas-feiras e sábados, atraindo assim mais clientes. Para verificar se o objetivo obteve sucesso a empresa fará o acompanhamento do aumento de suas receitas, e o esperado é que elas aumentem 30% em três anos.

Para a perspectiva de clientes a empresa tem como objetivo “aumentar o número de clientes, para isso priorizam a qualidade no atendimento aos mesmos,

pois desta forma manterão os clientes já fidelizados e atrairão novos, o sucesso deste objetivo será demonstrado através do aumento do número de clientes, em que espera-se um crescimento de 15% em um período de dois anos.

Para a terceira perspectiva, processos internos, o objetivo estabelecido é “implantar um sistema de gerenciamento”, assim o controle de entradas e saídas no fluxo de caixa será melhor acompanhado, e o acompanhamento será feito através da melhoria no controle financeiro, em que o esperado é que ela seja 60% positiva em relação ao ano anterior.

Dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento tem-se por objetivo “criar programas de capacitação e treinamento”, a estratégia é investir na capacitação dos colaboradores para que eles tornem-se mais motivados a fazer o bem pela empresa, e o acompanhamento será feito através de pesquisas de satisfação, onde se espera um resultado de 80% positivo.

Também faz parte do BSC a existência ou não de planos de ação para que as estratégias sejam colocadas em prática. Como visto, na perspectiva financeira foi elaborado um plano de ação para atingir o objetivo estabelecido, o qual será demonstrado no tópico a seguir.

4.3.6 Modelo de plano de ação

Após a definição dos objetivos e das estratégias, e da distribuição dos mesmos no BSC, tem-se a elaboração do plano de ação, que é uma ferramenta fundamental, pois mostra de que forma as estratégias serão praticadas para o alcance dos objetivos delineados.

No modelo de plano de ação apresentado, serão definidas as ações para que o objetivo definido pela empresa seja alcançado, juntamente com o responsável pela realização de cada ação proposta, o prazo para a realização da mesma, o local onde será posta em prática, o motivo da realização de cada ação, assim como a forma com que ela será desenvolvida.

Por se tratar de um trabalho acadêmico, foi elaborado apenas um modelo de plano de ação que mostrará as ações propostas para o objetivo traçado para a perspectiva financeira. Tal modelo pode ser visualizado no quadro 8, a seguir.

Quadro 8 – Modelo de plano de ação

Restaurante La Gondola	PLANO DE AÇÃO				
Objetivo: Ampliar as receitas					
O que fazer?	Quem fará?	Quando?	Onde?	Por que?	Como fazer?
Aperfeiçoar o cardápio	Marcelo	fev/18	-	Aprimorar a qualidade	Analisar as vendas e reduzir quantidade de produtos
Criar diferencial de qualidade	Cláudia	jan/18	-	Destacar-se perante os concorrentes	Verificar a preferência dos clientes, analisando o custo-benefício
Otimizar preços	Marcelo	abr/18	-	Tornar-se competitivo frente à concorrência	Analisar preço praticado pela concorrência
Ampliar divulgação em redes sociais	Mateus	jun/18	-	Aumentar número de clientes	Atualizar constantemente a página, mantendo os clientes atentos às novidades

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

As ações propostas no plano são voltadas à ampliação das receitas. Desta forma, para que o sucesso almejado pela organização seja alcançado, cada ação deve ser desenvolvida pelo seu responsável no prazo estabelecido, possibilitando assim a concretização do planejamento desenvolvido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Planejar e utilizar-se de ferramentas estratégicas para gerir uma empresa faz toda diferença. Em um tempo em que, cada vez mais, as empresas precisam tornar-se competitivas, surge a necessidade da elaboração do planejamento estratégico, ferramenta essencial para o bom andamento das empresas, desde as pequenas até as grandes, no entanto, vale ressaltar que, para que ele atue de forma positiva, precisa ser elaborado da maneira correta.

O planejamento estratégico é uma técnica que mobiliza toda a empresa a fim de alcançar sucesso e construir seu futuro, por meio da elaboração de objetivos, estratégias e metas. Esta ferramenta auxilia na tomada de decisão, facilitando ainda o alcance dos objetivos traçados, e direcionando a organização a um futuro almejado.

Dada a devida importância ao assunto, o objetivo principal deste trabalho foi propor um modelo de planejamento estratégico para um restaurante, onde a finalidade era mostrar a importância de um plano estratégico para o bom funcionamento de uma organização, visto a necessidade de formular um posicionamento estratégico frente ao mercado.

Para a concretização do objetivo geral foram abordados conceitos de vários autores que os abordavam de maneira parecida, porém, em ordens diferentes, e após a conceituação foram elaboradas todas as etapas do planejamento estratégico, finalizando-as com o Balanced Scorecard, onde foram colocados em um único plano os objetivos, as estratégias, os indicadores, as metas e prazos, e os responsáveis pela ação. O objetivo geral foi atingido na medida em que os objetivos específicos foram alcançados.

O alcance do primeiro objetivo traçado para o trabalho se deu no capítulo dois, onde, através de pesquisas bibliográficas, foram apresentados conceitos acerca de planejamento estratégico, assim como seus níveis de decisão, que se relacionam com cada um dos três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional.

O segundo objetivo foi atingido também no capítulo dois, onde foram definidas as etapas de elaboração de um planejamento estratégico, as quais são de extrema importância e devem ser seguidas com cautela por organizações que desejam alcançar sucesso fazendo uso do planejamento estratégico. Assim como no

primeiro, para a efetiva concretização do segundo objetivo, fizeram-se necessárias pesquisas bibliográficas, onde foram abordados conceitos de vários autores.

O terceiro, e último objetivo específico foi alcançado ao longo do capítulo quatro, no estudo de caso, onde a finalidade era analisar a situação da empresa e desenvolver um modelo de planejamento estratégico que se adequasse à ela. Para a realização deste objetivo, fizeram-se necessárias conversas com o proprietário a fim de entender a real situação da empresa, para então, dar início à elaboração do planejamento estratégico.

Na primeira etapa definiu-se a identidade da empresa, determinando seu negócio de atuação, sua missão, sua visão almejada até 2021, e, por fim, foram definidos os valores. Após o diagnóstico, foi possível realizar a elaboração de cenários, através das quatro perspectivas do BSC. A terceira etapa consistiu em formular o posicionamento estratégico, através da criação de objetivos e estratégias. A análise ambiental foi a quarta etapa a ser elaborada, e através dela foi possível conhecer melhor o ambiente em que a empresa objeto de estudo está inserida, e assim, estruturar a matriz SWOT. Após a realização das etapas descritas, se fez necessária a elaboração do BSC, que consiste em uma ferramenta de acompanhamento do planejamento estratégico, e, após, foi elaborado um modelo de plano de ação, que mostrou a forma como a estratégia seria praticada para o alcance do objetivo delineado.

No decorrer da elaboração do planejamento apareceram algumas dificuldades na criação de pontos que são de extrema importância para que os resultados almejados sejam alcançados, já que a empresa objeto de estudo não possui uma estrutura pré-definida.

Como sugestão para pesquisas futuras aponta-se um estudo comparativo do antes e depois da implantação do planejamento estratégico, para que possam ser apontadas as melhorias, e ainda, propor novas estratégias para o crescimento contínuo da organização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. _____. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos.** 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2003.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KLUYVER, Corneli A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva.** 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LOBATO, David Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas.** 9 ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009.

MULLER, José Cláudio. **Planejamento estratégico, indicadores e processos.** São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: A competitividade para administrar o futuro das empresas.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. _____. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. _____. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. _____. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional.** 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

_____. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** 1 ed. São Paulo: Thomsom Learning, 2003.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa.** 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

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

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

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.