

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Iago Ramon Schmitt

**Planejamento Estratégico para a empresa Point Calçados e Esportes**

Florianópolis

2015

Iago Ramon Schmitt

## **Planejamento Estratégico para a empresa Point Calçados e Esportes**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção do grau de Bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda, Dr.

Florianópolis

2015

Iago Ramon Schmitt

## **Planejamento Estratégico para a empresa Point Calçados e Esportes**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 22 de Junho de 2015

Prof<sup>a</sup>. Evelize Welzel Dr<sup>a</sup>.  
Coordenadora de Monografias

### **Professores Avaliadores:**

Prof. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda.  
Orientador  
UFSC

Prof. André Luís da Silva Leite.  
Avaliador  
UFSC

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski.  
Avaliador  
UFSC

Dedico este trabalho de conclusão de curso aos meus pais que me apoiaram durante toda a minha vida.

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.”

Albert Einstein

## RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso é uma pesquisa de natureza qualitativa, que se utiliza dos métodos de pesquisa documental, bibliográfica e pesquisa-ação. Tem como finalidade responder à pergunta: “como será elaborado e desenvolvido o Planejamento Estratégico para empresa Point Calçados e Esportes”, identificar a declaração de valores, missão e visão da organização, realizar as análises dos ambientes externos e dos ambientes internos, juntamente com a determinação das questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas da empresa e comparar resultados de campo com assertivas teóricas da literatura científica sobre o tema Planejamento Estratégico. A organização é uma empresa de pequeno porte e familiar, com isso é um processo inovador para ela. Os principais autores trabalhados foram: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel; Pereira e Kich; Oliveira, Wosniak e Rezende; Porter; Matos, Matos e Almeida; e Bulgacov, Santos e May. Com a utilização desses autores foi construído um processo único, finalizando a realização do Planejamento Estratégico dentro da empresa. O processo de criação do Planejamento Estratégico foi criado através de sete etapas principais, em que cada uma possui um objetivo específico a ser alcançado e a sensibilização da organização. Ainda dentro dessas etapas foi estabelecida a execução de quatro *workshops*. Através dos *workshops* foi concebida a visão, missão, declaração de valores, análises internas e externas, questões e ações estratégicas para a empresa. Concluiu-se, assim, que os objetivos gerais e específicos do trabalho foram alcançados através da formulação e implantação do Planejamento Estratégico e elaboração das considerações de campo sobre as assertivas teóricas.

Palavras-chave: Planejamento; Estratégias; Planejamento Estratégico.

## ABSTRACT

This work Completion of course is a qualitative research, which uses the methods of documentary research, literature and action research. Aims to answer the question: "How shall be prepared and developed the Strategic Planning for company Point Shoes and Sports," the statement identify values, mission and vision of the organization, conduct analyzes of outdoor and indoor, along with the determination of strategic issues, strategies and strategic actions of the company and compare field results with theoretical assertions of scientific literature on the Strategic Planning subject. The organization is a small business and family, it is an innovative process for her. The main authors worked were: Mintzberg, Ahlstrand and Lampel; Pereira and Kich; Oliveira, Wosniak and Rezende; Porter; Matos Matos and Almeida; and Bulgacov, Santos and May. With the use of these authors a unique process was built, ending the realization of strategic planning within the company. The process of creating the Strategic Plan was created through seven main stages, each of which has a specific goal to be achieved and awareness of the organization. Even within these steps was established the execution of four workshops. Through the workshops was conceived the vision, mission, values statement, internal and external analysis, issues and strategic actions for the company. It was concluded therefore that the general and specific objectives were achieved through the formulation and implementation of strategic planning and preparation of field considerations on the theoretical assertions.

Keywords: Planning; Strategies; Strategic Planning.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes.....	23
Figura 2 - Forças que dirigem a concorrência .....	38
Figura 3 - Matriz SWOT ou Matriz FOFA .....	40
Figura 4 - Matriz SWOT estratégica .....	41
Figura 5 - Definição dos objetivos estratégicos orientados pela missão e focalização na visão da organização e exemplo da Petrobras.....	42
Figura 6 - Modelo geral do processo de controle .....	44
Figura 7 - <i>Balanced Scorecard</i> .....	46
Figura 8 - Momentos do processo de Planejamento Estratégico. ....	50
Figura 9 - Fluxograma de atividades a serem realizadas no estudo de caso.....	61



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As escolas de pensamento sobre a formulação da estratégia .....	20
Quadro 2 - Cinco P's para estratégia. ....	22
Quadro 3 - Autores e teorias sobre ameaças e oportunidades .....	36
Quadro 4 - Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas .....	43
Quadro 5 - Resumo etapas do Planejamento Estratégico .....	48
Quadro 6 - Assertivas teóricas .....	51
Quadro 7 - Número de pessoas por cargo .....	68
Quadro 8 - Cronograma de atividades .....	70
Quadro 9 - Oportunidades e ameaças à Empresa Point Calçados e Esporte.....	77
Quadro 10 - Matriz FOFA (SWOT) da empresa Point Calçados e Esportes.....	81
Quadro 11 - Perspectiva, Questões Estratégicas e Indicadores .....	88

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Responsáveis, data de início e término por ações estratégicas.....	87
---	----

## **LISTA DE SIGLAS**

BSC – Balanced Scorecard

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

PE - Planejamento Estratégico

SWOT – Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>15</b>
1.1.1	Objetivo geral .....	16
1.1.2	Objetivos específicos.....	16
<b>1.2</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3</b>	<b>Estrutura do trabalho .....</b>	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<b>Conceito de Estratégia.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2</b>	<b>Planejamento Estratégico.....</b>	<b>24</b>
2.2.1	Tipos de Planejamento Estratégico .....	27
2.2.2	Etapas do Planejamento Estratégico.....	28
<b>2.3</b>	<b>Assertivas teóricas.....</b>	<b>51</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODOS UTILIZADOS .....</b>	<b>56</b>
<b>3.1</b>	<b>Natureza da Pesquisa.....</b>	<b>56</b>
<b>3.2</b>	<b>Sujeito da Pesquisa.....</b>	<b>57</b>
<b>3.3</b>	<b>Coleta e análise dos dados.....</b>	<b>58</b>
<b>3.4</b>	<b>Limitações da pesquisa .....</b>	<b>62</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA POINT CALÇADOS E ESPORTES.....</b>	<b>64</b>
<b>4.1</b>	<b>Definição da liderança na organização estudada .....</b>	<b>64</b>
<b>4.2</b>	<b>Diagnóstico estratégico .....</b>	<b>66</b>
<b>4.3</b>	<b>Definição da execução do processo de PE.....</b>	<b>67</b>
<b>4.4</b>	<b>Formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico.....</b>	<b>71</b>
4.4.1	Declaração de Valores .....	71
4.4.2	Missão .....	72
4.4.3	Visão.....	72
4.4.4	Fatores críticos de sucesso .....	73

4.4.5	Análise externa.....	73
4.4.6	Análise interna.....	78
4.4.7	Matriz FOFA (SWOT) .....	81
4.4.8	Questões estratégicas .....	82
4.4.9	Estratégias e ações estratégicas.....	83
4.4.10	Indicadores .....	88
<b>4.5</b>	<b>Implantação e controle do processo de Planejamento Estratégico.....</b>	<b>91</b>
4.5.1	Implantação .....	91
4.5.2	Controle .....	91
<b>4.6</b>	<b>Assertivas teóricas.....</b>	<b>92</b>
4.6.1	Considerações de campo sobre as Assertivas teóricas .....	92
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>96</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>99</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta produção acadêmica consiste em um Planejamento Estratégico, abordando diversos conceitos teóricos e práticos ligados à administração, os quais, analisados detalhadamente, serviram de base para a elaboração do plano estratégico de uma empresa - cujo objetivo é expandir seu nível de competitividade em seu mercado existente e atrair novos mercados para a empresa no futuro.

A organização em estudo atua no segmento do comércio de calçados, pertencendo ao ramo varejista. Nessa área as dificuldades e desafios são maiores, devido à alta concorrência. Porém, nem todas as organizações possuem um Planejamento Estratégico que possa auxiliar e possibilitar uma administração coerente, em busca de obter vantagens competitivas perante seus concorrentes. Ou seja, manter-se atualizado e buscando modernizar seus métodos empresariais é extremamente importante e necessário para o sucesso das organizações.

Aborda-se neste projeto o desenvolvimento das atividades a serem realizadas para o Grupo Point Calçados e Esportes, uma rede de lojas familiar que possui paixão pelos calçados. Ao longo dos anos, essa equipe tornou-se referência para toda região em que está situada em virtude de sua ótima qualidade de serviço, de seu espírito empresarial e sonhador, presente na organização desde o seu surgimento. Como cita Jeff Bezos (s.a): “Um dos grandes erros que as pessoas cometem é tentar forçar um interesse [...] suas paixões escolhem você”.

A empresa foi fundada no ano de 1985, com a finalidade de comercializar vestuário. Ao observar uma abertura no mercado, na área de comércio de calçados, o proprietário resolveu investir na comercialização de calçados, alcançando maior possibilidade de crescimento. Hoje em dia, o principal produto da empresa é o calçado. A empresa se localiza na cidade de Gaspar, Santa Catarina, e possui três lojas.

Seu mercado-alvo é a própria população da cidade de Gaspar, que possui aproximadamente 64 mil habitantes segundo o IBGE (BRASIL, 2015). Preserva-se nesse negócio o comércio de calçados dos mais variados modelos e valores. O bom relacionamento com a cidade e seu público tornou a loja uma referência para a cidade, visto que se pretende expandir para outras regiões, buscando a mesma qualidade de serviço para outros clientes.

O pioneirismo contribuiu para o desenvolvimento dessa imagem. A ideia foi focar nos negócios em um produto no qual se tinha maior experiência e entendimento, para desenvolver uma loja de qualidade, assim atendendo melhor os clientes e seus desejos.

Com o calçado sendo o produto “chave” ou “mãe da empresa”, a organização aprendeu a se desenvolver dentro de um mercado específico. Isso ajudou a gerência a definir melhor seus objetivos e a agir de forma correta com as oscilações do mercado. O Planejamento Estratégico poderá aprofundar academicamente e empresarialmente seus objetivos e metas.

A elaboração do Planejamento Estratégico é de grande importância para que a empresa reconheça os desafios do mercado e os efeitos para o seu futuro de sucesso; lembrando-se sempre de identificar as oportunidades de negócio mais promissoras para a empresa. Deve-se conhecer o nível de satisfação dos clientes da organização, com isso se desfruta de subsídios para uma melhor gestão dos negócios, desenvolvendo estratégias para atrair e reter clientes. Além de continuar exercendo o mesmo nível de qualidade de serviços para os novos clientes, um processo expansionista sem análises. Conforme afirma Buffet (s.a), “É preciso 20 anos para construir uma reputação e cinco minutos para arruiná-la. Se você pensar nisso, você fará as coisas de modo diferente”. Com esse processo, pretende-se aprofundar ainda mais os conhecimentos sobre a própria empresa e seu mercado de atuação.

Finalizando a introdução, constitui-se que o trabalho se baseará em pesquisa exploratória, utilizando-se dos meios de pesquisa de caso, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. O trabalho irá construir seu próprio método de construção do Planejamento Estratégico, com embasamento nos diversos autores e obras a serem levantados na fundamentação teórica.

## **1.1 Objetivos**

Para melhor entendimento dos objetivos deste trabalho, eles foram subdivididos em objetivo geral e objetivos específicos.

### 1.1.1 Objetivo geral

“Elaborar e desenvolver o Planejamento Estratégico para a empresa Point Calçados e Esportes.”

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a. Analisar declaração de valores, missão e visão da organização;
- b. Realizar as análises dos ambientes externos e dos ambientes internos da organização;
- c. Determinar as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas para fazer a empresa alcançar seus objetivos e continuar a ser competitiva no mercado;
- d. Comparar os resultados de campo com assertivas teóricas da literatura científica sobre o tema de Planejamento Estratégico.

## 1.2 Justificativa

Segundo Almeida (2014, p.9-10), "um estudo pode ser justificado, isto é, a sua execução pode ser defendida com base em argumentos quanto à importância, originalidade, oportunidade e viabilidade." Já para Castro (1997, p.55), um tema de pesquisa, que possa contribuir de alguma forma para o estudo da ciência nela proposta, precisa ser primeiramente: original, importante e viável.

A importância desse Planejamento Estratégico é ajudar a planejar o futuro da empresa, almejando sua manutenção e expansão no mercado, tendo em vista a importância da sobrevivência de uma empresa no longo prazo e seu crescimento sustentável no mercado. Destaca-se a importância social da empresa, uma vez que pode contribuir para o desenvolvimento econômico da cidade escolhida através da geração de empregos diretos e indiretos e também com a acumulação de capitais que poderão ser reinvestidos nas comunidades locais.

Esse tema já foi largamente explorado nos meios acadêmicos através de TCC, monografia e teses. No entanto, esse será o primeiro Planejamento Estratégico a ser realizado na empresa, assim somando o conhecimento das estratégias no mundo empresarial.



A viabilidade da construção do Planejamento Estratégico é notável, pois o acadêmico possui todas as informações da empresa e experiência de trabalho no ramo. A empresa busca por maior organização e conhecimentos acadêmicos, facilitando assim a viabilidade do Planejamento Estratégico.

Em relação à oportunidade, verifica-se que é existente, pois a organização necessita dessas informações para melhorar seu planejamento. O estudo é compatível com as necessidades atuais de conhecimentos da empresa e apresentando um objetivo futuro.

Os resultados são demonstrados através da vantagem competitiva, da manutenção da organização e da conquista de novos mercados no futuro, bem como a superação dos concorrentes do mercado.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

O Trabalho de Conclusão de Curso está estruturado em cinco capítulos, que são: introdução, fundamentação teórica, métodos utilizados, estudo de caso: Planejamento Estratégico e, por fim, as considerações finais.

O primeiro capítulo contextualiza o assunto abordado ao decorrer do trabalho, além de expor a apresentação do tema, pergunta de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa para sua elaboração.

No segundo capítulo é apresentado a fundamentação teórica, levantando as teorias relacionadas aos conceitos de estratégias, o Planejamento Estratégico, os diversos conhecimentos necessários para a criação de um plano de negócios, e a construção das assertivas teóricas.

No capítulo a seguir, o terceiro, trata-se dos métodos utilizados no trabalho. O estudo é voltado à criação de um Planejamento Estratégico, podendo ser executadas várias pesquisas de modo qualitativo.

No capítulo quatro, são apresentados os resultados do trabalho, demonstrando o modelo de Planejamento Estratégico a ser seguido. Também nesse capítulo apresenta-se a explicação de como ocorreu a formulação do Planejamento Estratégico, entre outros dados gerados durante a execução do trabalho.

Por fim, o quinto capítulo visa trazer as sínteses das principais ideias desenvolvidas ao decorrer do trabalho, e as considerações finais obtidas ao realizá-lo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao iniciar os estudos do Planejamento Estratégico, faz-se necessário estudar primeiramente as principais teorias, autores e obras. Definiu-se, para esta pesquisa, que a fundamentação teórica se baseia nos temas: Conceito de Estratégia, Planejamento Estratégico e Assertivas Teóricas.

### 2.1 Conceito de Estratégia

O surgimento da palavra estratégia tem suas origens no campo militar, durante a época da civilização grega (OLIVEIRA, 2001 apud KICH; PEREIRA, 2011a, p.1047). Derivada da palavra *strategos*, significa “general” e é traduzida literalmente como “a arte do general”. Todavia, o tema estratégia possui origens ainda mais antigas, sendo apresentada no livro “A arte da Guerra”, de Sun Tzu, com origem datada há mais de três mil anos (MINTZBERG et al., 2003, apud LACERDA; ENSSLIN, L; ENSSLIN, S, 2012, p. 59). A estratégia era utilizada com o objetivo de vencer as guerras, os inimigos existentes ou evitar que novas guerras acontecessem.

A arte da guerra se compara ao mercado corporativo executivo atual, no qual uma boa estratégia definida é capaz de conduzir suas metas ao êxito. A transição das estratégias, entre a arte da guerra e o mundo corporativo, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 98), ocorreu na visão de vários autores da modernidade, como Jack Welsch, James Brian Quinn e Robert Katz, que imploraram a analogia entre o mundo militar e o de negócios. Destaca-se a importância da estratégia como primordial para o crescimento e sobrevivência das organizações.

A principal ideia em trazer fundamentações estratégicas, das guerras para as organizações, é ganhar vantagens competitivas. Desse modo, James (1985:56 apud MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p. 98) destaca que a experiência militar é uma verdadeira mina de ouro de estratégias competitivas, sendo elas bem testadas sob condições de combate. Na atualidade, o mundo corporativo passa por grandes dificuldades e oportunidades, visto que é necessário ter a presença de uma boa estratégia, que, executada de maneira a favorecer sua organização, resulta em avanços e destaques.

Para Albino (2010), os estudos da estratégia surgiram em um processo multidisciplinar, de diversas áreas teóricas das organizações, econômicas e sociológicas. No campo acadêmico, os estudos da estratégia foram iniciados na década de 60, com o processo da sistematização dos campos de estudos da estratégia.

A evolução do conhecimento estratégico, dentro das Ciências da Administração, pode ser compreendida através de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 20). Esses autores destacam a existência de dez principais escolas de estratégia, sendo elas: Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração. As escolas são divididas em dois grupos: as de natureza prescritiva, que priorizam a formulação da estratégia mais do que o processo de formação, e as de natureza descritivas, que priorizam o conceito de como as estratégias são formuladas. As principais ideias das escolas e divisões são explicadas melhor no quadro 1:

Quadro 1 - As escolas de pensamento sobre a formulação da estratégia

<b>Abordagem</b>	<b>Escola</b>	<b>Definição</b>
Prescritivas	Design	Formulação de estratégia com um processo de concepção.
	Planejamento	Formulação de estratégia com um processo formal.
	Posicionamento	Formulação de estratégia com um processo analítico.
Descritiva	Empreendedora	Formulação de estratégia com um processo visionário.
	Cognitiva	Formulação de estratégia com um processo mental.
	Aprendizado	Formulação de estratégia com um processo emergente.
	Poder	Formulação de estratégia com um processo de negociação.

Fonte: Adaptação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010, p. 20.

Quadro 1 - As escolas de pensamento sobre a formulação da estratégia.

(Conclusão.)

<b>Abordagem</b>	<b>Escola</b>	<b>Definição</b>
Descritiva	Cultural	Formulação de estratégia com um processo coletivo.
	Ambiental	Formulação de estratégia com um processo reativo.
	Configuração	Formulação de estratégia com um processo de transformação.

Fonte: Adaptação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010, p. 20.

Ressalta-se que o objetivo da apresentação das escolas estratégicas é compreender a existência de diversas formas de estratégias na atualidade, considerando que a cada forma de estratégia há uma escola que a estude. Observa-se a origem moderna da estratégia, por meio multidisciplinar, entendendo o porquê na “literatura administrativa, o termo estratégia é definido sobre diferentes enfoques, por diversos autores” (KICH; PEREIRA, 2011a). No entanto, como se necessita possuir um objeto específico de pesquisa, o trabalho se utilizará principalmente da escola do Planejamento Estratégico.

Ao relatar os autores de estratégia é necessário citar Porter (1999, p. 73), que define o termo estratégia como “a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades - e não apenas de umas poucas - e da integração entre elas”. Outro conceito a ser apresentado, do termo estratégia, é citado por Wosniak e Rezende (2012, p.801); para eles a estratégia é “determinação das metas e dos objetivos básicos de uma empresa para o longo prazo, assim como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para atingi-los”.

Ainda para Wosniak e Rezende (2012, p.802), a essência da estratégia encontra-se na competição, uma vez que seu objetivo é descobrir uma posição para melhor se defender das forças combatentes, ameaças ou influenciá-las em seu benefício. Outras definições de estratégia foram encontradas, por exemplo, em Oliveira (2009, p.5), que define a estratégia como “um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa representados por seus objetivos, desafios e metas”.

Analisa-se outro ponto vista da estratégia, apresentado por Clegg, Carter e Kornberger (2004 apud ABIB; BULGACOV; AMORIM, 2007, p. 335-336), no qual a estratégia é um meio de ligação entre as organizações hermeticamente fechadas e o seu meio externo, em que a dinâmica do mercado se realiza. Oliveira (2009, p.5) destaca que a existência de interligações entre os aspectos internos, controlados pela organização, e os externos, não controlados, podem ser considerados como uma situação estratégica.

Ao se observar as estratégias em um ponto mais operacional, a aquisição e a utilização dos recursos devem potencializá-los. Mobilizam-se todos os recursos da organização, a fim de atingir objetivos ao longo prazo, ampliar oportunidades e minimizar os fatores de ameaças (MICHEL, 1990; LODI, 1969 Apud WOSNIAK; REZENDE, 2012, p.801). Os conceitos apresentados, até o momento, colocam-se da seguinte forma: a estratégia serve como recurso da empresa para as atividades, almejando alcançar metas ao longo prazo, resultados mais eficientes, segurança, competitividade, valor, crescimento e destaque - realizando ligações entre os ambientes internos e externos das organizações.

Contudo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 24) apresentam outro caminho para explicar o que é estratégia, diferenciando-os dos conceitos anteriores. Em seu conceito, a estratégia é visualizada de acordo com o momento dos cinco P's, apresentados no quadro 2:

#### Quadro 2 - Cinco P's para estratégia.

- |  |
|--|
| • A estratégia é um Plano – Uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.     |
| • A estratégia é um Padrão – Coerência em comportamento ao longo do tempo.   |
| • A estratégia é uma Posição – Localização de determinados produtos em determinados mercados.                          |
| • A estratégia é uma Perspectiva - Maneira fundamental de uma organização fazer as coisas.                             |
| • A estratégia é um Pretexto – estratégia é um truque, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente. |

Fonte: Adaptação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010. p. 24-26.

Por último, é importante ressaltar que a estratégia não é fixa, invariável e inflexível, e sim móvel, variável e flexiva. Sendo que, muitas vezes, será necessário

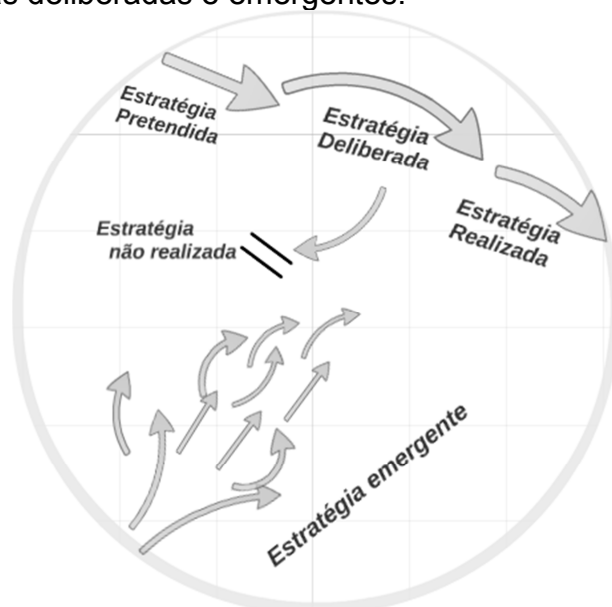
modificá-las e enquadrá-las para os diversos ambientes. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 27) analisam as adaptações da estratégia perante as mudanças através de sua realização, como algo deliberado ou emergente. As estratégias deliberadas são as que tiveram a intenção plenamente realizada, sendo originadas das estratégias pretendidas. As estratégias pretendidas são aquelas que foram criadas pela organização através de alguma forma formal, como, por exemplo, o Planejamento Estratégico. Já as estratégias emergentes foram as que surgiram ao decorrer da realização das estratégias, no entanto não foram expressamente pretendidas. Há também as estratégias que não foram realizadas, essas se originam das estratégias pretendidas, porém não foram colocadas em prática.

A importância da definição das estratégias deliberadas e emergentes para o trabalho de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 27) é que o Planejamento Estratégico prefere as estratégias deliberadas, em vez das emergentes. Porém,

Poucas estratégias – ou nenhuma – são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Uma significa aprendizado zero, a outra significa controle zero. Todas as estratégias da vida real precisam misturar esses dois aspectos de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado. Em outras palavras, as estratégias devem formar, bem como ser formuladas. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 27).

Essa ideia pode ser mais bem apresentada na figura 1:

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes.



Fonte: Adaptação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel 2010, p. 26.

Conclui-se que a presente seção buscou trazer informações que auxiliarão a formação e a definição do que é estratégia teoricamente e na prática. As principais

contribuições deste subtópico para o trabalho foi a demonstração histórica do surgimento da estratégia, a sua transição do mundo das guerras para o mundo empresarial, a sua evolução como conhecimento e divisão em dez escolas principais. Percebe-se inclusive a estratégia como criação de compatibilidade entre as áreas da empresa, com a finalidade de melhorar a competitividade da organização, perante o ambiente externo. Ainda se compreende que a estratégia pode possuir vários significados, variando para cada momento, podendo ser: um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva e um pretexto. Além disso, a estratégia pode ser deliberada, quando pretendida, ou emergente, quando surge sem um planejamento anterior. Finaliza-se que com o conhecimento da estratégia o pesquisador terá uma melhor definição das estratégias no momento de executar a pesquisa.

## **2.2 Planejamento Estratégico**

O planejamento teve seu nascimento dentro da administração científica, com o “Gráfico de Gantt”, em 1917 e 1918 (DRUCKER, 2002, p. 200). Esse gráfico tem como objetivo planejar a produção bélica e possibilitar ganhos competitivos. Após cem anos de estudos, o planejamento sofreu influências de diferentes áreas do conhecimento. Atualmente, possui diversas definições, autores e obras.

Um dos principais autores da modernidade, sobre planejamento, é Mintzberg (2004, p.22), que define o planejamento como "O simples ato de pensar no futuro", ou "simplesmente levar o futuro em consideração". Com o desenvolvimento dessa ideia definida pelo autor, determina-se que o “planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.” (MINTZBERG, 2004, p. 26). Outro autor do assunto apresenta sua versão do Planejamento Estratégico como:

Planejamento é algo que fazemos antes de agir, isto é, tomada antecipada de decisão. É um processo de decidir o que fazer e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação. Planejamento é necessário quando a consecução do estado futuro que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisão. A principal complexidade do planejamento, porém, advém mais do inter-relacionamento das decisões do que delas em si (ACKOFF, 1982: 2-3 apud SOBREIRA NETO; HOURNEAUX JUNIOR; POLO, 2006, p.152).



O planejamento é uma tentativa de controlar o futuro da organização. Algumas palavras podem dar significado ao planejamento, sendo essas: “pensar, criar, moldar” (PEREIRA, 2010, p. 44). Possui-se um caráter formal (escrito) ou informal (oral). Reunindo essas teorias, consegue-se definir que o ato de planejar tem como atitude tentar controlar um possível futuro pretendido nas organizações. Utiliza-se o planejamento como importante ferramenta para ajudar as organizações a alcançarem os objetivos.

Assim, o Planejamento Estratégico é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e crescimento das organizações através do estudo do momento presente. Possibilita o direcionamento das ideias, forças, recursos e resultados, tornando os investimentos mais seguros. Realizando corretamente as medidas do Planejamento Estratégico, consegue-se assegurar e obter benefícios para a corporação, em diferentes aspectos como: lucratividade, destaque e retorno sobre investimentos.

As formas de definições do Planejamento Estratégico são apresentadas por alguns autores das seguintes maneiras:

- a) O Planejamento Estratégico pode ser explicado por diferentes práticas que constituem e buscam as formas de definição da estratégia, as práticas de apoio à estratégia e o modelo preponderante de Planejamento Estratégico. (BULGACOV; SANTOS; MAY, 2012, p.915)
- b) O processo de Planejamento Estratégico se constitui em uma ferramenta organizacional que serve de apoio para a tomada de decisão e para a interpretação do ambiente em que a organização está inserida. (KICH; PEREIRA, 2011a, p. 1046).
- c) Define os objetos, direciona esforços e recursos e dá um rumo ao empreendimento, o que nada tem a ver com previsão ou com futuro garantido, até pela dinâmica, volatilidade e complexidade do contexto empresarial. (BERNARDI, 2013, p. 5)
- d) Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade. (PEREIRA, 2010, p.47).

É importante ressaltar a necessidade da organização, de possuir empenho ao decorrer da execução prática, do Planejamento Estratégico e de obter as ferramentas necessárias para executá-lo. Para comprovar a eficácia de um planejamento, é fundamental a utilização do Planejamento Estratégico, seguindo seus critérios na prática. Para Ackoff (1982, p. 60 apud KICH; PEREIRA, 2011a,

p.1047), o valor de um plano pode ser medido através da capacidade de execução de uma organização. Ou seja, um Planejamento Estratégico construído por uma empresa, que não possui total capacidade para sua execução, não terá total eficácia.

Destaca-se Oliveira (2001a apud KICH; PEREIRA, 2011a, p.1049) ao afirmar que a qualidade da implantação das estratégias empresariais é resultante de três vertentes: qualidade na formulação das estratégias; qualidade na escolha das estratégias básicas e qualidade decisória e administrativa da equipe que catalisa e coordena a implantação das estratégias.

Para Motta (2004 apud WOSNIAK; REZENDE, 2012, p.803), “a eficiência da reflexão e do Planejamento Estratégico depende mais da capacidade inovadora e criadora de novas possibilidades e visão do que da capacidade analítica ou intuitiva de perseguir caminhos já trilhados”. Ou seja, o sucesso do planejamento depende da sua capacidade de inovação e de superar barreiras quando elas forem impostas.

A necessidade de mudança pode ser percebida por Kich e Pereira (2011a, p.1049), destacando que as crises não esperam pelo próximo Planejamento Estratégico, necessitando uma mudança de rumo para a sobrevivência da empresa, e não somente como uma aposta de sucesso. Essas crises muitas vezes podem ocorrer no meio da formulação do Planejamento Estratégico, ocasionando em uma necessidade de revisão.

Ainda é necessário levar em conta que a inovação pode ocorrer através das estratégias emergentes, as estratégias que não foram planejadas. Todavia, necessitam ser realizadas para garantir o sucesso da estratégia da organização. Sendo que “as estratégias emergentes não são necessariamente más, nem as estratégias deliberadas são sempre boas.” (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p. 27). Portanto, considera-se que em situações de crises ou novas oportunidades, o cenário é modificado e as estratégias devem ser modificadas também, de modo a acompanhá-lo.

Finalizando a seção, entende-se que o planejamento dentro da administração surgiu através dos gráficos de Gantt e com o tempo passou a possuir grande importância para administração ao levar o futuro em conta, de modo a pensar, criar ou moldar os ambientes internos e externos das organizações. Com a junção do planejamento e da estratégia, conseguiu-se uma importante ferramenta para o desenvolvimento das organizações, ao se construir um processo de

delineamento do caminho a ser seguido pelas organizações, e ainda a necessidade de inovação do Planejamento Estratégico, uma vez que as diversas crises podem surgir.

### 2.2.1 Tipos de Planejamento Estratégico

Ao se realizar um Planejamento Estratégico, consegue-se relacionar seu processo de criação ao tipo de estilo de gerenciamento escolhido para concepção do Planejamento Estratégico. Cada estilo de gerenciamento possui suas vantagens e desvantagens; para Pereira (2010, p.58) existem três formas de constituição da equipe de gerenciamento do Planejamento Estratégico, sendo esses:

- *Top-down* (ou modelo cima para baixo): a alta administração realiza o Planejamento Estratégico (PE) e empurra para os níveis inferiores, obrigando a sua obediência. Sua vantagem é a rapidez para sua construção e a sua principal desvantagem é não participação do nível inferior, o que pode ocasionar conflitos dentro da empresa e dificuldades de sensibilização dos funcionários.

- *Botton-up* (ou modelo de baixo para cima): todos os colaboradores da organização participam do desenvolvimento do Planejamento Estratégico. Possui como principal vantagem a maior sensibilização de todos os funcionários da organização. No entanto, sua desvantagem é o maior tempo para ser executado, o que pode torná-lo desatualizado.

- *Misto*: Este modelo pode ser considerado um intermediário entre os estilos *Top-down* e *Botton-top*, sendo criada uma equipe que envolva pessoas de diversas áreas da empresa, assim todos os setores da organização estão envolvidos, conseqüentemente facilitando a sensibilização dos funcionários e o processo é mais rápido que o modelo *Botton-up* por envolver um número menor de pessoas.

A grande importância desses estilos para a formação da equipe criadora do Planejamento Estratégico é escolher qual estilo melhor se adequa à organização. O estilo *top-down*, por exemplo, pode ser um dos seis assassinos silenciosos de Beer e Eisnetat (2000 apud KICH; PEREIRA, 2011a, p.1049-1050). Apesar disso, as empresas com alto nível de *turnover* acabam adotando o modelo *Top-down* como

meio de evitar riscos de roubo de informações ou espionagem. Outros exemplos são as grandes empresas com milhares de funcionários, e quanto tempo e recursos seriam gastos no estilo *Bottom-up* para se criar o Planejamento Estratégico.

Com isso, conclui-se que antes de se iniciar o Planejamento Estratégico deve-se primeiramente escolher qual dos tipos de gerenciamento que melhor se adequa à organização em questão. Assim, necessita-se que se levantem as vantagens e desvantagens de cada um dos três métodos e se escolha o que melhor se encaixa à organização.

### 2.2.2 Etapas do Planejamento Estratégico

Após a discussão de diversos temas relacionados à utilização do Planejamento Estratégico dentro do mundo organizacional, o próximo passo é estudar quais serão as etapas fundamentais para a construção do Planejamento Estratégico, segundo os principais autores da área. Tendo como finalidade construir uma tabela geral ao final para orientar o presente trabalho. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.59) citam que no meio acadêmico e empresarial existem centenas de modelos prontos de execução do Planejamento Estratégico, sendo que todos os livros-textos e consultorias possuem algum método de Planejamento Estratégico. Contudo, para esses autores, a maioria dos métodos de Planejamento Estratégico se baseia em ideias básicas, como:

- a) Tome o modelo SWOT;
- b) Divida-o em etapas claramente delineadas;
- c) Articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas;
- d) Dê atenção especial à fixação dos objetivos no início;
- e) A elaboração de orçamentos;
- f) Planos operacionais no final.

Para Wosniak e Resend (2012, p.800), “a administração estratégica pode ser resumida em etapas inter-relacionadas e interdependentes, que a alta administração deve realizar e apoiar”. Essas relações inter-relacionadas são apresentadas nos itens a seguir:

- a) Análise de ambiente externo — verificando as oportunidades e ameaças ou limitações;
- b) Análise de ambiente interno — pontos fortes e fracos;
- c) Estabelecimento de missão organizacional e dos objetivos gerais;
- d) Formulação de estratégias em todos os níveis, que permitam à organização combinar seus pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente;
- e) Implementação de estratégias;
- f) Realização de atividades de controle estratégico.

A elaboração de um Plano Estratégico, de acordo com a metodologia de Pereira (2010 apud KICH; PEREIRA, 2011a, p.1048), realiza-se através das elaborações das seguintes etapas:

- a) Diagnóstico estratégico;
- b) Declaração de valores;
- c) Missão;
- d) Visão;
- e) Fatores críticos de sucesso;
- f) Análise externa;
- g) Análise interna;
- h) Questões estratégicas;
- i) Estratégias;
- j) Ações estratégicas.

Essas etapas podem ser divididas em três momentos, conforme Pereira (2010, p.57): o primeiro momento tem a função de demonstrar o diagnóstico estratégico, visando levantar a seguinte questão: este é o momento ideal para a organização iniciar seu Planejamento Estratégico? Pois, se a empresa estiver passando por momentos de turbulência, ou a alta administração não estiver com 100% de certeza no processo de Planejamento Estratégico, não deverá iniciá-lo até a resolução dos empecilhos. Para Pereira (2010, apud Kich; Pereira, 2011b), “Essa fase está concluída quando a organização se sensibiliza quanto à necessidade de fazer um plano e escolhe qual metodologia utilizar”.

No segundo momento, acontece a formulação das etapas do processo do Planejamento Estratégico. Ocorre a apresentação das informações geradas a partir de um carácter teórico e prático, como: declaração de valor, missão, visão, análises

internas e externas, matriz FOFA, questões estratégicas e a estratégia. Logo, o último ou terceiro momento se caracteriza pela implantação e controle do Planejamento Estratégico, sendo que nessa fase a organização irá começar a colher os resultados de seu plano. Após sua implantação, é necessário continuar a controlá-lo e modificá-lo (caso preciso), através do processamento de *feedback*.

Outro autor que aborda o Planejamento Estratégico é Kotler (2000 apud MELLO; SILVA, 2013, p.81), que, em sua visão, enumera as seguintes etapas que compõem o Planejamento Estratégico:

- a) Definição da missão do negócio;
- b) Análise das oportunidades e ameaças externas;
- c) Análise de forças e fraquezas;
- d) Formulação de metas;
- e) Formulação de estratégias;
- f) Formulação de programas de apoio;
- g) Implementação dos programas e coleta de *feedback* (retroalimentação);
- h) Exercício de controle.

Para Oliveira (2009, p. 74-86), “o Planejamento Estratégico [...] necessita de uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação”. Esse autor apresenta sua metodologia própria, para o desenvolvimento e implementação do Planejamento Estratégico com seis fases, desenvolvidas em 15 etapas:

- 1º Fase: Delineamento das grandes questões estratégicas.
  - ✓ Etapa 1.1: Identificação da visão e dos valores das pessoas representativas da empresa.
  - ✓ Etapa 1.2: Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas da empresa.
- 2º Fase: Análise interna e externa da empresa.
  - ✓ Etapa 2.1: Análise interna da empresa.
  - ✓ Etapa 2.2: Análise externa da empresa.
  - ✓ Etapa 2.3: Análise dos concorrentes e estabelecimentos das vantagens competitivas.
- 3º Fase: Estabelecimento da amplitude e da abordagem dos negócios da empresa.
  - ✓ Etapa 3.1: Estabelecimento da missão da empresa.

- ✓ Etapa 3.2: Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais da empresa.
- ✓ Etapa 3.3: Estruturação e debate de cenários.
- ✓ Etapa 3.4: Estabelecimento da postura estratégica da empresa.
- 4º Fase: Estabelecimento das ações e dos resultados estratégicos.
  - ✓ Etapa 4.1: Estabelecimento de objetivos, desafios e metas da empresa.
  - ✓ Etapa 4.2: Estabelecimento de estratégias e políticas da empresa.
- 5º Fase: Aplicação das decisões estratégicas
  - ✓ Etapa 5.1: Estabelecimento dos projetos e planos de ação da empresa.
  - ✓ Etapa 5.2: Interligação com orçamento e outros instrumentos administrativos.
- 6º Fase: Acompanhamento, Avaliação e aprimoramento do plano estratégico.
  - ✓ Etapa 6.1: Interação com os indicadores de desempenho.
  - ✓ Etapa 6.2: Plano estruturado para a melhoria contínua do processo estratégico nas empresas.

Nesse sentido, ainda pode-se apresentar Lopes (1998 apud WOSNIAK; REZENDE, 2012, p.803), que considera a existência de quatro pontos principais no processo do Planejamento Estratégico:

- Missão (Aonde queremos ir);
- Estratégias (Como chegar lá);
- Orçamento (O que podemos fazer);
- Controle (Como medir o andamento do processo).

Para finalizar o levantamento teórico a respeito das etapas do Planejamento Estratégico, Oliveira (2009, p. 106-120) apresenta algumas sugestões práticas que podem auxiliar no desenvolvimento e implementação do Planejamento Estratégico dentro da empresa, como:

- a. Não criar uma unidade organizacional responsável pelo Planejamento Estratégico da empresa;
- b. Não ter expectativa de enormes e rápidos resultados para a empresa;

- c. Existência de sucesso atual sem Planejamento Estratégico ou insucesso anterior com a existência desse instrumento administrativo;
- d. Não copiar o Planejamento Estratégico de outra empresa;
- e. Não esquecer que o Planejamento Estratégico está associado ao processo de administração estratégica da empresa;
- f. Tratar o Planejamento Estratégico como “estratégico”;
- g. Eliminar os focos de resistências da empresa;
- h. Considerar os aspectos intuitos do Planejamento Estratégico;
- i. Ter equilíbrio no nível de envolvimento da alta e da média administração;
- j. Ter atitudes adequadas perante o Planejamento Estratégico;
- k. Adequação da empresa em termos de tamanho e recursos disponíveis;
- l. Ter continuidade no processo.

Dentro do Planejamento Estratégico, a maior causa do fracasso das empresas é a incapacidade de executarem suas ideias e estratégias. Muitas vezes, as operações da organização e a estratégia não são alcançadas, devido à falta de disciplina para criar, promover e executar um sistema integrado, que envolva pessoas.

Para Kich e Pereira (2011a, p.1047-1048), observa-se que os administradores conhecem uma grande quantidade de técnicas e modelos de Planejamento Estratégico. Porém, sofrem com as dificuldades no procedimento de implantação do Planejamento Estratégico. Essas dificuldades podem ser ocasionadas pela ausência do conhecimento, prática, dedicação e erros na criação de um planejamento.

Na prática do Planejamento Estratégico, é necessária uma atenção especial do executor, para não ocorrerem erros graves, que podem matar os planejamentos estratégicos. Esses assassinos são levantados pela teoria dos “Seis Assassinos Silenciosos”, de Beer e Eisnetat (2000 apud KICH; PEREIRA, 2011a, p.1049-1050), sendo estes:

- a) Estilo *top-down* da gerência;
- b) Estabelecimento de estratégias confusas e prioridades conflitantes;
- c) Uma equipe ineficaz da gerência sênior;
- d) A comunicação vertical ineficiente;
- e) A coordenação deficiente de funções e negócios;



- f) O inadequado desenvolvimento de habilidades de liderança para níveis baixos da empresa.

Com a observação dos principais motivos que ocasionam o fracasso dos planejamentos estratégicos dentro das empresas, objetiva-se não cometer esses erros, que possivelmente tornariam o Planejamento Estratégico ineficaz - o que consequentemente danificaria a visão da empresa sobre esse método. Alguns pontos negativos de quando isso ocorre, levantados por Pereira (2010, p. 55), podem ocasionar a não implantação do Planejamento Estratégico. Dessa forma, com o efeito negativo de frustrar a organização pelo insucesso do planejamento e ocasionar o risco de nunca mais a organização voltar a realizar um Planejamento Estratégico.

No desenvolvimento do Planejamento Estratégico, Hart (1992 apud ANGONESE; LAVARDA, R.; LAVARDA, C., 2013, p.57-58) visualiza que existe uma grande quantidade de modelos para o método de implementação da estratégia, sendo eles originados de fatores contingenciais. Ainda para Hart (1992 apud ANGONESE; LAVARDA, R.; LAVARDA, C., 2013, p.57-58), apresentam-se os três principais fatores contingenciais: ambiente (baixa complexidade, dinâmico, estáveis, alta complexidade, turbulentos), estrutura da organização (tamanho e estágio de desenvolvimento) e orientação estratégica. Entende-se que para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.59) deve-se visualizar o Planejamento Estratégico de uma maneira singular para cada organização.

Após a definição das etapas gerais segundo os autores Pereira (2010), Kotler (2000 apud MELLO; SILVA, 2013), Wosniak e Resend (2012), Lopes (1998 apud WOSNIAK; REZENDE, 2012) e Oliveira (2009), busca-se, agora, a melhor definição e entendimento dos conceitos apresentados pelos autores dentro de seus processos de criação do Planejamento Estratégico, como: visão, missão e declaração de valores, análise interna e externa, matriz SWOT, questões estratégicas, estratégias, ações estratégicas e controle.

A constituição da visão, missão e valores da organização, está presente na maioria dos modelos de planejamentos estratégicos estudados. Sua constituição é fundamental para compreender os princípios básicos da organização, como: onde queremos chegar (visão), como queremos chegar (missão) e quais valores pertencem a nossa organização (declaração de valores). Esse conjunto demonstra os limites éticos da organização e uma possível imagem de confiança dos clientes

perante a organização, podendo ser apresentados em diferentes momentos da formulação estratégica, variando segundo teorias e autores. Alguns escolhem empregar a visão, missão e valores logo no início, como Kich e Pereira (2011a) e Kotler (2000 apud MELLO; SILVA, 2013). Outros a dividem em etapas no início - nesse caso visão e valores - e meio – missão - do processo, como Oliveira (2009).

Conforme ressaltado por Senge (1990), não há uma fórmula para encontrar a visão. Assim, Pereira (2010, p.87) define visão como “uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando. Além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queira chegar lá; e representa suas maiores esperanças e os seus mais expressivos sonhos”.

A visão para Oliveira (2009, p.76) deve ser identificada nos limites que as pessoas, representativas dentro da empresa, conseguem enxergar, em um período de tempo, mais longo e amplo possível, para os diversos setores da empresa. Destaca-se assim que dentro do Planejamento Estratégico a visão é singular à organização, devendo ser desenvolvida unicamente, e não copiada de outras organizações.

O próximo passo é a definição de missão que, para Motta (2004 apud WOSNIAK; REZENDE, 2012, p.804-805), é uma ferramenta preciosa para estimular o uso de novas estruturas de ação e novos dispositivos administrativos. Segundo Pereira (2010, p.81), a missão é razão de ser e o propósito da empresa, representando o negócio onde ela se localiza, podendo ser descrita através de algumas perguntas como:

- O que a organização faz?
- Para quem faz?
- Como faz?
- Onde faz?
- Qual a responsabilidade social e ambiental?

Já Wosniak e Rezende (2012, p.804-805) estabelecem missão com um sentido de propósito. Destacando a missão por criar uma linguagem própria, na qual há uma maneira de comunicação entre gestores, colaboradores e *stackholders*.

A declaração de valores, ou valores da organização, deve representar “os princípios e questões éticas que a empresa deve respeitar e consolidar ao longo do tempo e que tenha forte influência no seu modelo de gestão” (Oliveira, 2009, p. 76).

Para Pereira (2010, p.74), utilizam-se os valores da organização através do termo declaração de valores, sendo definidas como: crenças, princípios, políticas, filosofias e ideologias de organização.

Os valores compreendem os elementos, que todos os colaboradores abraçam, em que a organização acredita se sustentar. Pereira (2010, p.74) ainda ressalta que possuir os valores da organização bem definidos ajuda a organização a reagir rapidamente e decisivamente em situações inesperadas ou não planejadas.

Alguns autores, ainda, apresentam o conceito de fatores críticos de sucesso (FCS), que, segundo Pereira (2010, p. 94), são as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que a empresa tenha sucesso no setor em que atua. Boynton e Zmud (1984 apud QUINTELLA; ROCHA e ALVES, 2005, p. 337) definem que os fatores críticos de sucesso são as coisas que devem andar bem para assegurar o sucesso de uma organização ou de um grande gerente. Ao se definir os FCS, pode-se fazer a pergunta: “O que a organização tem que ter para sobreviver no mercado em que atua?” (PEREIRA, 2010, p. 94).

Em relação aos temas análise externa, análise interna e matriz SWOT, percebe-se sua grande importância na atualidade para as empresas através da percepção que as organizações não são mais sistemas fechados aos ambientes externos. Sendo que “tudo está interligado, e temos que ter atenção para não sermos pegos de surpresa” (Pereira, 2010, p. 101). Apresenta-se, assim, que a análise do todo e dos ambientes pode ajudar a orientar a escolha das estratégias em um mundo dinâmico.

Busca-se analisar os ambientes externos da organização com a finalidade de que, mesmo não podendo afetar essas forças sensivelmente, possa-se reagir a elas positivamente. Para Koontz, O’Donnell e Weihrich (1986, p. 99 apud PEREIRA, 2010, p.102), perante as forças externas a instituição, precisa-se identificá-las, avaliá-las e reagir contra elas. Buscando maximalizar as oportunidades e minimizar as ameaças.

A análise dos ambientes externos das organizações é definida para Oliveira (2009, p. 78) como o momento em que a empresa olha para fora de si, buscando oportunidades e ameaças. Essas ameaças e oportunidades são mais bem definidas no quadro 3, segundo os autores Matos J., Matos R. e Almeida (2007, p.151) e Oliveira (2009, p. 78).

Quadro 3 - Autores e teorias sobre ameaças e oportunidades

Autor	Ameaças	Oportunidades
Matos J., Matos R. e Almeida (2007, p.151),	Tendências sociais, econômicas, comerciais e políticas que podem ser positivas para a sobrevivência da organização, se aproveitadas.	Tendências sociais, econômicas, comerciais e políticas com consequências potencialmente negativas. Fatores que se devem trabalhar no mundo exterior para garantir a sobrevivência da organização.
Oliveira (2009, p. 78)	“São forças ambientais incontrolláveis pela empresa, que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil. ”	“São forças ambientais incontrolláveis pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram. ”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a definição dos conceitos de Ameaças e Oportunidades, algumas dicas podem ser dadas por autores dessa área, com a finalidade de facilitar o processo da análise externa e reconhecimento das Ameaças e Oportunidades. Pereira (2010, p. 103) sugere que, ao realizar a análise externa, considerem-se algumas variações do meio externo, como:

- Tecnologia;
- Ecologia;
- Sindicatos;
- Social;

- Comunidade;
- Clientes;
- Concorrentes;
- Fornecedores do governo (Políticas Públicas);
- Economia (tendências, produtos de sucesso, modismo, crescimento...);
- Educação, entre outros.

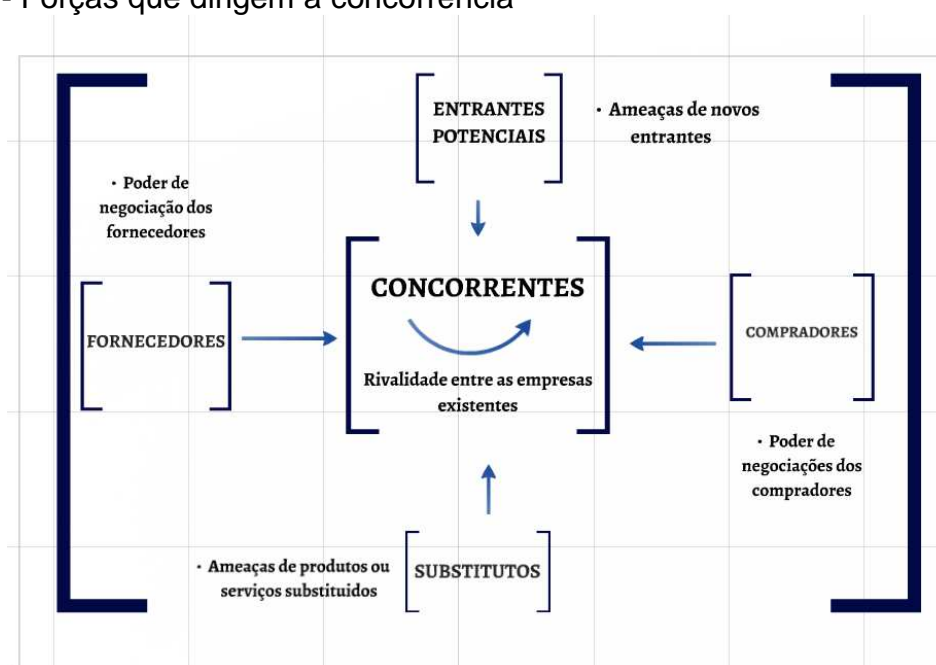
Ainda para realizar a análise do ambiente externo, a empresa pode utilizar-se do método das cinco forças da concorrência de Porter (2004, p. 4) para se analisar a concorrência, sendo essas forças: entrantes potenciais, compradores, fornecedores e substitutos e concorrentes. Cada uma das forças possui uma ameaça à organização ou uma possível ameaça. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 106) explicam a teoria de Porter, descrevendo essas cinco forças como:

- Entrantes potenciais: Ameaça de novos participantes no mercado, esses novos participantes necessitam superar “Barreiras de entrada”; uma vez superada, os novos entrantes passam a competir no mercado. Algumas das principais barreiras do mercado são: economia de escala, identidade da marca, capital, lealdade dos clientes, políticas governamentais e retaliação esperada.
- Fornecedores: o poder de barganha dos fornecedores da empresa; essa relação de poder se estabelece principalmente em relação a briga pelos preços, a vantagem sempre pendendo para o lado que tem mais opções ou menores perdas com o término das relações. De se dar atenção a essa relação de poder para ela não virar uma ameaça.
- Substitutos, ou seja, é a ameaça de produtos substitutos; muitas vezes esses produtos podem vir de outras áreas ou de inovações, como o caso dos correios, concorrem com máquinas de fax, esses com o e-mail e assim por diante. Ainda pode-se considerar que nenhum produto no mercado é insubstituível.
- Compradores representam o poder de barganha com os clientes da empresa, destacando principalmente a relação de preços, qualidade e sujeição a experimentar alternativas.
- Concorrentes; refere-se à intensidade da relação entre os concorrentes, podendo ser de uma guerra aberta a uma diplomacia

pacífica. Dependendo de fatores diversos, como exemplo a ameaça de produtos substitutivos pode formar alianças entre os concorrentes, ou compradores e fornecedores possuírem poderes iguais pode ocasionar uma concorrência feroz.

Essas forças como ameaças possuem o poder de afetar os negócios de maneiras negativas, no entanto, se controladas, observadas e reagidas corretamente, podem se tornar oportunidades perante os concorrentes. Agora que já explicou-se o que é cada uma das cinco forças da concorrência de Porter, pode-se melhor exemplificá-las na figura 2:

Figura 2 - Forças que dirigem a concorrência



Fonte: Adaptação de Porter, 2004, p.4.

Com isso, conclui-se o ambiente externo de análise. Agora, o próximo passo é analisar o ambiente interno. No âmbito do ambiente interno das organizações, encontram-se os fatores que podem ser controlados pela empresa. “Essa etapa identifica e analisa os pontos fortes, fracos e neutros da empresa” (OLIVEIRA, 2009, p. 77). Segundo Matos J., Matos R. e Almeida (2007, p.151) os fatores internos da organização são:

- Forças (Pontos fortes): Recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças.

- Fraquezas (Pontos fracos): deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar a insolvência.

Conforme Oliveira (2009), consegue-se citar os pontos neutros, esses pontos possuem a importância para organização. No entanto, não possuem critérios para avaliá-los como positivos ou negativos.

Os pontos fracos e fortes de uma empresa estão constituídos em três recursos principais de acordo com Wright, Kroll, Parnell (2000, p. 87):

- Recursos Humanos: experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamentos.
- Recursos Organizacionais: os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de comprar/marketing e base financeira.
- Recursos Físicos: instalações, equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia.

Pereira (2010, p. 111-113) avança um pouco mais nesse tema, relacionando as áreas funcionais da organização que devem ser contidas na análise interna, sendo essas: área de marketing, área de produção, área de recursos humanos, área financeira e elementos que afetam a organização como um todo.

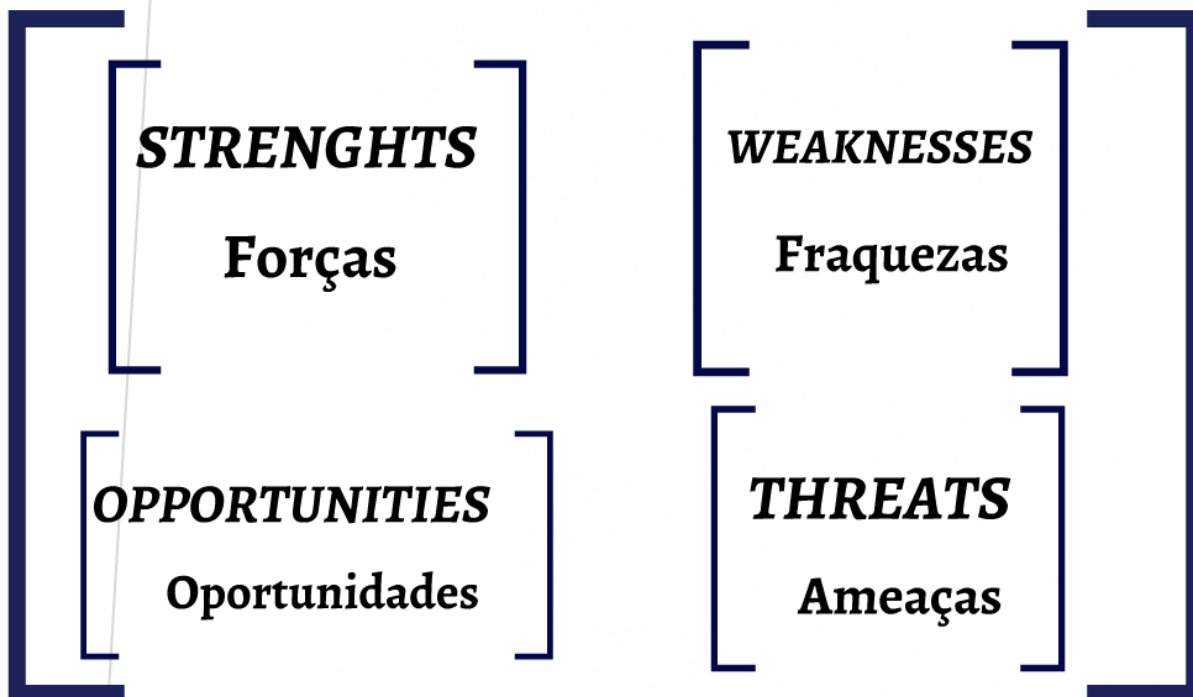
A importância da análise interna para a organização é que a utilização adequada desses recursos gera uma vantagem competitiva sustentada, que não pode ser copiada pela concorrência, possibilitando altos retornos financeiros por longo período para a organização.

A matriz SWOT ou matriz FOFA foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth e Roland Christensen, na década de 1960. É fruto da junção de alguns aspectos das análises externas e internas das organizações. Suas siglas buscam para Bulgacov, Santos e May (2012, p.913) e Gonçalves (2010, p.320) identificar as forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*), sendo muito destacada pela escola do Design da estratégia.

A matriz SWOT, para D'ambros, Gonzalez e Angelo (2012, p.378), é um método de gestão ligado ao Planejamento Estratégico, auxiliando na tomada de decisão e no “descobrimento de estratégias eficazes” (WANG; ZHANG; YANG,

2014, p. 231, tradução nossa). Seu modelo tradicional poder ser apresentado de acordo com a figura 3:

Figura 3 - Matriz SWOT ou Matriz FOFA



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na figura 3, as forças e as fraquezas são características internas da organização e as oportunidades e ameaças são características externas à organização, referindo-se ao meio externo ou ao ambiente.

Com o desenvolvimento da análise da Matriz SWOT, surgiram novas utilizações para ela. Como destacado por Matos, J., Matos, R. e Almeida (2007, p.163), pode-se direcionar a estratégia da organização para características como a sobrevivência, manutenção, crescimento e o desenvolvimento da organização, sendo esses representados na figura 4:



Figura 4 - Matriz SWOT estratégica



Fonte: Adaptação de Matos J., Matos R. e Almeida, 2007.

Ao se analisar a matriz SWOT estratégica na figura acima, percebe-se que cada quadro se refere a uma das quatro estratégias: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. Esses quadros são formados pela intersecção entre os resultados da Matriz SWOT, como por exemplo: o desenvolvimento é analisado através das intersecções das oportunidades e forças, ou no caso da sobrevivência ocorre a intersecção dos pontos fracos e ameaças. Esse direcionamento pode estar ligado diretamente com o estágio de vida da organização, ou fatores externos da organização, sendo que a organização pode buscar focar um dos quadros, para alcançar um objetivo específico ou de modo generalista levantar os quatro quadros, auxiliando a tomada da decisão estratégica.

Os objetivos estratégicos são todos os resultados que a organização pretende atingir. Assim como definido por Serra et al (2015), os objetivos estratégicos são a conversão da visão e missão em alvos específicos de desempenho, fixando os marcos de desempenho desejados e focando a empresa nos resultados. Para Rezende (2008, p. 48), por sua vez, os objetivos estratégicos “também podem ser definidos como as grandes metas a serem atingidas pela organização. Estão relacionados com os resultados que a organização pretende atingir em determinado prazo para consolidar seu negócio ou atividade”. Outra característica do objetivo estratégico, segundo Serra et al (2015), é “Os objetivos

estratégicos visam aumentar a competitividade e longevidade do negócio, ou do todo da empresa a longo prazo. ”.

Ao se construir os objetivos estratégicos da organização deve-se descrevê-los de acordo com Rezende (2008, p. 48), relatando alvos qualificados e quantificados da organização. Ainda deve-se estabelecer quanto e quando esses serão realizados através de números, unidades, volume e um período de tempo.

Para Matos J., Matos R. e Almeida (2007, p. 442), a “formulação dos objetivos estratégicos faz-se necessário à definição das perspectivas norteadoras, objetivando o cumprimento da missão e o atingimento da visão declarados pela organização. ”. Essa ideia pode ser mais bem explicada pela figura 5:

Figura 5 - Definição dos objetivos estratégicos orientados pela missão e focalização na visão da organização e exemplo da Petrobras.



Fonte: Adaptação de Matos J., Matos R. e Almeida, 2007, p. 442.

Ao se utilizar o método de Pereira (2010, p. 129), percebe-se que ele não traz em sua obra os objetivos estratégicos de modo direto. No entanto, apresenta a

construção das questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, que, segundo ele, podem ser analisadas de modo similar aos objetivos. Para Pereira (2010, p.128-131), considera-se que:

Quadro 4 - Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas

	<b>Definição</b>	<b>Como se faz</b>
Questões estratégicas	O elencamento das grandes questões estratégicas da organização, de modo abrangente e relevante.	Discutem-se quais são as questões estratégicas, até o ponto de estabelecer 13 principais. O próximo passo é dar valor às questões estratégicas de 13 a 1, as que possuírem maior valor, serão as mais importantes.
Estratégias	A resolução do que fazer para se resolver as questões estratégicas.	Discute-se o que fazer para resolver as questões estratégicas.
Ações estratégicas	A resolução de como será feito as estratégias, ainda se considera que para cada estratégia exista uma ação estratégica.	Discute-se como serão feitas as resoluções da estratégia.

Fonte: Adaptação de Pereira (2010, p.128-131).

Pereira (2010, p.129) ainda destaca que “para cada Ação Estratégica deve haver: um responsável, uma data de início e de término da Ação, recurso financeiro necessário (quando possível), algum indicador de desempenho (quantitativo ou qualitativo) ”.

A avaliação e controle correspondem ao próximo processo dentro do Planejamento Estratégico. O seu desenvolvimento é fundamental para que possam ser efetuadas correções e adaptações ao decorrer da execução do Plano Estratégico. Para Oliveira (2009, p. 26), o processo de controle estratégico

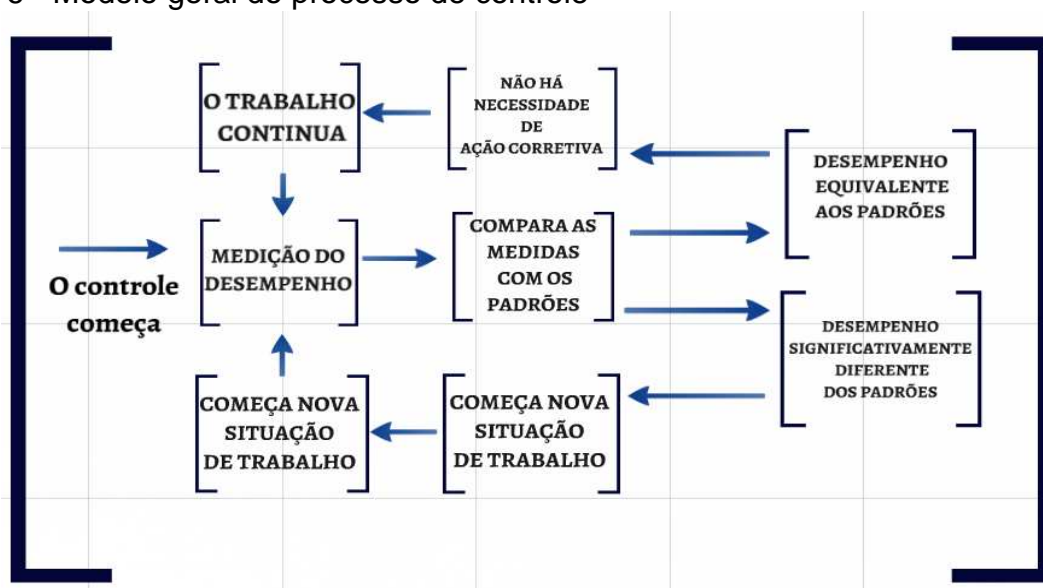
caracteriza-se como o acompanhamento e avaliação dos resultados planejados, podendo ocorrer através de comparações de situações planejadas e alcançadas.

Para Müller (2002 apud RAFAELI e MÜLLER, 2007, p. 364),

uma vez que o negócio, a missão, os valores e a visão da empresa estejam definidos, a estratégia traçada e os meios operacionais implementados, faz-se necessário medir se a organização está no caminho previsto, seja pelo cumprimento da sua missão, seja pelo alcance das metas, ou pela colaboração de todos para com a estratégia da empresa. Desse modo, passa a ser essencial que se estabeleça um adequado sistema de medição dos resultados, comparando-os com objetivos previamente definidos.

De modo prático, o processo de controle ocorre através de três passos: medir desempenho, comparar resultados com padrões e tomar corretiva, se necessário para garantir que objetivos estratégicos se tornem reais. Esse processo pode ser mais bem exemplificado através de Certo e Peter (1993) em seu fluxograma do modelo geral do processo de controle na figura 6.

Figura 6 - Modelo geral do processo de controle



Fonte: Adaptação de Certo e Peter, 1993, p.197.

Oliveira (2009, p. 188-209) demonstra um modelo de avaliação e controle para as organizações, baseados em três fases e decompostos em sete etapas, apresentadas a seguir:

- 1º Fase: Delineamento do modelo de controle estratégico.
  - ✓ Etapa 1.1: Interação com o modelo de gestão, as questões estratégicas e o processo decisório.

- ✓ Etapa 1.2: Estabelecimento do modelo ideal de controle estratégico.
- ✓ Etapa 1.3: Estabelecimento das informações necessárias.
- 2º Fase: Estabelecimento dos indicadores de desempenho.
  - ✓ Etapa 2.1: Estruturação geral dos indicadores de desempenho.
  - ✓ Etapa 2.2: Estabelecimento dos indicadores de desempenho.
- 3º Etapa: Consolidação do processo de controle estratégico.
  - ✓ Etapa 3.1: Comparação do realizado com o planejado.
  - ✓ Etapa 3.2: Aplicação de ações corretivas.

Percebe-se que esse processo visa corrigir erros não previstos, reduzindo perdas de recursos humanos, financeiros e competitivos ocasionados por irregularidades, fraquezas ou limites no plano estratégico.

Ao exemplificar os indicadores de desempenho, Gamble e Thompson Jr. (2012, p. 20) destacam a existência de dois tipos bem distintos de medidas de desempenho ou indicadores: os relacionados aos desempenhos financeiros e aos desempenhos estratégicos. A criação dos indicadores financeiros utiliza dados como crescimento da receita, retorno sobre investimento e lucratividade. Por outro lado, para a criação dos indicadores estratégicos se utilizam de posição do mercado e a vitalidade da organização.

Outro ponto levantado por Rafaeli e Müller (2007, p. 365) é a utilização de poucos indicadores ao sugerir que nenhuma pessoa deveria controlar mais do que cinco ou sete indicadores. O mesmo posicionamento é identificado por Johnson e Kaplan (1993 apud RAFAELI e MÜLLER, 2007, p. 365) ao destacar que “nenhuma empresa ou gerente pode se deter em melhorar o desempenho de mais do que quinze indicadores simultaneamente”. No entanto, não se pode reduzir a complexidade das organizações a um único indicador, sendo assim necessário achar um número ideal de indicadores.

Um método muito utilizado de formação de indicadores é o *Balanced Scorecard (BSC)*, desenvolvido por Kaplan e Norton. Esse método ainda é apresentado por Pereira (2010, p. 134) como uma das ferramentas a serem utilizadas na etapa de controle do PE.

Segundo Hikage, Spinola e Laurindo (2006 apud OLIVEIRA et al, 2012, p. 73), o BSC é um sistema de gestão baseado em indicadores de controle interligados logicamente, que permitem a avaliação do desempenho, traduzindo a missão e a

estratégia em objetivos e medidas organizados nas perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos, aprendizado e crescimento. Prieto et al (2006, p.83) se referem ao BSC da seguinte maneira:

o balanced scorecard traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que os empregados precisarão (seu aprendizado e crescimento), para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes), os quais, eventualmente, proporcionarão o aumento do valor ao acionista (financeiro)

Com a definições do BSC por Hikage, Spinola e Laurindo (2006 apud OLIVEIRA et al, 2012, p. 73) e Prieto et al (2006, p.83) se entende melhor o que é o BSC, sendo esse exemplificado na figura 7:

Figura 7 - *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptação de Kaplan e Norton, 1997, p. 31.

Segundo Prieto (2006, p.83), “cada perspectiva deve ter seu próprio conjunto de indicadores, formulados para viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização”. Ainda segundo Prieto (2006, p.83), podem-se explicar as perspectivas do BSC:

- Perspectiva financeira: motoramente da estratégia através da contribuição para melhoria dos resultados financeiros. Segundo Kaplan e Norton (2000 apud Prieto, 2006, p.83), deve-se ter duas estratégias básicas: Crescimento da receita (novas fontes de receitas, novos mercados, novos produtos, novos clientes ou ampliação das relações com os clientes) e Produtividade (buscar execução eficiente das atividades operacionais ou redução de custos).
- Perspectiva do cliente: São definições em relação ao mercado, segmentos de competição da empresa. Buscar definir indicadores de satisfação e de resultados relacionados a clientes como, por exemplo: satisfação, retenção, captação e lucratividade.
- Perspectivas dos processos internos: Essa perspectiva identifica os processos críticos para a realização das perspectivas financeiras e de clientes. Esses processos devem criar condições para a empresa oferecer valores aos clientes e acionistas.
- Perspectivas do aprendizado e do crescimento: Essa perspectiva buscar melhorar as empresas através da capacidade de aprendizado. Pode ocorrer através da compra de novas máquinas tecnologias, praticas pesquisas, treinamentos, capacitação e sistemas.

O processo de construção do BSC, segundo Prieto et al (2006, p.83), ocorre através da formação de criação da visão, comunicação e ligação, planejamento do negócio e *feedback* e aprendizado. O processo da criação da visão se compara ao Planejamento Estratégico nas etapas de criação da declaração de valores, missão e visão. O processo de comunicação e ligação é a comunicação da estratégia no sentido vertical e horizontal da estrutura da empresa, ocasionando a ligação entre os objetivos departamentais aos indivíduos. Ainda nesse processo são identificados os processos-chave e desenvolvimento das medidas de desempenhos.

O próximo processo é o planejamento do negócio que consiste em definir prioridades de acordo com os objetivos estratégicos e alocar recursos. No último processo do BSC acontece o *feedback* e aprendizado realizado no processo de “consumação dos objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, de clientes e processos internos” (RUAS, 2003, p.8).

Em relação à construção dos indicadores dentro do BSC, Ruas (2003, p.8) estipula que “eles devem ser estabelecidos de maneira a deixar clara a ligação entre

as ações a serem implementadas e a estratégia do negócio, além de monitoraram o andamento da estratégia”. Segundo Ruas (2003, p.8-9), os indicadores devem ser constituídos através das seguintes características: medidas de resultados ou indicadores de ocorrência (*lagging indicators*), medidas de vetores de crescimento (*leading indicators*), ou seja, indicadores de tendência.

Dessa forma, alcança-se o objetivo do subtema ao realizar um apanhado teórico sobre os principais métodos de Planejamento Estratégico na visão de diversos autores da área. As etapas de elaboração do Planejamento Estratégico, segundo os autores apresentados no decorrer do trabalho, encontram-se no quadro 5:

Quadro 5 - Resumo etapas do Planejamento Estratégico

<b>Pereira (2010)</b>	<b>Kotler (2000 apud MELLO; SILVA, 2013).</b>	<b>Wosniak e Resend (2012)</b>	<b>Lopes (1998 apud WOSNIAK; REZENDE, 2012)</b>	<b>Oliveira (2009)</b>
Diagnóstico estratégico	Definição da missão do negócio	Análise Do ambiente Externo	Missão (Aonde queremos ir);	Delineamento das grandes questões estratégicas
Declaração de valores	Análise das oportunidades e ameaças externas	Análise do ambiente interno	Estratégias (Como chegar lá);	Análise interna e externa da empresa.
Missão	Análise de forças e fraquezas	Missão organizacional e objetivos gerais	Orçamento (O que podemos fazer);	Estabeleciment o da amplitude e da abordagem dos negócios da empresa.

Fonte: Pereira ( 2010); Kotler (2000 apud MELLO; SILVA, 2013); Wosniak e Resend (2012); Lopes (1998 apud WOSNIAK; REZENDE, 2012); e Oliveira (2009).

Continua.



Quadro 5 - Resumo etapas do Planejamento Estratégico.

				(Conclusão)
Pereira (2010)	Kotler (2000 apud MELLO; SILVA, 2013).	Wosniak e Resend (2012)	Lopes (1998 apud WOSNIAK; REZENDE, 2012)	Oliveira (2009)
Visão	Formulação de programas de apoio	Formulação de estratégias (vários níveis)	Controle (como medir o andamento do processo).	Estabelecimento das ações e dos resultados estratégicos
Fatores críticos de Sucesso	Implementação dos programas	Implementação da estratégia		Aplicação das decisões estratégicas
Análise Externa	Coleta de <i>feedback</i>	Controle estratégico		Acompanhamento, Avaliação e aprimoramento do plano estratégico.
Análise Interna	Exercício de controle			
Questões Estratégicas				
Estratégias				
Ações Estratégicas				
Implantação e controle				

Fonte: Pereira (2010); Kotler (2000 apud MELLO; SILVA, 2013); Wosniak e Resend (2012); Lopes (1998 apud WOSNIAK; REZENDE, 2012); e Oliveira (2009).

Após o posicionamento das etapas de Planejamento Estratégico e uma revisão da literatura sobre o Planejamento Estratégico perante os diversos autores, o presente trabalho escolheu para sua execução os métodos do Planejamento

Estratégico de Pereira (2010). Seu método pode ser mais bem apresentado na figura 8, juntamente com suas respectivas etapas e momentos:

Figura 8 - Momentos do processo de Planejamento Estratégico.



Fonte: Adaptação de Pereira, 2010, p. 57.

O motivo para escolha do processo de construção do Planejamento Estratégico de Pereira (2010) foi a sua abordagem detalhada sobre o PE apresentada pelo autor. Ainda se percebe em seu método de planejamento a junção das ideias de vários teóricos desse tema, junção essa apresentada na fundamentação teórica.

Conclui-se que a principal contribuição da secção para o trabalho foi a construção das etapas a serem executadas no Planejamento Estratégico prático de modo a se revisar a literatura de vários autores. Ainda foram apresentados os principais "assassinos do Planejamento Estratégico" de acordo com Beer e Eisnetat (2000 apud KICH; PEREIRA, 2011a) e algumas dicas para construir o Planejamento Estratégico de acordo com Oliveira (2009, p. 106-120). Na construção das etapas do Planejamento Estratégico, buscou-se traçar os significados dos conceitos de visão, missão, declaração de valores, análise interna e externa, matriz SWOT, objetivos estratégicos, avaliação, controle e indicadores segundo o modelo BSC. Assim, possibilita-se um amplo embasamento teórico para o pesquisador seguir sua pesquisa e objetivos estabelecidos no primeiro capítulo.

### 2.3 Assertivas teóricas

Neste capítulo será buscado atender e responder as assertivas teóricas que serão trabalhados ao decorrer do trabalho de conclusão de curso. Busca-se atender em sua elaboração no mundo prático. Sendo a junção dos pensamentos dos autores juntamente com a formação de uma pergunta-chave para ser respondida ao desenvolver do trabalho.

As principais assertivas teóricas levantadas ao decorrer da formação do capítulo da fundamentação teóricas para serem respondidas na metodologia e no Planejamento Estratégico. Sendo estas apresentadas no quadro 6:

Quadro 6 - Assertivas teóricas

<b>Ordem</b>	<b>ASSERTIVAS TEÓRICAS</b>	<b>AUTORES</b>	<b>PERGUNTAS</b>
<b>1º</b>	Se a empresa estiver passando por momentos de turbulência, ou a alta administração não estiver com 100% de certeza, no processo de Planejamento Estratégico, não deverá iniciá-lo até a resolução dos empecilhos.	Pereira (2010. p. 55),	Esse é o momento ideal para a organização desenvolver um Planejamento Estratégico?
<b>2º</b>	“A principal complexidade do planejamento, porém, advém mais do inter-relacionamento das decisões do que delas em si”.	Ackoff, 1982, p. 2-3 (apud SOBREIRA NETO; HOURNEAU X JUNIOR; POLO, 2006, p.152).	Como as relações do inter-relacionamento podem afetar no desenvolvimento do Planejamento Estratégico?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Continua.

Quadro 6 - Assertivas teóricas.

(Continuação).

<b>Ordem</b>	<b>ASSERTIVAS TEÓRICAS</b>	<b>AUTORES</b>	<b>PERGUNTAS</b>
<b>3º</b>	Define-se o termo estratégia como “a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades- e não apenas de umas poucas- e da integração entre elas”.	Porter (1999, p. 73),	Como funciona o processo de compatibilidade entre as atividades da organização em questão?
<b>4º</b>	“Essa fase está concluída quando a organização se sensibiliza quanto à necessidade de fazer um plano e escolhe qual metodologia utilizar”	Pereira (2010, apud Kich; Pereira, 2011b).	Como foi o processo de sensibilização dos colaboradores utilizado na constituição do Planejamento Estratégico?
<b>5º</b>	O Planejamento Estratégico “Define os objetivos, direciona esforços e recursos e dá um rumo ao empreendimento, o que nada tem a ver com previsão ou com futuro garantido, até pela dinâmica, volatilidade e complexidade do contexto empresarial”.	Bernardi (2013, p. 5)	Quais os desafios enfrentados ao longo da construção do Planejamento Estratégico?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Continua.

Quadro 6 - Assertivas teóricas.

(Continuação)

<b>Ordem</b>	<b>ASSERTIVAS TEÓRICAS</b>	<b>AUTORES</b>	<b>PERGUNTAS</b>
<b>6º</b>	“O Planejamento Estratégico pode ser explicado por diferentes práticas que constituem e buscam as formas de definição da estratégia, as práticas de apoio à estratégia e o modelo preponderante de Planejamento Estratégico.”	BULGACOV, SANTOS e MAY (2012, p.915).	Quais foram às práticas empregadas ao decorrer do caminho da formulação do Planejamento Estratégico?
<b>7º</b>	As oportunidades “São forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.”.	Oliveira (2009, p. 78)	Quais as forças ambientais incontroláveis podem favorecer a estratégia da organização?
<b>8º</b>	Ao se criar o Planejamento Estratégico deve-se considerar “os princípios e questões éticas que a empresa deve respeitar e consolidar ao longo do tempo e que tenha forte influência no seu modelo de gestão”	Oliveira (2009, p. 76)	Como os princípios e valores éticos afetaram a constituição do Planejamento Estratégico, positivamente e negativamente?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Continua.

Quadro 6 - Assertivas teóricas.

(Conclusão)

<b>Ordem</b>	<b>ASSERTIVAS TEÓRICAS</b>	<b>AUTORES</b>	<b>PERGUNTAS</b>
<b>9º</b>	A qualidade da implantação das estratégias empresariais é resultante de três vertentes: qualidade na formulação das estratégias; qualidade na escolha das estratégias básicas e qualidade decisória e administrativa da equipe que catalisa e coordena a implantação das estratégias.	Oliveira (2001a apud KICH; PEREIRA, 2011a, p.1049).	Como as qualidades foram relacionadas na construção do Planejamento Estratégico?
<b>10º</b>	O processo de controle estratégico caracteriza-se com o acompanhamento e avaliação dos resultados planejados. Podendo ocorrer através de comparações de situações planejadas e alcançadas.	Oliveira (2009, p. 26)	Como ocorrerá o processo de controle e avaliação estratégico na organização?
<b>11º</b>	“as estratégias emergentes não são necessariamente más, nem as estratégias deliberadas são sempre boas.”	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 27).	Como as estratégias emergentes podem afetar um trabalho que busca a construção das estratégias deliberadas?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a finalização da fundamentação teórica, buscou-se construir um embasamento teórico para a elaboração e desenvolvimento do Planejamento Estratégico no mundo empresarial. Através da fundamentação dos conceitos da estratégia, Planejamento Estratégico e assertivas teóricas. Dentro do Planejamento Estratégico abordando seus principais tipos e etapas para sua elaboração. Sendo

constituído no próximo passo a definição dos métodos a serem utilizados na pesquisa.

### **3 MÉTODOS UTILIZADOS**

Neste capítulo serão apresentados os métodos utilizados no desenvolvimento do estudo, com a finalidade de dar suporte de maneira técnica e científica no decorrer da execução do trabalho.

#### **3.1 Natureza da Pesquisa**

O estudo foi realizado na empresa Point Calçados, com o objetivo de elaborar e desenvolver o Planejamento Estratégico para essa empresa. Esse objetivo foi determinado em virtude de não existir um Planejamento Estratégico atual na empresa. Destaca-se a importância do Planejamento Estratégico para a empresa com a finalidade de melhorar as suas práticas competitivas no mercado, juntamente com o crescimento e a sobrevivência da organização em longo prazo.

O presente trabalho é uma pesquisa exploratória, uma vez que busca identificar os fatores que podem contribuir para a construção prática do Planejamento Estratégico. Assim, geram-se conhecimentos autênticos para a sociedade com a ampliação dos saberes para a organização estudada. Evidencia-se que esta será a primeira vez que o tema será largamente explorado dentro da empresa Point Calçados e Esporte. Outro ponto relevante para a defesa de sua definição como pesquisa exploratória é o desenvolvimento, esclarecimento e a modificação de ideias e conceitos do mundo real.

Para Gil (2008, p. 27-28), a pesquisa exploratória possui a principal finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar ideias e conceitos. Este tipo de estudo procura uma melhor formulação de problemas para pesquisas posteriores. Em geral, esse tipo de pesquisa busca desenvolver objetivos gerais, de tipo aproximativo, sobre determinado fato. Dentre os outros modelos de pesquisa, esse é o que possui menor rigidez de planejamento.

A atual pesquisa utiliza-se de uma abordagem qualitativa para sua construção. Na abordagem qualitativa, Godoy (1995, p.62 apud ALMEIDA, 2014, p. 26) apresenta o pesquisador como o instrumento fundamental e o ambiente natural como sua fonte direta de dados.



Souza, Fialho e Otani (2007) definem uma pesquisa qualitativa quando são interpretados fenômenos e atribuídos significados, o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Nesta abordagem qualitativa não se utilizarão ferramentas estatísticas, sendo objetivada a qualidade de análise dos dados perante a quantidade dos dados. Assim, a pesquisa qualitativa possui uma análise aprofundada dos dados.

A primeira pesquisa a ser realizada no trabalho foi a pesquisa bibliográfica. Esse tipo de pesquisa levanta diversas obras e literaturas em sua composição, a fim de buscar conceitos, características e ideias. Segundo Kahlmeyer-Mertens et al (2007, p. 35), essa etapa é indispensável para a execução de projetos de pesquisa, pois busca sustentar os argumentos em bases sólidas. Yin (2010, p. 23) conceitua que o caminho de formação de um estudo deve iniciar com uma revisão minuciosa da literatura, buscando atenção às questões ou aos objetivos da pesquisa.

A presente pesquisa pode ser considerada, também, como documental, porque objetiva buscar diversas informações originadas de documentos organizacionais e governamentais; embora haja, em seu procedimento, um estudo de campo, uma vez que serão observadas diversas características no ambiente natural. Para Gil (2008, p. 51), a pesquisa documental possui muitas semelhanças com a bibliográfica, no entanto seu diferencial é que seus materiais podem ser reelaborados, modificados e não recebem ainda um tratamento analítico, como no caso dos artigos científicos. O estudo de campo é definido por Almeida (2014, p.29) como “contraposição à pesquisa em laboratório, normalmente caracterizada como experimental. O que se busca é observar os fatos como eles ocorrem no ambiente natural, sem que se possam isolar e controlar variáveis”.

### **3.2 Sujeito da Pesquisa**

A população a ser trabalhada ao decorrer da construção deste trabalho é a empresa Point Calçados e Esportes, fundada no ano de 1985. No início de sua atividade comercializava principalmente vestuários, no entanto, ao observar uma abertura no mercado na área de comércio de calçados, o proprietário resolveu investir na comercialização de calçados, que se tornou seu principal produto. Hoje

em dia, a empresa se localiza na mesma cidade onde foi inaugurada, Gaspar/SC, com o total de três lojas.

Em sua evolução histórica o Grupo já possuiu cinco endereços. Atualmente podem-se encontrar duas Lojas com nome Point Calçados nas ruas: Rua Coronel Aristiliano Ramos, nº 272, e Rua São José, nº 273, na cidade de Gaspar; e uma terceira loja, aberta em 2012, com o nome Fantasia Maestá Scarpa, na Rua São José, nº 252. As três lojas encontram-se em um raio de 150 metros de distância.

O Grupo Point Calçados e Esportes é uma rede de lojas familiar que possui em sua cultura a paixão pelos calçados. Ao longo dos anos, essas lojas tornaram-se referência para toda região em que estão situadas, em virtude de sua ótima qualidade de serviço e produtos, e de seu espírito empresarial e sonhador, presente na organização desde o seu surgimento.

Seu mercado-alvo é a própria população da cidade de Gaspar, que possui aproximadamente 64 mil habitantes segundo o IBGE (BRASIL, 2015). Preserva-se nesse negócio o comércio de calçados dos mais variados modelos e valores, acessórios e artigos esportivos.

Com o calçado sendo o “produto-chave” ou “mãe da empresa”, a organização aprendeu a se desenvolver dentro de um mercado específico. Isso ajudou a gerência a definir melhor os seus objetivos e a agir de forma correta com as oscilações do mercado. O público-alvo da loja é variado e, por ser uma loja de especialidades, não há um foco definido em relação às classes sociais, mas sim há múltiplos focos de necessidades em seu público.

### **3.3 Coleta e análise dos dados**

Para a coleta de dados foram realizados os métodos de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo e o processo de Planejamento Estratégico de Pereira (2010).

A primeira etapa a ser realizada é a pesquisa bibliográfica, esta já foi fundamentada teoricamente com apoio de Kahlmeyer-Mertens et al (2007, p. 35) e Yin (2010, p. 23). Ela é necessária para saber se o tema escolhido possui títulos disponíveis e suficientes para sustentar as suas investigações. Nessa etapa são levantadas todas as informações bibliográficas necessárias para a fundamentação

do trabalho e auxílio à concepção do Planejamento Estratégico. Sua utilização ocorreu através da coleta de dados secundários com a leitura de livros, obras, artigos científicos e teses.

A utilização da pesquisa documental é a coleta de dados emitidos pelo governo ou internos da organização e se baseou em Gil (2008). Tem como finalidade recolher qualquer tipo de material que possa melhorar a compreensão da história, informações e dados sobre a organização e seu meio ambiente. Sua escolha como método de pesquisa foi justificada para o alcance de várias informações da empresa e do governo que não possuem um tratamento científicos e que podem auxiliar a formação do Planejamento Estratégico.

A pesquisa desenvolveu um método de estudo para construir o Planejamento Estratégico dentro da organização, utilizando os principais conhecimentos levantados na fundamentação teórica. Empregaram-se na pesquisa as etapas e momentos preestabelecidos por Pereira (2010) para construção do Planejamento Estratégico. O pesquisador, ainda, inseriu outras etapas que serão explanadas a seguir nesta metodologia, para melhor entender o processo de criação do Planejamento Estratégico dentro da empresa Point Calçados e Esportes.

Considera-se o envolvimento ativo do pesquisador na pesquisa, a fim de solucionar um problema da organização. A coleta de dados deu-se pelas etapas de definição das lideranças, diagnóstico estratégico, definição da execução do processo de Planejamento Estratégico, formulação do PE, implantação e controle do PE e a resolução das assertivas teóricas.

A etapa de definição das lideranças teve como objetivo identificar as principais características e níveis hierárquicos da liderança. Sua constituição ocorreu através da observação das relações de lideranças entre as pessoas nos ambientes das três lojas, ocorrendo durante a primeira semana do cronograma. Considera-se que nessa etapa o pesquisador buscou entender melhor as lideranças dentro da empresa, suas características, e definir quem são os principais líderes, com a finalidade de sensibilizá-los primeiramente para que se tivesse sucesso no PE.

Com a definição das principais lideranças da empresa, iniciou-se o processo de diagnóstico estratégico. O diagnóstico estratégico revela se a empresa pode ou não iniciar o processo de PE; essa etapa ocorre através da resolução de duas premissas: se esse é o momento ideal para desenvolver o PE e se os proprietários (coalizão dominante) estão conscientes de suas responsabilidades. Com a finalidade

de responder a essas perguntas, o pesquisador marcou uma reunião com os proprietários da empresa, durante a primeira semana do estudo de caso, que aconteceu no escritório de um dos proprietários. Buscou-se, nesta etapa, a sensibilização dos proprietários para a importância do PE. Ao final da reunião, se constatou que as respostas foram positivas e poderia se iniciar o Planejamento Estratégico.

Com a autorização para o início do Planejamento Estratégico, fornecido pelo diagnóstico estratégico e os proprietários da empresa, deu-se a demonstração de como seria formulado o PE. Esta etapa contou com a participação dos proprietários, gerentes e subgerentes da empresa, com o objetivo de explicar todos os pontos relacionados ao Planejamento Estratégico. O local escolhido para execução dessa etapa, que ocorreu na segunda semana da pesquisa do cronograma, foi novamente a sala de um dos proprietários. Objetivou-se alcançar a sensibilização de todos presentes com a demonstração da importância deles para o sucesso do PE.

A formulação do Planejamento Estratégico se deu através de reuniões com toda a equipe da empresa no auditório do Centro Empresarial Atitude, localizado em Gaspar. O principal motivo para a utilização de todos os funcionários da empresa foi o de buscar uma maior sensibilização de todos ao PE. A formulação do PE foi definida através de três reuniões, uma por semana e com objetivos específicos a serem alcançados. A primeira reunião aconteceu na terceira semana, tendo como objetivo formular a declaração de valores, missão, visão e fatores críticos de sucesso para a empresa. A segunda reunião aconteceu na quarta semana do cronograma, formulando a análise externa, análise interna e matriz FOFA (SWOT). Na terceira reunião foram formuladas as questões estratégicas, estratégias, ações estratégicas e indicadores, o que ocorreu na quinta semana do estudo de caso. É importante destacar que ao final de cada reunião eram colados cartazes com os resultados nas lojas a fim de aumentar a sensibilização da organização.

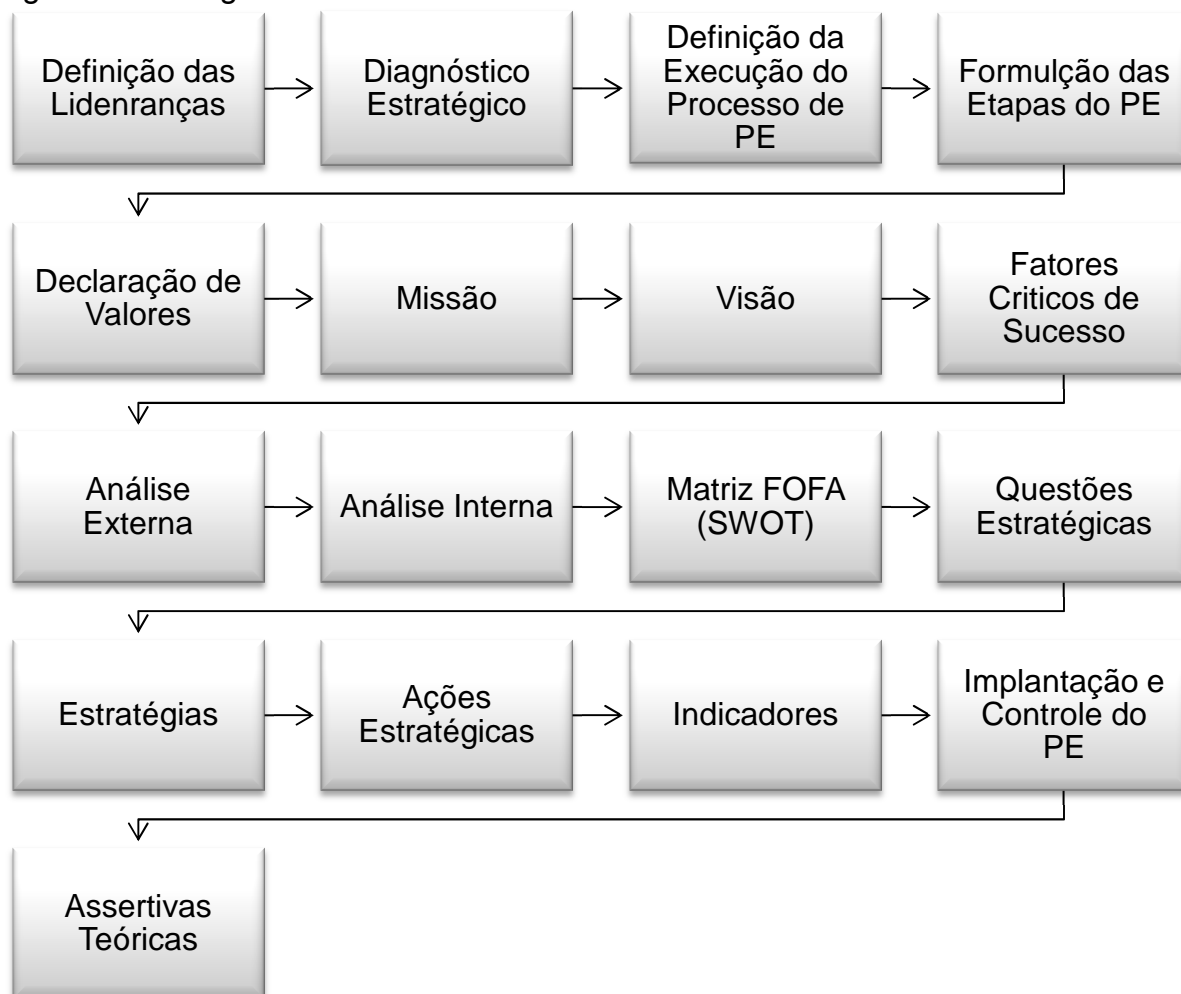
A implantação do Planejamento Estratégico aconteceu com uma reunião entre os grupos de funcionários das lojas e apresentação do Planejamento Estratégico para a empresa Point Calçados pelo principal líder da empresa. Foram expostos cartazes por toda a empresa para facilitar a memorização do Planejamento Estratégico. Esse processo ocorreu na sétima semana de desenvolvimento do cronograma e sua principal importância foi a divulgação, fixação, enraizamento e colocação em prática do Planejamento Estratégico.

Posteriormente à implantação foi iniciado o processo de controle do Planejamento Estratégico. A necessidade dessa etapa foi de controlar e avaliar os resultados do Planejamento Estratégico através dos indicadores constituídos na formulação da estratégia, como ferramentas de apoio. Destaca-se que essas atividades deveriam ser realizadas pelos responsáveis de cada indicador (definidos na formulação do PE) e apresentadas aos proprietários. Dessa maneira, finalizaram-se assim os processos estabelecidos nos métodos utilizados para construção do Planejamento Estratégico da empresa Point Calçados.

Com a finalização do Planejamento Estratégico, foram realizadas pelo pesquisador as considerações de campo sobre as assertivas teóricas, com a finalidade de pontuar diversos aspectos sobre o processo de Planejamento Estratégico da empresa Point Calçados e o viés teórico.

Os processos apresentados anteriormente são demonstrados na figura 9:

Figura 9 - Fluxograma de atividades a serem realizadas no estudo de caso



Após a coleta de dados, ocorreu o processo de análise. A análise dos dados aconteceu através de uma perspectiva única, do ponto de vista da empresa.

O objetivo da análise foi o de analisar como ocorreu o processo de formação do Planejamento Estratégico dentro da empresa Point Calçados e Esportes, juntamente com as principais barreiras e dificuldades enfrentadas ao decorrer do processo.

Os critérios de análise foram relacionados aos motivos da pesquisa, ocorrendo com a participação em conjunto do pesquisador e membros envolvidos da empresa. Os resultados das análises serão apresentados ao decorrer do próximo capítulo através da formação do PE, dados em geral, planilhas, materiais formais e reuniões. Na análise dos dados, serão ligados aos conteúdos levantados através dos dados primários, reuniões e observações do pesquisador, com as informações adquiridas através dos dados coletados secundariamente, pesquisa bibliográfica e documental.

Desse modo, a pesquisa preocupa-se com os registros dos fatores singulares para alcançar uma conclusão ampliada do Planejamento Estratégico como um todo, uma vez que não busca a comprovação de hipóteses ou respostas a perguntas previamente formuladas e inertes.

### **3.4 Limitações da pesquisa**

Os resultados da pesquisa serão aplicados na empresa Point Calçados, em razão dos fatores futuramente analisados são intrínsecos a esta. Assim, a pesquisa não possui amostragem probabilística, impedindo a generalização dos resultados.

Para sua realização foram necessárias coletas de dados e informações, contudo as informações coletadas referem-se a um contexto específico de análise. Portanto, outros aspectos da empresa não podem ser levantados e pesquisados durante sua execução. Dessa maneira, ressaltam-se as limitações em relação aos métodos de pesquisa utilizados e sua natureza.

Não será feita a avaliação dos resultados do Planejamento Estratégico neste trabalho, devido à necessidade de grandes períodos de tempo, ocasionados pela visão longa do Planejamento Estratégico - sendo que um dos erros fatais citados na fundamentação teórica é grande expectativa em curto prazo de resultados do

Planejamento Estratégico. No entanto, as limitações de trabalho possibilitam a abertura de novos caminhos para futuros trabalhos.

## **4 ESTUDO DE CASO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA POINT CALÇADOS E ESPORTES**

Este capítulo tem como finalidade apresentar a formação do Planejamento Estratégico dentro da empresa Point Calçados e Esportes. Para sua execução foram utilizados os passos estabelecidos na seção dos métodos utilizados.

Esta etapa do trabalho tem como intuito planejar a implantação do Planejamento Estratégico dentro da organização. Para melhor planejamento do caso, divide-se esta seção em seis etapas: definição da liderança na organização estudada, diagnóstico estratégico, definição da execução do processo de Planejamento Estratégico, Formulação das etapas do processo de PE, implantação e controle do PE e assertivas teóricas.

### **4.1 Definição da liderança na organização estudada**

Assim como já contextualizado na seção 3.2 (Sujeito da pesquisa), a empresa a ser estudada é a Point Calçados e Esportes. A sua liderança se concentra principalmente em três níveis: os empreendedores (ou proprietários), os gerentes e subgerentes, e os funcionários gerais. A empresa não possui organograma formal, devido à visão de se manter uma livre corrente de informações entre os níveis de forma flexível e informal. Outro motivo para a não existência de um organograma é o fato de a empresa ser de pequeno porte.

O primeiro nível de liderança é formado pelos empreendedores da empresa. Dentre dos empreendedores se destaca a liderança da empresária S., ela 'é responsável pelo gerenciamento da empresa e todas as estratégias passam por sua aprovação para serem executadas. Seu estilo de liderança pode ser destacado como extremamente voltado ao ser humano. Ao contextualizar a sua liderança, afirma-se que ela busca o aperfeiçoamento de todas as pessoas dentro da empresa, principalmente o seu próprio aperfeiçoamento de líder, através do aprendizado por meio de vários cursos nas mais diversas áreas do desenvolvimento humano. Sua liderança busca aumentar a agilidade, eliminar burocracias desnecessárias, diminuir



desperdícios, desenvolver as pessoas e melhorar o atendimento ao cliente constantemente.

Outra figura de empreendedor dentro da empresa é o senhor C., marido da empresária S. Sua importância é destacada pelo fato de ser o primeiro empreendedor da empresa, no entanto não gerencia suas atividades desde 2008. Seu distanciamento da empresa foi ocasionado pela abertura de um novo negócio em outro ramo. Porém, sua liderança ainda realiza influências na empresa, auxiliando na tomada de decisões, realização de atividades solicitadas ou auditoria da empresa. Sua visão é mais burocrática e controladora do que a visão da empresária S., o que ocasiona alguns confrontos de ideias, no entanto auxilia a formar um ponto de análise sobre os assuntos. Desse modo, auxilia na formação de um ponto de equilíbrio, o que é benéfico para empresa. Ainda se destaca os filhos dos empreendedores que trabalham na empresa e auxiliam nas escolhas das estratégias.

O nível intermediário de liderança dentro da empresa é composta pelos gerentes e sub-gerentes. A empresa possui uma gerente para cada loja e uma subgerentes para lojas maiores, totalizando três gerentes e duas sub-gerentes. Suas atividades se concentram em gerenciar a tomada de decisão em níveis médio e operacionais da empresa. Elas foram promovidas suas habilidades e competências, ainda são gerentes as funcionárias mais antigas e com experiência na empresa.

No último nível da tomada de decisão, encontra-se os funcionários que não foram citados até agora como caixas, vendedores, estoquistas, auxiliares de escritório e de limpeza. Essas pessoas não possuem poder formal de liderança. Porém, eles exercem o poder da liderança informal que ocorre principalmente na relação de funcionários antigos com os mais novos. Essa influência pode ser positiva, quando o líder informal segue a cultura da empresa, ou negativa, quando busca sabotar alguma decisão dos líderes formais.

Em relação à comunicação das informações, ela corre livremente entre todos os níveis, não possuindo a obrigatoriedade de um vendedor contatar um gerente para o gerente falar com os proprietários, ou seja, qualquer pessoa pode falar diretamente com o responsável por cada área de interesse. A facilidade de transferência de informações entre todos os níveis diminui as perdas e agiliza as respostas. No entanto esse modelo livre de informações possui pontos negativos, com a possibilidade de ordens controversas e perdas de informações. Deve-se

destacar que como é uma empresa de pequeno porte, os proprietários acabam executando todas as atividades da empresa no seu dia a dia e estão em contato direto com todas as pessoas dentro da organização.

## **4.2 Diagnóstico estratégico**

Nesta etapa buscou-se fazer o diagnóstico estratégico da empresa Point Calçados e Esportes. Esse processo se desenvolveu através de reuniões com os proprietários da empresa com a finalidade de observar o interesse e envolvimento na elaboração do Planejamento Estratégico. A construção do diagnóstico estratégico buscou responder a duas perguntas: se esse é o momento ideal para a organização iniciar o Planejamento Estratégico e qual seria o envolvimento dos proprietários no processo do Planejamento Estratégico.

A primeira pergunta a ser respondida, e também a assertiva teórica nº1, é: “esse é o momento ideal para a organização desenvolver um Planejamento Estratégico?” (Pereira, 2010, p 55). A resposta dessa pergunta foi constatada através de reunião com os proprietários, percebendo que a empresa não estava passando por grandes turbulências, como dificuldades financeiras, conflitos entre as gerências ou necessidade de demitir funcionários. Com isso, a empresa estaria em momento ideal para a formação do Planejamento Estratégico.

O segundo questionamento a ser realizado nesse quesito é se os proprietários estão conscientes de que será necessário seu envolvimento no processo do Planejamento Estratégico. Nessa etapa, surgiu o debate sobre a última tentativa de implantar o Planejamento Estratégico na época de 2007 que fracassou.

Ao se buscar melhores explicações sobre o que havia acontecido com a formação do último Planejamento Estratégico, a empreendedora S. informou que no ano de 2007 ocorreu a contratação de um consultor externo. Esse consultor foi contratado com a finalidade de melhorar as práticas administrativas da empresa, e entre suas propostas surgiu a ideia de elaboração do Planejamento Estratégico para a empresa Point Calçados e Esportes. Segundo os proprietários, o antigo consultor iniciou suas atividades aplicando questionários com os principais líderes da empresa. No final, entregou de maneira pronta um Planejamento Estratégico para organização, com as repostas dos questionários. Após a entrega do PE, foram

rompidas as relações com o consultor, o Planejamento Estratégico foi esquecido e nunca chegou a ser colocado em prática.

No entanto, os proprietários da empresa entendem que a empresa necessita de um Planejamento Estratégico, reconhecendo seus benefícios. Levantaram em consideração que esse momento é ideal para elaboração do Planejamento Estratégico, devido aos proprietários quererem melhorar as práticas da empresa. Outro ponto a ser destacado foi que um dos proprietários comentou que possuía um planejamento para sua vida, no entanto sua empresa ainda não possui um planejamento formal e que seria muito interessante realizá-lo. Ao observar o passado e a vontade de tentar novamente de criar um Planejamento Estratégico, o pesquisador propôs uma sugestão de que o processo de construção do Planejamento Estratégico ocorreria totalmente dentro da organização de modo participativo.

Os proprietários se prontificaram a participar de modo cooperativo e consciente de suas responsabilidades, juntamente com o pesquisador, em todo o processo de elaboração do Planejamento Estratégico. Assim, alcançou-se a aprovação do início da construção do Planejamento Estratégico dentro da organização.

Nessa etapa foi iniciado o processo de sensibilização da organização com a sensibilização dos proprietários dentro da empresa. Esse processo ocorreu através de diálogos e apresentações sobre as vantagens do Planejamento Estratégico, juntamente com a diminuição das resistências causadas pelo último Planejamento.

Com isso, concluiu-se o diagnóstico organizacional ao responder às duas proposições estabelecidas na fundamentação teórica para esta etapa, juntamente com a assertiva teórica nº 1. A partir desse processo, então, deu-se o início à formação do Planejamento Estratégico dentro da empresa.

#### **4.3 Definição da execução do processo de PE**

Após o diagnóstico da organização, iniciou-se o processo de definição de como ocorreria o processo de elaboração do Planejamento Estratégico dentro da empresa Point Calçados seguindo o modelo, estabelecido na fundamentação teórica, de Pereira (2010). Buscam-se principalmente as adaptações das definições

e as principais ideias de modo a serem executadas na organização, contando com a coparticipação dos líderes da empresa.

Essa etapa ocorreu com reuniões e se orientou com a intenção sensibilizar os proprietários e os gerentes, de modo a facilitar o processo de elaboração do Planejamento Estratégico. Além disso, buscou-se demonstrar que o planejamento era fruto do trabalho dos líderes e do pesquisador. Com isso procurou-se dar sentimentos pessoais aos líderes através de sua participação e responsabilidade sobre o PE. Assim, objetivando interiorizar o processo de Planejamento Estratégico dentre as principais pessoas formais na organização, dando um sentido de autoria e parte de si para eles.

Ao se iniciar o processo de definição das melhores maneiras de colocar o projeto em prática, estabeleceu-se que esse processo ocorreria através da realização reuniões. O pesquisador apresentaria os temas a serem desenvolvidos e eles seriam debatidos com todos os integrantes com a finalidade de criar a declaração de valores, a missão, a visão, os fatores críticos de sucesso, a análise externa, a análise interna, a matriz FOFA (SWOT), as questões estratégicas, as estratégias, as ações estratégicas e indicadores. Ao final da reunião, seriam apresentados os principais resultados alcançados durante sua execução.

Nessa etapa também foram estabelecidas que todos os funcionários da empresa participariam da formulação do PE, devido ao tipo de gerenciamento dos líderes da empresa ao buscar incluir todos na decisão. A empresa, na época da pesquisa, era composta por vinte e três pessoas, proprietários, gerentes, subgerentes e cargos gerais: vendedores, operadores de caixas, estoquistas, auxiliar de escritório e auxiliar de limpeza. Pode-se melhor exemplificar os funcionários da empresa segundo o quadro 7:

Quadro 7 - Número de pessoas por cargo

<b>Cargo</b>	<b>Número de pessoas</b>
Proprietários	4
Gerentes	3
Subgerentes	2
Estoquista	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Continuação

Quadro 7 - Número de pessoas por cargo

Vendedores	9
Auxiliar de escritório	1
Auxiliar de limpeza	1
Operador de caixa	1
Total de pessoas	23

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com isso, considera-se que o Planejamento Estratégico foi realizado seguindo o método de gerencia *Botton-top* (de baixo para cima). Nesse método, todos possuem possibilidade de dar suas opiniões e ideias para melhor formulação do Planejamento Estratégico.

Após esse passo, foi definido que as reuniões ocorreriam fora do horário comercial, após as 18h30min, com a finalidade de não atrapalhar as atividades das lojas e conseguir reunir todo o grupo em um único local. O ambiente utilizado nas reuniões foi o auditório do Centro Empresarial Atitude, por estar localizado no meio das três lojas e por ser dos proprietários da loja.

Os encontros ocorreram uma vez por semana através de reuniões; nessa etapa os proprietários solicitaram que os encontros fossem realizados de modo a não ultrapassar duas horas, pois dentro da organização existia a cultura de reuniões rápidas. As atividades puderam ser iniciadas logo na semana seguinte.

As etapas da construção do Planejamento Estratégico ocorreram com base nos métodos e teorias explanados nas seções de fundamentação teórica e métodos utilizados, com a aplicação em campo, dentro da empresa, de seus métodos e teorias. Ainda dentro do processo de elaboração do PE, buscou-se a sensibilização de todas as pessoas dentro da organização ao mesmo tempo em que se realizaram atividades afins programadas.

Com a definição de várias premissas para a organização e reconhecimento de suas particularidades, alcançou-se o quadro 8, de cronograma de atividades a serem realizadas:

Quadro 8 - Cronograma de atividades

<b>Cronograma de atividades</b>				
<b>Formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico.</b>	<b>3° Semana</b>	<b>4° Semana</b>	<b>5° Semana</b>	<b>6° Semana</b>
Declaração de Valores.	Reunião			
Missão.	Reunião			
Visão.	Reunião			
Fatores críticos de sucesso.	Reunião			
Análise Externa.		Reunião		
Análise Interna.		Reunião		
Matriz FOFA.		Reunião		
Questões estratégicas.			Reunião	
Estratégias.			Reunião	
Ações estratégicas.			Reunião	
Indicadores.			Reunião	
<b>Implantação e controle do processo de Planejamento Estratégico.</b>	<b>3° Semana</b>	<b>4° Semana</b>	<b>5° Semana</b>	<b>6° Semana</b>
Implantação.				Reunião/ Apresentação
Controle.				Reunião

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a construção dos passos a serem seguidos na ação do trabalho, possui-se um modelo a ser seguido para a construção do Planejamento Estratégico dentro da organização. Com isso, obtém-se a formação da linha central a ser seguida no próximo capítulo do trabalho, em que será construído o Planejamento Estratégico para a empresa.

A formulação, a implantação e o controle do processo do Planejamento Estratégico dentro da empresa Point Calçados e Esportes ocorreu a partir de quatro reuniões, com explicação dos temas, debate entre todos os integrantes da empresa presentes, possibilitando que cada pessoa demonstra-se suas opiniões e contribuindo para o processo de formação da estratégia. Ainda nesse método *Bottom-top*, objetivou-se alcançar uma maior sensibilização da organização e dos indivíduos através da participação e atenção ao escutar todos os envolvidos. No final de cada reunião se construiu um conceito final dos resultados alcançados. No entanto, aqui serão apresentados de acordo com cada tema específico.

#### **4.4 Formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico**

Nessa etapa ocorreu a formulação do processo de Planejamento Estratégico, que se deu através da formulação da declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa e interna, matriz FOFA (SWOT), questões estratégicas, estratégias, ações estratégicas e indicadores.

##### **4.4.1 Declaração de Valores**

A declaração de valores para a empresa segundo Oliveira (2009, p. 76) é “os princípios e questões éticas que a empresa deve respeitar e consolidar ao longo do tempo e que tenha forte influência no seu modelo de gestão”. Os valores da empresa são as crenças e conceitos básicos de uma instituição. Quando foi realizado o Planejamento Estratégico, a empresa já possuía uma forte definição de seus valores. Os valores da organização que foram apresentados são:

- Encantar;
- Envolver;
- Satisfazer;
- Ter atitude;
- Ser ágil.

Ao decorrer da reunião, constatou-se que já existia uma criação de valores anteriores ao processo de Planejamento Estratégico atual, que foi construída através de reuniões com todos os funcionários da empresa. O processo anterior de definição dos principais valores ocorreu no ano de 2014 e utilizou-se da ajuda de todos os integrantes para alcançar suas definições e seus principais resultados. Ainda pode-se perceber a forte sensibilidade a esses valores dentro da empresa, uma vez que estão espalhados através de cartazes em toda a empresa, nas telas de fundo dos monitores, computadores e ao questionar aos funcionários dos valores da empresa.

Ainda nessa etapa foi questionado à empresária S. porque a empresa não possui as palavras ética ou respeito ao próximo, em sua declaração de valores. Foi

respondido que a empresa considerava ética e respeito ao próximo como princípios básicos para a empresa existir, sendo que a empresa não necessitaria colocar esses itens em sua declaração. Ainda complementou que a ética e respeito ao próximo são princípios que vêm das famílias das pessoas e os funcionários que possuem esses dois valores diferentes da organização são automaticamente desligados da organização pela sua cultura ou muitas vezes não são aprovados no processo de seleção da empresa.

#### 4.4.2 Missão

A missão possui a função de determinar por que a empresa Point Calçados existe, definindo suas razões de ser e qual o seu negócio. Assim, ficou-se definido pelo grupo que a missão é:

Aperfeiçoar-se com capacitação constante para satisfazer os clientes e os funcionários, envolver com uma ótima qualidade de serviço através do encantamento, ligados ao comércio de calçados, acessórios e esportes. Integralizar com o todo para trazer conhecimentos externos.

#### 4.4.3 Visão

Como já foi definido na fundamentação teórica, a visão busca orientar o futuro da organização, apontando como uma bússola a ser seguida. Ao se considerar as particularidades das organizações, não se pode constituir a visão de uma maneira única, e sim através do esforço de todos dentro da empresa. Assim foi constituído, com os integrantes da empresa, que a visão da empresa Point Calçados e Esportes é:

Ser referência no segmento de comércio de calçados no mercado em que atua com excelência no atendimento.



#### 4.4.4 Fatores críticos de sucesso

Os fatores, segundo Pereira (2010, p. 94), são as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que a empresa tenha sucesso no setor em que atua. No decorrer da reunião, foi definido que os fatores críticos de sucesso da empresa Point Calçados e Esporte são:

Atualização constante; Investimentos; Marketing; Estabelecimento de parcerias; Valorização profissional; Compromisso profissional.
---

#### 4.4.5 Análise externa

A análise externa busca analisar as possíveis situações e eventos que podem ocorrer devido a uma força externa incontrolável pela empresa. Sua construção é dividida entre oportunidades, que influenciam positivamente a empresa, e as ameaças, que influenciam negativamente a empresa. Para constituição da análise externa, o pesquisador utilizou-se da análise das cinco forças competitivas de Porter (2004) e as variações ambientais do meio externo de Pereira (2010, p.103) na reunião, como facilitador ao pensamento e desenvolvimento do trabalho. No processo foi concebido que:

##### 4.4.5.1 Novos participantes

Ao se analisar os novos concorrentes dentro do mercado, podem-se destacar as baixas barreiras de entradas ao mercado em que a empresa atua. Isso pode ser considerado em um mundo globalizado, em que qualquer loja virtual pode facilmente vender produtos. Ao se levantar as principais barreiras de entradas de novos participantes, são: capital financeiro, espaço físico, loja virtual e estoques.

#### 4.4.5.2 Fornecedores

Em relação ao poder de barganha dos fornecedores, foi destacada a existência de dois tipos de fornecedores: as grandes marcas e as pequenas marcas. Em relação às grandes marcas e fornecedores de grande porte, não existe muito poder de barganha, sendo necessário à loja seguir o que a fábrica definir. Uma vez que a loja necessita das grandes marcas para manter seu nível de qualidade de produtos, surge assim uma relação de desigualdade. Contudo, a loja possui uma longa relação com muitas grandes marcas, conseguindo assim vantagens e exclusividade na cidade de Gaspar. Por outro lado, a relação com as pequenas marcas é mais vantajosa para a loja, uma vez que ela possui facilidade de troca de fornecedores, poder de barganha e negociação de preços.

#### 4.4.5.3 Substitutos

Dentro do mercado de comércio de calçados existe uma grande quantidade de produtos substitutos, uma vez que os produtos ou modelos de calçados são substituídos periodicamente. Essa rápida substituição ocorre devido à criação de novos produtos ocasionados pela mudança da estação, moda, fabricante (marca) ou modelagem.

#### 4.4.5.4 Clientes da empresa

Em relação a esse tema existe um ditado dentro da empresa de que o real proprietário da loja é o cliente, uma vez que é o consumidor que decide onde irá gastar seu dinheiro. A empresa possui uma larga base de clientes, com mais de 60 mil clientes cadastrados em seu sistema e não possui comprador único que possua grande poder de barganha perante a empresa. A política de preço da empresa busca limitar os preços preestabelecidos pelas fábricas ou média de *mark-up* do mercado, fornecendo descontos tabelados no preço à vista. Ainda pode-se relevar a identificação dos clientes com várias marcas sobre as quais a empresa possui exclusividade, na cidade de Gaspar, ou revende.

#### 4.4.5.5 Concorrentes no setor

Dentro dos concorrentes do setor, podemos destacar a grande concorrência do mercado ao se considerar que a Internet possibilitou a concorrência com qualquer empresa do Brasil ou do mundo. Em relação aos concorrentes locais, destacam-se as lojas: Julis Calçados, Tomio Calçados, Lojão do Povo, Passo a Passo e Visual. Entre os concorrentes em outras cidades ou por intermédio da Internet, os principais são: Dafiti, Netshoes, Centauro, Estúdio Z, franquias de marcas em geral (Arezzo, Shutz, Carmen Steffens) e redes locais.

#### 4.4.5.6 Oportunidades

Após a análise do grupo sobre as cinco forças da concorrência de Porter definiu-se as principais oportunidades para a empresa:

- Possibilidade de expansão: o mercado atual está demonstrando sinais de possibilidade de crescimento em algumas cidades com modelos de loja específicos, como por exemplo: franquias de marcas e lojas com autoatendimento (modelo da loja estúdio Z).
- PIB da cidade de Gaspar acima da média nacional: foi levantado no processo de construção da análise externa que o PIB da cidade de Gaspar ficava acima da média nacional. Pode-se fundamentar essa oportunidade com Deeppask (2015) ao afirmar que em 2012 o PIB de Gaspar é maior que a média nacional 1,328 para a média do PIB nacional.
- *E-commerce*: o *e-commerce* pode ser uma possibilidade para a empresa expandir suas vendas com baixo custo de investimento.
- Desenvolvimento de novas tecnológicas (impressora 3D): o desenvolvimento de novas tecnologias foi citado como uma possível oportunidade para a empresa, como o exemplo das impressoras com tecnologia 3D, em que a empresa poderia criar ou personalizar o calçado na hora para o cliente.

Assim se finaliza as oportunidades definidas pela empresa ao decorrer da reunião.

#### 4.4.5.7 Ameaças

Após a realização das oportunidades, foram debatidas as ameaças que a organização poderia enfrentar, sendo as principais levantadas:

- Aumentos de tributos, ajustes fiscais e despesas externas: umas das principais ameaças levantadas pela empresa foram os tributos, uma vez que o aumento deles influencia diretamente na lucratividade e competitividade da empresa; assim como seu crescimento pode ocasionar a saída da categoria de Simples Nacional para uma tributação de lucro real ou presumido.
- Mercado em crise: segundo dados do Trading Economics (2015), o Brasil possui uma taxa de Crescimento do PIB, até março de 2015, de -0,20. Sendo assim, a economia está passando por momentos de crise.
- Grandes redes de lojas: abertura de grandes redes de lojas na cidade de Gaspar poderia ser uma grande ameaça à empresa. Uma vez que a Point Calçados possui menor capital financeiro, capacidade de marketing e competitividade do que as grandes redes.
- Concorrência: assim como citado nas grandes redes de lojas, ainda as novas aberturas de concorrentes locais na cidade podem ser uma ameaça à empresa.
- Momento político/financeiro do País.
- População pequena da cidade: a população da cidade pode ser considerada pequena - segundo o IBGE, possui aproximadamente 64 mil habitantes, limitando o mercado consumidor da empresa.
- Alta taxa de juros: altas taxas de juros podem dificultar a tomada de capitais de terceiros para expansão da empresa.
- Inflação: a alta inflação vivenciada pelo mercado no último ano pode ocasionar o disparo dos preços dos produtos, o que conseqüentemente diminui o poder de compra dos consumidores.
- Desenvolvimento de novas tecnológicas (impressora 3D): o desenvolvimento de novas tecnologias pode ser uma ameaça para a organização. Como no caso levantado anteriormente, as pessoas poderiam passar a imprimir seus sapatos em casa com a utilização de impressoras 3D.

- Pequeno poder de negociação com grandes fabricantes: a empresa possui um pequeno poder de negociação de preços com os grandes fornecedores, seguindo as regras estabelecidas por estes.

Como resultado das análises externas à organização das oportunidades e ameaças levantadas pelo grupo, pode-se construir o quadro 9 (p.78) ou quadro 10 (p.81).

Quadro 9 - Oportunidades e ameaças à Empresa Point Calçados e Esporte

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de expansão</li> <li>• PIB da cidade de Gaspar acima da média nacional</li> <li>• <i>E-commerce</i></li> <li>• Desenvolvimento de novas tecnologias (impressora 3D)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentos de tributos, ajustes fiscais e despesas externas</li> <li>• <i>E-commerce</i></li> <li>• Mercado em crise</li> <li>• Grandes redes</li> <li>• Concorrência com lojas locais</li> <li>• Momento político, financeiro e econômico do País</li> <li>• População pequena da cidade situada</li> <li>• Alta taxa de juros</li> <li>• Inflação</li> <li>• Desenvolvimento de novas tecnologias (impressora 3D)</li> <li>• Pequeno poder de negociação com grandes fabricantes</li> <li>• Fatores climáticos (enchentes, estações do ano)</li> </ul>

Fonte: Elaborado por autor.

Esse quadro 9 tem como finalidade organizar os pontos citados até agora.

Finaliza-se assim a análise dos fatores externos à organização.

#### 4.4.6 Análise interna

A análise interna objetiva encontrar dentro da organização quais são os seus pontos fortes e fracos. Essa análise foi constituída através do método de reunião com a apresentação dos fatores de análise apresentados por Pereira (2010).

##### 4.4.6.1 Pontos fortes

Primeiramente, foram levantados quais são os pontos forte que a empresa possui. Esses pontos fortes são as habilidades e recursos internos que possibilitam o melhor aproveitamento das possibilidades e diminuição das ameaças à organização. Os pontos fortes levantados são apresentados a seguir:

###### Área de Marketing

- Atendimento personalizado: a empresa possibilita ao cliente um atendimento personalizado, buscando atender a todas as suas necessidades dentre os produtos da loja. Ainda se pode considerar que os clientes mais antigos são conhecidos pelos nomes, possuindo um vínculo com eles.
- Orientação à excelência no atendimento ao cliente: a empresa busca possibilitar o melhor atendimento a seus clientes, sendo que a atividade principal, ou número um da empresa, é atender o cliente.
- Marca da empresa forte dentro do seu mercado: a empresa possui uma marca forte dentro do espaço de seu mercado.

###### Área de Recursos humanos

- Investimentos em capacitação: empresa busca sempre capacitar seus funcionários para melhor prepará-los para executar suas atividades dentro da empresa e a atender aos clientes.
- Cultura organizacional forte: a empresa passou nos últimos anos por um processo de fortalecimento de sua cultura organizacional. Atualmente, todos os funcionários estão envolvidos na cultura organizacional, e os que possuem elementos diferentes à organização da empresa são automaticamente desligados pela diferença cultural.
- Liderança: a empresa possui uma forte liderança, provida pela proprietária.

### Área financeira

- Saúde financeira: a empresa possui uma boa saúde financeira, possuindo um caixa reserva, o que possibilita uma segurança caso as vendas diminuam por algum período.

### Elementos organizacionais

- Localização: a empresa possui uma ótima localização, visto que possui todas as suas lojas no centro da cidade e nas principais ruas.
- História: a empresa Point Calçados atua há mais de 30 anos no mesmo mercado, construindo uma história de relacionamento com os clientes ao longo desse tempo.
- Inovação: a empresa sempre buscou inovação, possuindo em sua cultura uma busca constante por se inovar.
- Estrutura física e organizacional enxuta: nos últimos anos a empresa tem lutado para diminuir sua estrutura organizacional, através do melhor aproveitamento de seus funcionários. Ainda buscando o melhor aproveitamento de sua área física.

### Área de vendas (área de produção)

- Variedade de produtos: a empresa possui uma grande variedade de produtos a serem oferecidos aos clientes. Dentro desses pontos fortes podem-se citar produtos de variedade de marcas, preços, estilos e modelos.
- Qualidade de produtos: a empresa sempre buscou os produtos com a melhor qualidade entre as diversas marcas.
- Parcerias com as melhores fábricas (marcas): a empresa possui parceiras ou compra das principais marcas de calçados no Brasil, nos seus diversos setores, como, por exemplo:
  - Calçados masculinos: Ferracini, Lacoste, M. Officer, Timberland, samello, democrata, entre outras marcas.
  - Calçados esportivos: Nike, Adidas, Mizuno, Asics, Olympikus entre outras marcas.
  - Calçados infantis: Bibi, Klin, Pampili, entre outras marcas.
  - Calçados femininos: Arezzo, Luz da Lua, Bottero, Dakota, Beira Rio, Vizzano, Uza, Moleca, entre outras marcas.

Assim, finalizados os principais pontos fortes levantados ao decorrer da reunião.

#### 4.4.6.2 Pontos Fracos

Iniciou-se a análise dos principais pontos fracos da organização com o decorrer da reunião. Os pontos fracos são as deficiências que a organização possui. Os principais pontos fracos levantados foram:

##### Área de Marketing

- A empresa não possui setor específico de Marketing: atualmente a empresa enfrenta dificuldade ou perdas por não possuir profissionais especializados nas áreas de Marketing.
- Marketing por mídias digitais: a empresa ainda possui pouco conhecimento sobre as mídias sociais como: *Facebook*, *Instagram*, ou tecnologias como *WhatsApp* e *Snapchat*.

##### Área de recursos humanos

- Alta rotatividade de funcionários: a empresa possui rotatividade de funcionários, o que causa perdas financeiras e de conhecimento para a empresa.
- Baixo nível de escolaridade de funcionários: a maioria dos funcionários da empresa possui um baixo nível escolar.
- A empresa não possui setor específico de RH: atualmente a empresa enfrenta dificuldade ou perdas por não possuir profissionais especializados nas áreas de RH.

##### Área financeira

- Plano de Investimentos: a empresa não possui um plano financeiro de investimentos.
- Altos níveis de estoques: a empresa possui altos níveis de estoque, que ocasiona capital financeiro parado.

##### Área de vendas

- Pós-venda.



#### 4.4.7 Matriz FOFA (SWOT)

Com a realização das análises internas e externas da empresa Point Calçados e Esportes, pôde-se criar a matriz FOFA (SWOT) como ferramenta para melhor exposição das análises. A matriz FOFA (SWOT) está apresentada no quadro 10 (p. 81).

Quadro 10 - Matriz FOFA (SWOT) da empresa Point Calçados e Esportes

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de produtos</li> <li>• História</li> <li>• Inovação</li> <li>• Investimentos em treinamento</li> <li>• Parcerias com as melhores fábricas (marcas)</li> <li>• Atendimento personalizado</li> <li>• Orientação a excelência no atendimento ao cliente</li> <li>• Saúde financeira</li> <li>• Cultura organizacional forte</li> <li>• Marca da empresa forte dentro do seu mercado</li> <li>• Estrutura enxuta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotatividade de funcionários</li> <li>• Altos níveis de estoques</li> <li>• Baixo nível de escolaridade de funcionários</li> <li>• A empresa não possui setor específico de RH e Marketing</li> <li>• Marketing por mídias digitais</li> <li>• Previsão financeira</li> <li>• Plano de Investimentos</li> <li>• Pós-vendas</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Continua.

Quadro 10 - Matriz FOFA (SWOT) da empresa Point Calçados e Esportes  
(Finalização.)

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de expansão</li> <li>• Mercado em crise, favorecendo as empresas competitivas</li> <li>• PIB da cidade de Gaspar acima da média nacional</li> <li>• <i>E-commerce</i></li> <li>• Desenvolvimento de novas tecnológicas (impressora 3D)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentos de tributos, ajustes fiscais e despesas externas</li> <li>• Mercado em crise</li> <li>• Grandes redes de lojas</li> <li>• Concorrência</li> <li>• Momento político, financeiro e econômico do País</li> <li>• População pequena da cidade situada</li> <li>• Alta taxa de juros</li> <li>• Inflação</li> <li>• Desenvolvimento de novas tecnológicas (impressora 3D)</li> <li>• Pequeno poder de negociação com grandes fabricantes</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a definição da matriz FOFA se finaliza o processo de análises dos ambientes internos e externos.

#### 4.4.8 Questões estratégicas

Nesta etapa serão constituídas as principais questões estratégicas, com embasamento na junção das análises internas, análise externas e matriz FOFA. As questões estratégicas buscam definir um caminho a ser seguido pela empresa para minimizar ameaças, resolver os pontos fracos, potencializar pontos fortes, aproveitar oportunidades e resolver os fatores críticos de sucesso. As questões estratégicas são, segundo Pereira (2010, p. 129), o elencamento das grandes questões estratégicas dentro da empresa. A formulação ocorreu através das informações levantadas durante a reunião, sendo que as principais questões estratégicas levantadas são:

**Questão estratégica 1**

Como aprimorar a qualidade das vendas e pós-vendas?

**Questão estratégica 2**

Como desenvolver a área de recursos humanos?

**Questão estratégica 3**

Como desenvolver a área de marketing?

**Questão estratégica 4**

Como criar um planejamento de compras e o controle de estoques?

**Questão estratégica 5**

Como desenvolver o planejamento financeiro e de investimentos da empresa?

**Questão estratégica 6**

Como inovar e expandir a empresa?

**Questão estratégica 7**

Como manter a empresa competitiva?

**Questão estratégica 8**

Como manter uma estrutura enxuta?

**Questão estratégica 9**

Como aprimorar os programas de capacitação?

#### 4.4.9 Estratégias e ações estratégicas

Na construção das estratégias e ações estratégicas, buscou-se formular para cada questão estratégica uma estratégia e para cada estratégia uma ação estratégica. Todavia, as ações estratégicas não serão expostas no trabalho com a finalidade de não divulgar segredos da organização e competências competitivas da empresa. Ainda foi estabelecido para cada ação estratégica um prazo de início e fim da ação, um responsável pela execução e um indicador de desempenho para controle das ações estratégicas. Foi estabelecido pelo grupo durante a reunião que as estratégias são:

**Questões estratégicas 1**

Como aprimorar a qualidade da venda e pós-vendas?

- Estratégia 1.1 - Fazer um diagnóstico da realidade dos serviços e atividades de todos os funcionários da empresa e etapas da venda e pós-vendas.
- Estratégia 1.2 - Definir prioridades e construir uma política de ação.
- Estratégia 1.3 – Implantação da política de ação.
- Estratégia 1.4 – Realizar capacitação com a equipe.
- Estratégia 1.5 – Aprimorar sistema de metas na empresa.
- Estratégia 1.6 – Análise de vendas por horas.
- Estratégia 1.7 – Organização e padronização dos estoques.
- Estratégia 1.8 – Melhorar vendas pelas mídias sócias e novas tecnologias (*Facebook, Instagram, WhatsApp, Snapchat*).
- Estratégia 1.9 – Aprimorar métodos de vendas.
- Estratégia 1.10 – Melhoramento do *merchandising* dentro da empresa.

### **Questões estratégicas 2**

Como desenvolver a área de recursos humanos?

- Estratégia 2.1 – Criar área de recursos humanos.
- Estratégia 2.2 – Propor um plano de cargos e salários para empresa.
- Estratégia 2.3 – Criar manual de políticas de recursos humanos para empresa.
- Estratégia 2.4 – Implantação do plano de cargos e salários e do manual de políticas da empresa.

### **Questões estratégicas 3**

Como desenvolver a área de marketing?

- Estratégia 3.1 – Contratar funcionário especializado em Marketing.
- Estratégia 3.2 – Criar um planejamento de marketing.
- Estratégia 3.3 – Implantação do planejamento de marketing.
- Estratégia 3.4 – Feedback do planejamento de marketing.

### **Questões estratégicas 4**

Como criar uma política e planejamento de compras e o controle de estoques?

- Estratégia 4.1 – Analisar níveis de estoques.
- Estratégia 4.2 – Criar políticas de estoques.
- Estratégia 4.3 – Implementar política de estoque.
- Estratégia 4.4 – Estudar coeficientes de estoque x vendas.
- Estratégia 4.5 – Criar um planejamento de compras.
- Estratégia 4.6 – Implantação do planejamento de compras.
- Estratégia 4.7 – Participar de feiras, buscando acertar a tendência de moda.
- Estratégia 4.8 – Treinamento dos compradores.

#### **Questões estratégicas 5**

Como desenvolver o planejamento financeiro e de investimentos da empresa?

- Estratégia 5.1 – Criar um planejamento financeiro.
- Estratégia 5.2 – Criar uma política de investimentos.
- Estratégia 5.3 – Implementar o planejamento financeiro e a política de investimentos.
- Estratégia 5.4 – Aprimorar os conhecimentos do gerente financeiro para melhorar suas práticas e análises financeiras e de investimentos.

#### **Questões estratégicas 6**

Como inovar e expandir a empresa?

- Estratégia 6.1 – Analisar os mercados de outras cidades.
- Estratégia 6.2 – Criação de um plano de negócio.
- Estratégia 6.3 – Capacitação das lideranças internas para gerenciar as novas lojas.
- Estratégia 6.4 – Criar e implantar política de inovação.

#### **Questões estratégicas 7**

Como manter a empresa competitiva?

- Estratégia 7.1 – Analisar vendas x custos e despesas.
- Estratégia 7.2 – Analisar retorno sobre investimentos.
- Estratégia 7.3 – Criar um plano para melhorar a competitividade.
- Estratégia 7.4 – Implantar plano de competitividade.
- Estratégia 7.5 – Analisar os clientes fiéis (carteira de clientes).
- Estratégia 7.6 – Criar e implantar clube de fidelidade( programa de fidelidade).

### **Questões estratégicas 8**

Como manter uma estrutura enxuta?

- Estratégia 8.1 – Analisar custos e despesas.
- Estratégia 8.2 – Analisar vendas por m<sup>2</sup>.
- Estratégia 8.3 – Criar plano de ação para diminuir custos e aumentar vendas por m<sup>2</sup>.
- Estratégia 8.4 – Implantar o plano de ação.

### **Questões estratégicas 9**

Como aprimorar os programas de capacitação?

- Estratégia 9.1 – Analisar quais áreas necessitam de treinamentos.
- Estratégia 9.2 – Criar um plano de capacitação a ser realizado ao decorrer do ano.
- Estratégia 9.3 – Criação de manuais para as diversas áreas.
- Estratégia 9.4 – Execução do plano de capacitação.
- Estratégia 9.5 – *Feedback* dos capacitação e manuais.

Ao final, podem-se resumir as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas na tabela 1.

Assim, resumem-se as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas através da delegação dos responsáveis pelo seu desenvolvimento, estabelecimento de datas de início e término a ser utilizado.

Tabela 1 - Responsáveis, data de início e término por ações estratégicas

<b>Questões Estratégicas</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Ações Estratégicas</b>	<b>Responsável</b>	<b>Início</b>	<b>Término Previsto</b>
<b>Q1</b>	E 1.1	A 1.1.1	C.	15/07/2015	15/10/2015
	E 1.2	A 1.2.1	C.	16/10/2015	01/12/2015
	E 1.3	A 1.3.1	C.	10/01/2016	01/02/2016
	E 1.4	A 1.4.1	G.	20/07/2015	20/07/2016
	E 1.5	A 1.5.1	G.	01/09/2015	10/12/2015
	E 1.6	A 1.6.1	G.	10/01/2016	10/02/2016
	E 1.7	A 1.7.1	E.	20/08/2015	31/12/2015
	E 1.8	A 1.8.1	F.	10/09/2015	20/12/2015
	E 1.9	A 1.9.1	F.	15/07/2015	09/07/2016
	E 1.10	A 1.10.1	F.	10/01/2016	01/06/2016
<b>Q2</b>	E 2.1	A 2.1.1	I.	15/07/2015	14/08/2015
	E 2.2	A 2.2.1	I.	16/08/2015	01/10/2015
	E 2.3	A 2.3.1	I.	02/10/2015	01/11/2015
	E 2.4	A 2.4.1	I.	02/11/2015	01/12/2015
<b>Q3</b>	E 3.1	A 3.1.1	G.	15/07/2015	14/08/2015
	E 3.2	A 3.2.1	A contratar	16/08/2015	15/09/2015
	E 3.3	A 3.3.1	A contratar	16/09/2015	30/09/2015
	E 3.4	A 3.4.1	A contratar	01/10/2015	20/08/2016
<b>Q4</b>	E 4.1	A 4.1.1	S.	15/07/2015	30/08/2015
	E 4.2	A 4.2.1	S.	01/09/2015	30/11/2015
	E 4.3	A 4.3.1	S.	15/01/2016	20/01/2015
	E 4.4	A 4.4.1	S.	01/02/2016	10/02/2016
	E 4.5	A 4.5.1	S.	15/02/2016	01/03/2016
	E 4.6	A 4.6.1	S.	02/03/2016	05/03/2016
	E 4.7	A 4.7.1	S.	15/07/2015	20/08/2016
	E 4.8	A 4.8.1	S.	15/07/2015	20/07/2016
<b>Q5</b>	E 5.1	A 5.1.1	I.	15/07/2015	22/08/2015
	E 5.2	A 5.2.1	I.	25/08/2015	01/12/2015
	E 5.3	A 5.3.1	I.	20/01/2016	01/01/2016
	E 5.4	A 5.4.1	I.	15/07/2015	20/07/2016
<b>Q6</b>	E 6.1	A 6.1.1	A.	17/08/2015	10/02/2016
	E 6.2	A 6.2.1	A.	11/02/2016	10/03/2015
	E 6.3	A 6.3.1	A.	11/03/2016	15/03/2015
	E 6.4	A 6.4.1	A.	01/02/2016	20/04/2016
<b>Q7</b>	E 7.1	A 7.1.1	C.	20/08/2015	10/09/2015
	E 7.2	A 7.2.1	C.	11/09/2015	10/10/2015
	E 7.3	A 7.3.1	C.	10/01/2016	15/02/2016
	E 7.4	A 7.4.1	C.	20/02/2016	01/03/2016
	E 7.5	A 7.5.1	G.	01/02/2016	09/03/2016
	E 7.6	A 7.6.1	G.	10/03/2016	20/07/2016

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 1 - Responsáveis, data de início e término por ações estratégicas

Questões Estratégicas	Estratégias	Ações Estratégicas	Responsável	Início	(Conclusão)
					Término Previsto
Q8	E 8.1	A 8.1.1	C	10/08/2015	01/10/2015
	E 8.2	A 8.2.1	A.	11/10/2015	01/12/2015
	E 8.3	A 8.3.1	A.	12/01/2016	16/04/2016
	E 8.4	A 8.4.1	A.	20/04/2016	01/05/2016
Q9	E 9.1	A 9.1.1	D.	01/08/2015	20/08/2015
	E 9.2	A 9.2.1	D.	22/08/2015	30/09/2015
	E 9.3	A 9.3.1	D.	01/10/2015	01/12/2015
	E 9.4	A 9.4.1	D.	10/02/2016	10/05/2016
	E 9.5	A 9.5.1	D.	10/02/2016	20/07/2016

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a formação das responsabilidades, datas de início e término por ações estratégicas, finaliza-se esta etapa. Ainda se apresentou somente inicial do nome dos responsáveis, para não divulgar informações pessoais da organização.

#### 4.4.10 Indicadores

Após essa etapa, serão constituídos os indicadores segundo o modelo de BSC para cada questão estratégica. Ao se considerar as questões estratégicas estabelecidas, podem-se dividi-las em quatro perspectivas segundo o método BSC: clientes, financeiro, aprendizado e crescimento e processos internos. Foram criados indicadores para cada uma das questões estratégicas elaboradas no passo anterior e apresentadas no quadro 11.

Quadro 11 - Perspectiva, Questões Estratégicas e Indicadores

	Perspectiva	Questões estratégicas	Indicador
1	Clientes	Como aprimorar a qualidade das vendas e pós-vendas?	Nível de satisfação dos clientes. Quantidade de produtos vendidos por atendimento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Continua.



Quadro 11 - Perspectiva, Questões Estratégicas e Indicadores

(Continuação)

	<b>Perspectiva</b>	<b>Questões estratégicas</b>	<b>Indicador</b>
2	Processos internos	Como desenvolver a área de recursos humanos?	Taxa de rotatividade de pessoal. Nível de satisfação dos funcionários.
3	Processos internos	Como desenvolver a área de marketing?	Taxa de crescimento do valor das vendas.
4	Processos internos	Como criar um planejamento de compras e o controle de estoques?	Quantidade, valor e porcentagem por ano de produtos em estoque. Giro de produto. Curva ABC de produtos.
5	Financeiro	Como desenvolver o planejamento financeiro e de investimentos da empresa?	Liquidez da empresa. Valor de capital de giro. Atualização do fluxo de caixa. Taxa de investimentos.
6	Aprendizagem e crescimento	Como inovar e expandir a empresa?	Quantidade de novos projetos para empresa. Taxa de sucesso dos projetos. Quantidade de ideias por colaborador. Taxa de implantação das novas ideias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Continua.

Quadro 11 - Perspectiva, Questões Estratégicas e Indicadores

	<b>Perspectiva</b>	<b>Questões estratégicas</b>	<b>Indicador</b>
7	Processos internos	Como manter a empresa competitiva?	Lucratividade operacional. Participação do mercado. Retorno sobre investimentos (capital social).
8	Processos internos	Como manter uma estrutura enxuta?	Valor e quantidade de vendas por m2.
9	Aprendizagem e crescimento	Como aprimorar a capacitação?	Índices de queixas de clientes por mês? Retorno sobre Investimentos dos treinamentos. Avaliação de reação (opinião sobre treinamentos). Avaliações de aprendizagem. Avaliações de mudanças de comportamentos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim se finaliza o processo de formulação do Planejamento Estratégico com a formulação das etapas preestabelecidas por Pereira (2010) e demonstradas no presente trabalho nos métodos utilizadas da seção 3.3 coleta e análise de dados. Essas etapas de formulação do PE foram: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, matriz FOFA (SWOT), questões estratégicas, estratégias, ações estratégicas e indicadores.

## 4.5 Implantação e controle do processo de Planejamento Estratégico

Nesse capítulo ocorre a implantação e controle do processo de Planejamento Estratégico seguindo o modelo de Pereira (2010) e da seção 3 dos métodos utilizados durante a pesquisa.

### 4.5.1 Implantação

Nessa etapa será executada em 15/07/2015 a 20/08/2016 com a implantação do Planejamento Estratégico dentro da organização. Para a implantação do Planejamento foram escolhidas duas atitudes: reunião com todo o grupo para expor todos os resultados da formulação do PE e colocação de cartazes nas paredes da empresa.

A reunião aconteceu na sétima semana do processo de elaboração do PE, para a empresa Point Calçados e Esportes. Foi realizada com a presença de todos os funcionários da empresa e apresentação, por um dos proprietários, do Planejamento Estratégico. Os cartazes foram colocados em diferentes lugares da empresa, com a finalidade de auxiliar a memorização do PE estabelecido no processo de formulação do PE.

### 4.5.2 Controle

No Planejamento Estratégico buscou-se construir um sistema de controle e *feedback* das estratégias adotadas para o Planejamento Estratégico pela organização. Ficou definido que ocorreria uma vez por mês uma reunião entre os proprietários e gerentes para analisar como foi dado andamento às estratégias dentre o período do mês anterior e realizar um processo de *feedback*.

Constituiu-se no processo de controle a realização de *feedback*, avaliações e análises sobre todo o Planejamento Estratégico. Nessa etapa, foi decidido que o pesquisador participaria das reuniões com a finalidade de reconhecer como o Planejamento Estratégico possibilitou frutos à organização ao passar do tempo e de evoluir seus conhecimentos práticos sobre Planejamento Estratégico.

Ainda nessa etapa serão utilizados os indicadores ou medidas de desempenho desenvolvidos no decorrer do trabalho para melhor controle do Planejamento Estratégico.

#### **4.6 Assertivas teóricas**

A análise dos dados buscará entender como ocorreu a concepção das assertivas teóricas no decorrer do trabalho.

##### **4.6.1 Considerações de campo sobre as Assertivas teóricas**

Neste subcapítulo busca-se responder a todas as assertivas teóricas que não foram respondidas até a atual seção do trabalho. Com a resolução das assertivas teóricas se terá uma resolução dos vários pontos levantados na fundamentação teórica.

**Assertiva teórica nº 2** - Como as relações do inter-relacionamento podem afetar no desenvolvimento do Planejamento Estratégico?

Para os autores Wosniak e Resend (2012, p.800), as principais inter-relações são: a análise de ambiente externo, análise de ambiente interno, estabelecimento de missão organizacional e objetivos gerais, formulação das estratégias em todos os níveis, implementação e controle estratégico. Essas etapas estão presentes dentro o modelo de Pereira (2010), porém com uma ordem diferente de realização. Demonstra-se as a utilizações dessas relações para formação do Planejamento Estratégico na seção 3.3, coleta e análise dos dados do capítulo métodos utilizados.

**Assertiva teórica nº 3** - Como funciona o processo de compatibilidade entre as atividades da organização em questão?

O processo de compatibilidade entre as atividades da organização pode ser definido por Porter (1999, p.73) como as estratégias da organização. As estratégias da empresa forma construídas através da utilização da teoria dos diversos atores fundamentação teórica, em principio Pereira (2010). No Planejamento Estratégico foi procurado criar uma compatibilidade entre as diversas atividades da empresa a fim

de criar estratégias que possam orientar suas atividades a um fim. As estratégias foram apresentadas na seção 4.4.9, estratégias e ações estratégicas.

**Assertiva teórica nº 5** - Quais os desafios enfrentados ao longo da construção do Planejamento Estratégico?

Os desafios enfrentados ao longo da construção do Planejamento Estratégico foram apresentados ao decorrer da elaboração do estudo de caso. Sendo que o principal desafio para o trabalho foi conseguir alcançar uma qualidade de implantação das estratégias como constatado por Oliveira (2001a apud KICH; PEREIRA, 2011a, p.1049). Ainda se buscou seguir as sugestões práticas de Oliveira (2009, p. 106-120) e não cometer erros no PE relacionados aos “seis assassinos silenciosos” de Beer e Eisner (2000 apud KICH; PEREIRA, 2011a, p.1049-1050).

Destaca-se ainda a dificuldade da construção do PE em uma empresa que já havia tentado implantá-lo anteriormente e falhou. Essa falha, segundo Pereira (2010, p. 55) pode ocasionar frustrações, tendo como consequências a empresa nunca mais realizar um PE. Assim, foi necessário resolver as antigas frustrações nos proprietários através da criação de um método de coparticipação para formulação do PE.

**Assertiva teórica nº 6** - Quais foram as práticas empregadas ao decorrer do caminho da formulação do Planejamento Estratégico?

As principais práticas empregadas ao decorrer do caminho da formulação do Planejamento Estratégico foram constituídas através da teoria de Pereira (2010). Ainda se utilizou de conhecimentos fornecidos por outros autores para os melhores embasamentos teóricos das práticas a serem empregadas ao decorrer do trabalho, alguns desses autores são: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.59), Wosniak e Resend (2012, p.800), Kotler (2000 apud MELLO; SILVA, 2013, p.81), Lopes (1998 apud WOSNIAK; REZENDE, 2012, p.803) e Oliveira (2009, p. 74-86). Essas práticas foram apresentadas na seção 3.3, Coleta e Análise de Dados, demonstrando como foi definido o processo de formulação do PE, e são exemplificadas através da figura 9 (p.61). Suas práticas estão empregadas no estudo de caso através da definição das lideranças, diagnóstico estratégico, definição da execução do processo de PE, formulação das etapas do processo de PE, implantação e controle do PE, sendo principalmente utilizados os métodos de reuniões e observações em todas as etapas.

**Assertiva teórica nº 7** - Como as forças ambientais incontroláveis podem favorecer a estratégia da organização?

As forças ambientais incontroláveis são apresentadas pelos autores Oliveira (2009, p. 78) e Matos J., Matos R. e Almeida (2007, p.151) podendo favorecer a empresa através do melhor aproveitamento das oportunidades; elas são analisadas na seção 4.4.5 (formulação do PE - análise externa). Seu favorecimento à empresa depende de como a organização está preparada internamente (pontos fortes e fracos) para aproveitá-las.

Ainda, essas forças podem se originar de diversos fatores como apresentado por Pereira (2010, p. 103): tecnologia, ecologia, sindicatos, social, comunidade, clientes, concorrentes, fornecedores do governo (Políticas Públicas), economia (tendências, produtos de sucesso, modismo, crescimento), educação, entre outros.

**Assertiva teórica nº 9** - Como as qualidades foram relacionadas na construção do Planejamento Estratégico?

As qualidades foram relacionadas na construção do PE com a observação do trabalho a fim de resultar em uma qualidade de implantação das estratégias, através da qualidade na formulação das estratégias nas seções de métodos utilizados e estudo de caso, com seguimento de processos estabelecidos e largamente explorados no universo organizacional de Pereira (2010). Ainda para se conseguir uma qualidade de formulação das estratégias foram seguidos alguns cuidados básicos como as sugestões práticas de Oliveira (2009, p. 106-120) e não realizar os “seis assassinos silenciosos” de Beer e Eisnetat (2000 apud KICH; PEREIRA, 2011a, p.1049-1050). Na escolha das estratégias básicas para a empresa utilizaram-se os métodos da matriz SWOT (quadro 10, p. 81) como fonte de orientação, e construção de indicadores (quadro 11, pg. 88), possibilitando assim um processo de controle. No entanto, a qualidade decisória e administrativa da equipe que catalisa e coordena a implantação das estratégias não foi contemplada neste trabalho, deixando, assim, em aberto o último ponto para se obter uma qualidade de implantação das estratégias. Ainda a última qualidade poderá ser desenvolvida pela empresa futuramente.

**Assertiva teórica nº 10** - Como ocorrerá o processo de controle e avaliação estratégico na organização?

O processo de criação do controle e avaliação do Planejamento Estratégico da empresa foi seguirá os fundamentações com esboço da figura 6 (p.44) dos autores Certo e Perto (1993, p.197). Outro processo complementar de controle e avaliação foi estabelecido através de Pereira (2010, p.129), com a definição de responsáveis, data de início e término e indicadores de desempenho seguindo modelo BSC, com os resultados apresentados na tabela 1 (p.88) e no quadro 11 (p. 88). Porém, no Planejamento Estratégico não foram definidos os recursos financeiros ser utilizados, devido à empresa não possuir uma previsão financeira e saber quanto pode ser investido em cada ação. Ainda se definiu que a empresa realizaria reuniões mensais para avaliação das estratégias e para dar *feedback* de todas as atividades realizadas. Também nesse processo pode-se destacar a necessidade de aprendizado, tão importante para as estratégias, destacada segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Dessa maneira, conclui-se que o trabalho utilizou suas assertivas teóricas para auxiliá-lo em sua construção, porém sua resolução acontece somente na análise do estudo do Planejamento Estratégico como processo de facilitador do entendimento da evolução do PE dentro da empresa Point Calçados e Esportes.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho acadêmico foi constituído a partir da elaboração de um Planejamento Estratégico para a empresa Point Calçados e Esportes. Considera-se que antes da implantação (p.88) do Planejamento Estratégico a empresa não possuía um direcionamento de suas atividades de forma planejada e formal, disponível a todos os funcionários. Sobre o contexto do trabalho buscou-se responder aos objetivos gerais específicos presentes nas suas respectivas seções.

Como primeiro passo para alcançar o objetivo geral e os específicos, desenvolveu-se a fundamentação teórica com a finalidade de realizar uma revisão da literatura sobre os temas: conceito de estratégias, Planejamento Estratégico, os tipos de PE, etapas do PE e assertivas teóricas. Com a leitura de cinquenta e nove autores, obras e teorias definiu-se o processo o Planejamento Estratégico da empresa Point Calçados e Esportes, que seguiu em seu estudo de caso o processo de Pereira (2010) apresentado na figura 8 (p.50).

Os métodos utilizados adotados ao decorrer do trabalho buscaram a melhor concepção das etapas do Planejamento Estratégico. Apresenta-se na seção de coleta e análise de dados a definição detalhada de como ocorreria cada etapa do Planejamento Estratégico em seu estudo de caso. Ainda foi constituído na Figura 9 (p.61) um fluxograma da sequência das atividades do Planejamento Estratégico que deveriam ser seguidas em sua realização.

O estudo de caso se iniciou com a análise das lideranças dentro da empresa, constatou-se a existência de três níveis hierárquicos, juntamente com a definição de cada um deles. Após essa etapa foi realizado o diálogo com os proprietários da empresa com a finalidade de constatar o interesse pelo Planejamento Estratégico e nível de envolvimento. Ainda nessa etapa foi iniciada a sensibilização da organização.

Posteriormente, foi realizada a definição da execução do processo de PE. O processo se orientou a formular como seria executado o Planejamento Estratégico dentro da empresa, através da adaptação do processo estabelecido na fundamentação teórica, figura 9 (p.51) e métodos utilizados para melhor aplicação e desenvolvimento operacional. Outro foco foi a sensibilização dos proprietários e gerentes da empresa, apresentando a grande importância de sua dedicação para o



sucesso ou fracasso do Planejamento Estratégico. Ao final da reunião se estabeleceu o cronograma das atividades a serem realizadas.

Visando alcançar o primeiro objetivo específico: “identificar declaração de valores, missão e visão da organização”, iniciou-se a reunião para formulação desses temas, sendo os principais resultados apresentados em suas respectivas seções. O segundo objetivo geral a ser alcançado, “realizar as análises dos ambientes externos e dos ambientes internos da organização”, foi constituído através das seções de análise externa, análise interna e matriz SWOT. Seus resultados apresentados foram a construção dos quadros 9 (p. 78) e 10 (p.82) e tiveram como finalidade auxiliar a formulação do terceiro objetivo estratégico.

O terceiro objetivo estratégico, “determinar as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas para fazer a empresa alcançar seus objetivos e continuar a ser competitiva no mercado”, foi constituído através da Matriz SWOT e buscou-se criar um caminho a ser seguido pela empresa para minimizar ameaças, resolver os pontos fracos, potencializar pontos fortes, aproveitar oportunidades e resolver os fatores críticos de sucesso. Seus resultados foram apresentados nas seções de questões estratégicas (seção 4.4.8), estratégias e ações estratégicas (seção 4.4.9) e indicadores (seção 4.4.10), juntamente com a elaboração da tabela nº 1 (p.88) e o quadro nº 10 (p.82) . Finalizando, assim, o processo de formulação do Planejamento Estratégico no estudo de caso único.

A implantação do Planejamento Estratégico na empresa se deu através da divulgação do PE formulado nas reuniões e nos três primeiros objetivos específicos do trabalho.

O quarto objetivo específico, “comparar os resultados de campo com assertivas teóricas da literatura científica sobre o tema de Planejamento Estratégico”, foi desenvolvido na seção de considerações de campo das assertivas teóricas e procurou levantar como as assertivas teóricas foram trabalhadas no estudo de caso através da apresentação de evidências do estudo de caso que corrobora com as considerações, como foi alcançado e autores que fornecem suporte às constatações.

É importante destacar que toda a construção do trabalho se buscou a sensibilização da organização. Ressalta-se que o crescimento da organização possibilita muitos ganhos para sociedade através da geração de empregos direto e indireto, pagamento de tributos, retornos para sociedade civil ou proprietários.

A principal limitação do trabalho foi a utilização de um estudo de caso único, assim os dados analisados são particulares e específicos à empresa Point Calçados e Esportes, não podendo ser generalizados. Outra limitação é a influência do pesquisador sobre o estudo de caso ou a influência do estudo sobre o pesquisador. Não foram realizadas avaliações dos resultados do Planejamento Estratégico, devido à necessidade de longos períodos de tempo para realizar as avaliações das questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

No final deste trabalho ainda é importante ressaltar a necessidade de a empresa continuar o seu comprometimento com relação à execução e controle do Planejamento Estratégico, assim como demonstrou interesse na formulação. Ressalta-se que a elaboração deste trabalho possibilitou a abertura para futuros estudos que poderão ser realizados na organização sobre as diversas áreas do conhecimento e benefícios que o Planejamento Estratégico possibilitou à empresa Point Calçados e Esportes.

## REFERÊNCIAS

- ABIB, Gustavo; BULGACOV, Sergio; AMORIM, André Luis Marra do. A estrutura informacional no processo de decisão estratégica: estudo baseado na estratégia enquanto prática. **JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. (Online)**, São Paulo, v. 4, n. 3, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-17752007000300005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752007000300005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 09 Abr. 2015. <http://dx.doi.org/10.4301/S1807-17752007000300005>.
- ACKOFF, R. L. **The meaning of strategic planning**. Mic Kinsey Quaterly, p.48-61, summer 1966.
- ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.
- ALBINO, José et al. **Estratégia como prática: Uma proposta de síntese**. Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão, Lisboa, v. 9, n. 1-2, jun. 2010. Disponível em <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642010000100002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642010000100002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 10 abr. 2015.
- ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva**, 2ª edição. Atlas, 07/2014.
- ANGONESE, R.; LAVARDA, R. A. B.; LAVARDA, C. E. F. **O processo de implementação da estratégia: um estudo segundo os modelos de Hart (1992)**. Revista Gestão & Tecnologia, v. 13, n. 1, p. 51-77, 2013.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de Plano de Negócios: fundamentos, processos e estruturação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BEZOS, Jeff. **20 citações famosas que todo empreendedor deveria conhecer**. In: INFOMONEY. 2013. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/negocios/noticia/2761816/citacoes-famosas-que-todo-empendedor-deveria-conhecer>>. Acessado em: 01 Jan. 2014
- BRASIL. IBGE. **Cidades**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=420590&search=santa-catarina|gaspar|infograficos:-informacoes-completas>>. Acesso em: 01 jun. 2015.
- BUFFET, Warren. **20 citações famosas que todo empreendedor deveria conhecer**. In: INFOMONEY. 2013. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/negocios/noticia/2761816/citacoes-famosas-que-todo-empendedor-deveria-conhecer>>. Acessado em: 01 Jan. 2014
- BULGACOV, Sergio; SANTOS, Pedro Josemar Pereira dos; MAY, Márcia Ramos. **A configuração da organização e sua relação com o Planejamento Estratégico formal e emergente**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, Dec. 2012.

Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512012000400009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000400009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 09 Abr. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512012000400009>.

CASTRO, Claudio de M. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo: McGrawHill, 1977.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COX III, James F., SCHLEIER, John G. **Handbook da Teoria das Restrições**. São Paulo, Bookman Editora, 2010.

D'AMBROS, Jorge; GONCALEZ, Joaquim Carlos; ANGELO, Humberto. **Contribuições à implantação de polo moveleiro na Região Central do Tocantins. CERNE**, Lavras, v. 18, n. 3, Sept. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-77602012000300004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-77602012000300004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 04 Abr. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-77602012000300004>.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. 432p. ISBN 9788536306636.

DEEPPASK. **Confira o PIB – Produto interno Bruto da sua Cidade – Gaspar, SC**. Disponível em: <<http://www.deepask.com/goes?page=gaspar/SC-Confira-o-PIB---Produto-Interno-Bruto---no-seu-municipio>>. Acesso em: 01 Jun. 2015

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. Tradução de Maria L. Leiro Rosa, Arlete Simille Marques e edite Sciulli. São Paulo, Nobel, 2002.

GAMBLE, John E., THOMPSON Jr, Arthur A. **Fundamentos da Administração Estratégica: A Busca pela Vantagem Competitiva**. Porto Alegre. AMGH Editora, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008. XVI,200p. ISBN 9788522451425.

GONCALVES, L. R. G. et al. **Aplicação da ferramenta SWOT para avaliação das técnicas de dano ao choque térmico em materiais refratários. Cerâmica**, São Paulo, v. 56, n. 340, Dec. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0366-69132010000400002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0366-69132010000400002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 04 Abr. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0366-69132010000400002>

HOGA, Luiza Akiko Komura; REBERTE, Luciana Magnoni. Pesquisa-ação como estratégia para desenvolver grupo de gestantes: a percepção dos participantes. **Rev. esc. Enferm. USP**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 559-566, Dec. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-)

62342007000400004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 24 Mai. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342007000400004>.

KAHLMEYER-MERTENS, Roberto Saraiva. MARQUES, Claudia Toffano Benevento. SILVA, Fabio Do Nascimento Siqueira Da. SOUZA, Mario Fumanga Dos Santos De. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa: Linguagem E Método**. São Paulo, editora FGV, 2007. Disponível em: [http://books.google.com.br/books?id=O-kzGOOzh70C&pg=PA51&dq=justificativa+de+tcc&hl=pt-BR&sa=X&ei=Y11-VJOxIYGhNrG1gaAM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=justificativa%20de%20tcc&f=false](http://books.google.com.br/books?id=O-kzGOOzh70C&pg=PA51&dq=justificativa+de+tcc&hl=pt-BR&sa=X&ei=Y11-VJOxIYGhNrG1gaAM&redir_esc=y#v=onepage&q=justificativa%20de%20tcc&f=false). Acesso em: 20 out 2014.

KAPLAN, Robert, NORTON, D. **A Estratégia em Ação** - Balanced Scorecard. Rio de Janeiro, ed. Campus, 1997.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **The influence of leadership, culture, structure and organizational communication in the implementation process of strategic planning**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, dez. 2011a. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512011000400007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000400007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 09 abr. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512011000400007>.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1045-1065, Dec. 2011a. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512011000400007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000400007&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em: 08 jul. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512011000400007>.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011b. v.2 ISBN 97788522461875 (v.2).

LAKATOS, E.M. & MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LACERDA, Rogério Tadeu de Oliveira; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2012000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000100005&lng=en&nrm=iso)>. access on 08 July 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2012000100005>.

MATOS, José G. R.; Matos, Rosa M. B.; Almeida, Josimar R. **Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento**. Rio de Janeiro, E-papers, 2007. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=dOjjvV1m7k0C&pg=PA9&dq=An%C3%A1lise+do+ambiente+corporativo:+Do+caos+organizado+ao+planejamento&hl=pt->

BR&sa=X&ei=z1GbVcKjLoOjwAT1ioCQAQ&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=An%C3%A1lise%20do%20ambiente%20corporativo%3A%20Do%20caos%20organizado%20ao%20planejamento&f=false>. Acesso em: 10 Mai. 2015

MATTOS, Pedro Lincoln. A estruturação de dissertações e teses em administração: caracterização teórica e sugestões práticas. **Rev. Adm. contemp.**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 175-198, Dec. 2002. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552002000300010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000300010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 19 Jun. 2015.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552002000300010>.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. **Prod.**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 1-13, 2012. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132012000100001&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132012000100001&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 27 Jun. 2015. Epub Nov 08, 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132011005000056>.

MELLO, José Aristides Carvalho de; SILVA, Sheila Aparecida Pereira dos Santos. **Competências do gestor de academias esportivas**. Motriz: rev. educ. fis. Rio Claro, v. 19, n. 1, Mar. 2013. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1980-65742013000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1980-65742013000100008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 12 Abr. 2015.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S1980-65742013000100008>.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução**. São Paulo: Produção, v. 17, n. 1, p. 216-229, jan. /abr. 2007

MIGUEL, Paulo A. Caucick. **QFD no desenvolvimento de novos produtos: um estudo sobre a sua introdução em uma empresa adotando a pesquisa-ação como abordagem metodológica**. São Paulo: Produção, v. 19, n.1, jan./abr. 2009, p. 105-128.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. xii, 359p. ISBN 9788536303055.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. X,392p. ISBN 9788577807215.

MONTEIRO, Claudete Ferreira de Sousa et al. Pesquisa-ação: contribuição para prática investigativa do enfermeiro. **Rev. Gaúcha Enferm. (Online)**, Porto Alegre, v. 31, n. 1, p. 167-174, mar. 2010. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-14472010000100023&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-14472010000100023&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 24 Mai. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1983-14472010000100023>.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 281p. ISBN 9788522453214.

OLIVEIRA, Lucas Rebello de et al. **Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações**. Prod., São Paulo, v. 22, n. 1, p. 70-82, 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132012000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132012000100006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 28 Jun. 2015. Epub Nov 10, 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132011005000062>.

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

PORTER, Michael E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. ISBN 85-352-0447-4.

PRIETO, Vanderli Correia et al. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 13, n. 1, p. 81-92, Apr. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2006000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2006000100008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 04 Jul. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2006000100008>.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

QUINTELLA, Heitor Luiz Murat de Meirelles; ROCHA, Henrique Martins; ALVES, Manuela Fontana. Projetos de veículos automotores: fatores críticos de sucesso no lançamento. **Prod.**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 334-346, Dec. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132005000300005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000300005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 04 Jul. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132005000300005>.

RAFAELI, Leonardo; MULLER, Cláudio José. Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 363-377, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2007000200013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2007000200013&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 30 Jun. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2007000200013>.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para organizações Privadas e Públicas**. Rio de Janeiro, Brasport, 2008. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=dMy8aSbkzmz4C&pg=PA48&dq=objtivos+estrat%C3%A9gicos&hl=pt-BR&sa=X&ei=21OQVYqDJMiagwTRh4AQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=objtivos%20estrat%C3%A9gicos&f=false](https://books.google.com.br/books?id=dMy8aSbkzmz4C&pg=PA48&dq=objtivos+estrat%C3%A9gicos&hl=pt-BR&sa=X&ei=21OQVYqDJMiagwTRh4AQ&redir_esc=y#v=onepage&q=objtivos%20estrat%C3%A9gicos&f=false)>. Acessado em: 01 Mar. 2015.

RUAS, Edgar Bertini. Criação de indicadores estratégicos para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A IPT. **RAE electron**. São

Paulo, v. 2, n. 1, June 2003. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482003000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482003000100003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 04 Jul. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482003000100003>.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1993.

SENGE, P. M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday, 1990. 423 p.

SERRA, Fernando A. R., TORRES, Maria C. S., TORRES, Alexandre P., FERREIRA, Manuel P. **Administração estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Estudos de Casos** 3.ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2015.

SOBREIRA NETO, Francisco; HOURNEAUX JUNIOR, Flávio; POLO, Edison Fernandes. **A adoção do modelo de Planejamento Estratégico situacional no setor público brasileiro: um estudo de caso**. *Organ. Soc.*, Salvador, v. 13, n. 39, Dec. 2006. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302006000400009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302006000400009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 Abr. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302006000400009>.

SOUZA, Antônio Carlos de; FIALHO, Francisco Antônio Pereira; OTANI, Nilo. **TCC: Métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

TRADING ECONOMICS. **Brasil – taxa de crescimento do PIB**. Disponível em: <<http://pt.tradingeconomics.com/brazil/gdp-growth>>. Acessado em 01 Jun. 2015.

WANG, X.P.; ZHANG, J.; YANG, T.. **J. appl. res. technol**, México, v.12, n.2, 2014. Disponível em:  
<[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-64232014000200007&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-64232014000200007&lng=es&nrm=iso)>. Acesso em: 04 abr. 2015. (Tradução nossa)

WOSNIAK, Francine Lia; REZENDE, Denis Alcides. **Gestão de estratégias: uma proposta de modelo para os governos locais**. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, June 2012. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122012000300009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000300009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 Abr. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000300009>.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. 433p. ISBN 8522423571.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p ISBN 9788577806553