



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**Felipe Lanzarini Baldi Rodrigues**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA REVISTA  
CIENTÍFICA DA ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO**

**Florianópolis**

**2024**

**Felipe Lanzarini Baldi Rodrigues**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA REVISTA  
CIENTÍFICA DA ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO**

**Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD  
7305-09301/09316 (20232 - Laboratório de Gestão:  
Trabalho de Curso como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração pela  
Universidade Federal de Santa Catarina.  
Enfoque: Monográfico – Artigo  
Área Planejamento estratégico  
Orientador: Prof. Dr. Leandro Dorneles dos Santos**

**Florianópolis**

**2024**

**Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina**

Rodrigues, Felipe Lanzarini Baldi  
PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA REVISTA  
CIENTÍFICA DA ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO / Felipe Lanzarini  
Baldi Rodrigues ; orientador, Leandro Dorneles dos Santos,  
2024.

61 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro  
Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis,  
2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Planejamento estratégico . 4.  
Revistas Científicas . I. dos Santos, Leandro Dorneles.  
II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em  
Administração. III. Título.

**Felipe Lanzarini Baldi Rodrigues**

## PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA REVISTA CIENTÍFICA DA ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO

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

Florianópolis, (data)

---

Prof.<sup>a</sup> Ana Paraboni, Dr.<sup>a</sup>  
Coordenadora de Trabalho de Curso

### **Banca Examinadora:**

---

Prof. Leandro Dorneles dos Santos, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Doutorando Alan Rodrigues  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Rosalia Lavarda, Dr.<sup>a</sup>  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso apresenta uma proposta de planejamento estratégico para uma revista científica na área da Administração. A pesquisa foi realizada com o objetivo de identificar os principais desafios enfrentados pelas revistas científicas e desenvolver um modelo que possa ser aplicado para melhorar a gestão editorial, aumentar a visibilidade e o impacto das publicações, além de fomentar a inovação. O estudo baseia-se na análise do ambiente interno e externo da revista, considerando aspectos como a capacidade produtiva, o capital humano, as tendências de mercado e as mudanças regulatórias. A proposta inclui a elaboração de um plano de ação detalhado, com metas de curto, médio e longo prazo, e a definição de indicadores de desempenho para monitorar a eficácia das estratégias implementadas. Acredita-se que a implementação desse modelo contribuirá significativamente para a melhoria contínua da revista, permitindo que ela se destaque no cenário acadêmico e atraia pesquisas de alta qualidade.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Gestão Editorial, Revista Científica, Administração

## ABSTRACT

This final course work presents a strategic planning proposal for a scientific journal in the field of Administration. The research was conducted with the objective of identifying the main challenges faced by scientific journals and developing a model that can be applied to improve editorial management, increase the visibility and impact of publications, and foster innovation. The study is based on the analysis of the journal's internal and external environment, considering aspects such as productive capacity, human capital, market trends, and regulatory changes. The proposal includes the development of a detailed action plan, with short, medium, and long-term goals, and the definition of performance indicators to monitor the effectiveness of the implemented strategies. It is believed that the implementation of this model will significantly contribute to the continuous improvement of the journal, allowing it to stand out in the academic landscape and attract high-quality research.

**Keywords:** Strategic Planning, Editorial Management, Scientific Journal, Administration.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>11</b>
<b>2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>12</b>
<b>2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>14</b>
2.2.1 Fases do PE	15
<b>2.2.2 Outras ferramentas utilizadas em PE</b>	<b>18</b>
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>19</b>
<b>4 RESULTADOS E ANÁLISE</b>	<b>22</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	22
4.2 USO E IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
4.3 BARREIRAS PARA A CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PE	24
4.4 ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZADOS	25
4.5 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA RCA	36
<b>5 CONCLUSÕES</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>40</b>
<b>APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS</b>	<b>42</b>
<b>APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE C - Termo de sigilo e confidencialidade</b>	<b>60</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo dos negócios, o planejamento estratégico surgiu para guiar as organizações em direção ao sucesso em um cenário repleto de desafios e oportunidades, sendo que, a sua importância não se restringe apenas a grandes empresas, mas também se estende a *startups* e empreendimentos de todos os portes (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2006). Segundo os mesmos autores, o planejamento se traduz em uma abordagem sistêmica e proativa para a administração de recursos e a consecução de metas alinhadas com a missão e visão da empresa.

Para Freire e Yamamoto (2017), um dos pilares do planejamento estratégico é a análise minuciosa do ambiente no qual a organização opera. Isso envolve avaliar não apenas fatores internos, como a capacidade produtiva e o capital humano, mas também variáveis externas, como tendências de mercado, mudanças regulatórias e comportamento do consumidor. A partir dessa compreensão aprofundada, é possível identificar as oportunidades a serem aproveitadas e as ameaças a serem mitigadas (Freire; Yamamoto, 2017).

Com base na análise do ambiente e na definição clara de objetivos, as empresas elaboram planos de ação que direcionam suas atividades, podendo incluir a exploração de novos mercados, o desenvolvimento de produtos inovadores, a otimização de processos internos e a melhoria da experiência do cliente, ou seja, cada estratégia é moldada para posicionar a empresa de maneira única, aproveitando suas competências distintivas (Mintzberg; Ahlstrand; Ahlstrand, 2006).

No contexto das revistas científicas, autores como Lee et al. (2013) destacam o papel crucial que essas publicações desempenham na disseminação do conhecimento acadêmico. Eles apontam que as revistas científicas servem como plataformas essenciais para compartilhar descobertas, métodos e resultados com a comunidade acadêmica global, contribuindo para o avanço das disciplinas (Lee et al. 2013)

Müller (2017), por sua vez, ressalta que as revistas científicas desempenham um papel importante na construção de um conhecimento acumulado ao longo do tempo. Os artigos publicados nessas revistas formam uma base de dados que reflete o desenvolvimento e a evolução de um campo de pesquisa, auxiliando na identificação de tendências, lacunas e desafios, bem como na definição de novas direções para futuras pesquisas (Müller, 2017).

No entanto, como observado por Lee et al. (2013), a publicação em revistas científicas enfrenta desafios, incluindo a competição por visibilidade e as questões relacionadas ao acesso restrito. Para lidar com esses desafios, têm surgido iniciativas de acesso aberto,

impulsionadas por governos, financiadores e instituições acadêmicas, visando tornar a pesquisa mais acessível e ampliar seu impacto.

Além disso, as práticas de revisão por pares estão sendo reexaminadas, à medida que debates sobre transparência, rigor e imparcialidade ganham destaque. Plataformas de pré-impressão, como as discutidas por Müller (2017), estão acelerando a disseminação de resultados de pesquisa, permitindo um feedback rápido da comunidade acadêmica antes da revisão formal por pares. Essas mudanças estão remodelando a maneira como os pesquisadores compartilham e validam suas descobertas.

Em termos de avaliação de impacto, autores como Lee et al. (2013) destacam a evolução das métricas altimétricas, que avaliam o engajamento nas mídias sociais e a comunicação pública, como complementos às métricas tradicionais, como o fator de impacto. Essas novas métricas reconhecem a importância da comunicação pública e do alcance fora da academia (Lee et al. 2013)

Além de servirem como plataformas de troca de informações, para Müller (2017) as revistas científicas contribuem para a construção de um conhecimento acumulado. Os artigos publicados formam uma base de dados que reflete o desenvolvimento e a evolução de um campo ao longo do tempo. Isso não apenas auxilia na identificação de tendências, lacunas e desafios, mas também facilita a identificação de novas direções para futuras pesquisas (Müller, 2017).

Lee et al (2013), ainda ressalta a evolução do mercado de revistas científicas que é influenciada pela crescente demanda por acesso aberto à pesquisa. Governos, financiadores e instituições acadêmicas têm defendido políticas que promovam a disponibilização gratuita de pesquisas para o público em geral. Isso tem resultado em um aumento no número de revistas de acesso aberto e na revisão dos modelos de negócios tradicionais das revistas, a fim de se adequarem a essa tendência (Lee et al., 2013).

Além disso, as práticas de revisão por pares estão sendo reexaminadas à medida que os debates sobre transparência, rigor e imparcialidade ganham destaque. Para Müller (2017), o surgimento de plataformas de pré-impressão tem acelerado a disseminação dos resultados da pesquisa, permitindo um feedback rápido da comunidade acadêmica antes da revisão formal por pares. Essas mudanças estão influenciando a maneira como os pesquisadores compartilham e validam suas descobertas (Müller, 2017).

Lee et al e Müller (2013), ainda pontuam sobre as métricas de avaliação de impacto também estão evoluindo para refletir melhor a influência da pesquisa. Métricas altimétricas, que avaliam o engajamento nas mídias sociais e a comunicação pública, estão ganhando



destaque como complementos às métricas tradicionais, como o fator de impacto. Essas novas métricas reconhecem a importância da comunicação pública e do alcance fora da academia (Lee et al.; Müller, 2013).

Outro aspecto importante é a segmentação por área e a crescente demanda por revistas especializadas. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2006) com o avanço das disciplinas científicas, os pesquisadores estão buscando revistas que atendam às suas necessidades específicas. Ao mesmo tempo, a multidisciplinaridade também está em foco, levando a um aumento na demanda por revistas que abordem tópicos complexos que cruzam fronteiras disciplinares (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2006).

Além disso, as revistas científicas enfrentam uma série de desafios complexos que impactam profundamente sua operação e missão. Um dos principais desafios é a falta de pessoal qualificado. Muitas equipes editoriais lutam para encontrar editores e revisores especializados que possam garantir uma revisão rigorosa dos artigos submetidos. Conforme apontado por John H. Cochrane (2019, p.120), professor de finanças na Universidade de Chicago, "a escassez de revisores qualificados pode levar a atrasos na revisão por pares e, consequentemente, na publicação".

Além da falta de pessoal, a carência de recursos financeiros é um obstáculo comum enfrentado pelas revistas científicas. A produção e a manutenção de uma revista envolvem custos substanciais. Como afirma Carol Tenopir (2017, p.10), especialista em biblioteconomia, "encontrar fontes de financiamento sustentáveis é uma questão crítica, especialmente em um ambiente de acesso aberto, onde muitas revistas dependem de taxas de publicação ou financiamento externo".

Também existe a falta de tempo dedicado ao trabalho operacional, que é um desafio que afeta a eficiência das revistas científicas. A gestão operacional, que inclui a coordenação da revisão por pares, a edição de artigos e a comunicação com autores e revisores, consome tempo considerável. Conforme observado por Mary Waltham, (2018), editora-chefe da revista "Science Advances", a sobrecarga de trabalho da equipe editorial devido à falta de tempo destinado a essas atividades, pode afetar adversamente a qualidade da revisão e da publicação.

Outro ponto importante a considerar, são as falhas e lacunas nos sistemas utilizados para gerenciar as revistas científicas. A tecnologia desempenha um papel fundamental na operação das revistas, e falhas nos sistemas ou lacunas na infraestrutura tecnológica podem levar a interrupções na publicação, perda de dados e problemas de segurança cibernética. Conforme enfatizado por Richard Smith, (2017), ex-editor-chefe do British Medical Journal

(BMJ), a segurança e eficácia dos sistemas de publicação eletrônica são de extrema importância para garantir a integridade da pesquisa.

Esses desafios enfrentados pelas revistas científicas refletem um ambiente acadêmico em constante evolução, e a busca por soluções eficazes é uma preocupação contínua para a comunidade de pesquisa e publicação. Cada um desses desafios tem implicações profundas para o funcionamento das revistas científicas e para o acesso global ao conhecimento científico. Sendo assim, esta pesquisa visa responder a seguinte questão: Como as revistas científicas podem se preparar para enfrentar os atuais desafios de gestão editorial?

Para responder a esta questão, tem-se o objetivo geral da pesquisa, que é: Propor um modelo de planejamento estratégico para a RCA. A partir do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) Levantar os principais desafios de gestão enfrentados pelas revistas científicas da área da Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo; b) Verificar quais elementos do planejamento estratégico são utilizados na prática por estas revistas; c) Avaliar como a gestão estratégica é desenvolvida na RCA; e d) Sugerir a utilização de ferramentas voltadas para o planejamento estratégico da RCA.

A realização desta pesquisa se justifica pela sua importância para diversos públicos interessados. Para os pesquisadores envolvidos no estudo, esta pesquisa representa uma oportunidade valiosa de desenvolvimento acadêmico e aplicação prática de seus conhecimentos teóricos. Além disso, a criação de um modelo de planejamento estratégico específico para a Revista de Ciências da Administração (RCA) oferece uma experiência enriquecedora, integrando teoria e prática em um contexto real.

No que diz respeito à RCA, esta pesquisa pode desempenhar um papel significativo na melhoria da gestão estratégica da revista. Como veículo de comunicação científica na área de Administração e disciplinas afins, a RCA pode se beneficiar diretamente dos *insights* gerados por essa pesquisa. Um modelo de planejamento estratégico adaptado às suas necessidades pode fortalecer sua posição no cenário acadêmico, aumentando seu impacto e relevância.

Além disso, a pesquisa também tem implicações mais amplas para as revistas científicas em geral. Ao identificar os elementos práticos de planejamento estratégico que são comumente utilizados por revistas acadêmicas, este estudo pode servir como um *benchmark* e fonte de inspiração para outras publicações que enfrentam desafios semelhantes em sua gestão e estratégia.

No contexto da Administração como disciplina acadêmica, essa pesquisa assume uma relevância especial. Ela fornece um exemplo concreto de como aplicar conceitos de planejamento estratégico em um ambiente específico, demonstrando como a teoria pode ser

traduzida em prática para melhorar o desempenho e a eficácia de uma organização. O modelo de planejamento estratégico proposto pode, por sua vez, inspirar outras instituições acadêmicas e organizações a adotar abordagens estratégicas mais eficazes para alcançar seus objetivos.

Por fim, a pesquisa não apenas beneficia os públicos mencionados, mas também contribui para a comunidade acadêmica em geral, enriquecendo a compreensão dos desafios enfrentados pelas revistas científicas e oferecendo soluções estratégicas tangíveis. Ao propor um modelo de planejamento estratégico, a pesquisa pode ter um impacto duradouro e positivo na qualidade e na gestão das publicações acadêmicas na área da Administração e em campos relacionados, promovendo avanços no compartilhamento de conhecimento e na disseminação de pesquisas de alta qualidade.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Hitt, Ireland e Hoskisson (2017) destacam a importância do planejamento estratégico nas organizações, descrevendo-o como um processo contínuo de definição de objetivos, análise ambiental, formulação de estratégias e implementação de ações. Eles enfatizam como a estratégia é fundamental para a competitividade e o sucesso organizacional.

Em relação às revistas científicas e publicações acadêmicas, Altbach (2016) sublinha a importância dessas publicações na disseminação de conhecimento e pesquisa na comunidade acadêmica. Borgman (2007) explora a evolução das publicações acadêmicas em um ambiente digital, reconhecendo as mudanças na disseminação de pesquisas.

Quando se trata da administração e gestão de revistas científicas, Johnson (2002) destaca a aplicação de conceitos de administração, como o planejamento estratégico, na gestão dessas publicações, ressaltando a importância de uma estratégia clara. Tavares (2014) amplia a discussão, focando na gestão de revistas acadêmicas na América Latina, destacando os desafios específicos enfrentados e a necessidade de estratégias eficazes.

No contexto da Administração, Cochrane (2019) aponta um desafio crítico ao falar sobre a escassez de revisores qualificados, que pode levar a atrasos na revisão por pares e na publicação. Tenopir (2017) destaca a importância de encontrar fontes de financiamento sustentáveis, um desafio comum para revistas científicas, especialmente em um ambiente de acesso aberto.

A visão é uma declaração que descreve o estado futuro desejado de uma organização, proporcionando uma direção clara e inspiradora sobre onde a organização pretende estar em

um determinado período. Ela é projetada para ser um guia motivador que unifica e inspira os membros da organização a trabalhar em prol de um objetivo comum. (Kotler e Keller, 2012).

Ainda segundo Kotler e Keller (2012 p.402), "a visão é um retrato do que a empresa quer ser no futuro; é uma declaração de intenção estratégica que define a direção a longo prazo da empresa e seu impacto no mercado".

As macroestratégias representam um conjunto abrangente de diretrizes e ações que orientam a organização em direção ao alcance de seus objetivos de longo prazo, permitindo a adaptação e a resposta eficaz a mudanças no ambiente externo. Segundo Porter (1985), a formulação de macroestratégias inclui a definição de uma vantagem competitiva sustentável através da liderança de custo, diferenciação ou enfoque. Johnson, Scholes e Whittington (2008) destacam que a adoção de macroestratégias eficazes envolve a análise cuidadosa do ambiente externo e interno, utilizando ferramentas como SWOT, PESTEL e o Modelo das Cinco Forças de Porter para informar as decisões estratégicas. Essas estratégias não apenas direcionam os recursos e esforços da organização, mas também asseguram sua resiliência e capacidade de inovação em um mercado dinâmico e competitivo (Kotler & Keller, 2012).

As macropolíticas referem-se a um conjunto abrangente de diretrizes e normas estabelecidas para governar o funcionamento e as decisões estratégicas de uma organização. Essas políticas são projetadas para assegurar a coerência e alinhamento com os objetivos gerais da organização, enquanto se adaptam às mudanças no ambiente externo. Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2008), as macropolíticas ajudam a definir os limites dentro dos quais as estratégias operacionais são desenvolvidas e implementadas. Além disso, Kotler e Keller (2012) argumentam que macropolíticas eficazes são essenciais para garantir a conformidade com as regulamentações externas e promover práticas éticas e sustentáveis. A adoção de macropolíticas robustas permite à organização navegar por complexidades regulatórias, sociais e ambientais, mantendo a integridade e a responsabilidade corporativa em todas as suas operações.

## **2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA**

A gestão estratégica, um campo fundamental da administração, envolve a formulação, implementação e avaliação de estratégias para alcançar os objetivos organizacionais (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2020). Esses autores destacam a importância de analisar o ambiente interno e externo da organização como parte do processo. Outros acadêmicos, como Pereira (2016), enfatizam que a gestão estratégica é um processo holístico que vai além da

formulação de estratégias, requerendo uma implementação eficaz. Isso implica a alocação eficiente de recursos e a adaptação contínua (Pereira, 2016).

A visão estratégica desempenha um papel central na gestão estratégica (Oliveira, 2018). A criação de uma visão de futuro e a formulação de estratégias para alcançar essa visão são elementos cruciais. Essa visão orienta a tomada de decisões estratégicas e motiva as ações dentro da organização. Além disso, a análise de cenários é uma prática comum na gestão estratégica, permitindo que as organizações antecipem e se adaptem a mudanças no ambiente (Porter, 1996).

O desenvolvimento de estratégias eficazes depende da capacidade de reconhecer as forças e fraquezas internas da organização, bem como as oportunidades e ameaças externas (Andrews, 1980). Essa análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma parte essencial do processo de gestão estratégica. Além disso, Mintzberg (1994) destaca que a implementação de estratégias muitas vezes requer uma abordagem flexível, uma vez que o ambiente empresarial é dinâmico e sujeito a mudanças imprevisíveis. Isso sublinha a necessidade de adaptar as estratégias à medida que surgem novas circunstâncias.

Além de analisar o ambiente e formular estratégias, a gestão estratégica também se preocupa com a execução eficiente dessas estratégias. De acordo com Barney e Hesterly (2006), a vantagem competitiva resulta da implementação eficaz de estratégias que alavancam os recursos e capacidades distintivos de uma organização. Isso implica que a gestão estratégica não é apenas um exercício teórico, mas um processo prático que exige a coordenação de esforços em toda a organização para alcançar os objetivos estratégicos.

Outro conceito-chave na gestão estratégica é a inovação. Christensen (1997) introduziu a ideia de inovação disruptiva, argumentando que as organizações devem estar dispostas a adotar novas tecnologias e modelos de negócios para se manterem competitivas. Isso é particularmente relevante em um cenário de publicação acadêmica, à medida que novas tecnologias, como plataformas de publicação online e métodos de revisão por pares alternativos, estão moldando o campo (Christensen, 1997).

A gestão estratégica também lida com a tomada de decisões sob incerteza. Eisenhardt e Zbaracki (1992) destacaram que as organizações frequentemente enfrentam ambiguidade e incerteza na formulação e implementação de estratégias. Isso requer a capacidade de tomar decisões informadas com base em informações limitadas. A análise de cenários e a adaptação contínua são maneiras de enfrentar esse desafio.

A gestão estratégica não é uma abordagem estática, mas um processo em evolução. Mintzberg (1994) argumentou que a aprendizagem contínua e a adaptação são componentes

essenciais. As organizações precisam estar preparadas para ajustar suas estratégias à medida que novas tendências de pesquisa emergem, novas tecnologias são desenvolvidas e as preferências dos leitores evoluem. Isso implica uma abordagem flexível e ágil para a gestão estratégica.

Por esse motivo, a gestão estratégica desempenha um papel fundamental na sustentabilidade e no sucesso de organizações e, como destacado por David (2011), a gestão estratégica envolve a identificação de objetivos organizacionais de longo prazo, a alocação de recursos e a definição de diretrizes estratégicas para alcançar esses objetivos (David, 2011).

A implementação bem-sucedida do modelo de gestão estratégica PODC requer uma abordagem meticulosa em cada uma de suas etapas. O primeiro componente, o Planejamento, é fundamental para definir metas claras e estratégias alinhadas aos objetivos organizacionais. Isso envolve uma análise aprofundada do ambiente interno e externo, identificando desafios, oportunidades e recursos disponíveis (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2020). A etapa de Organização concentra-se na estruturação eficiente dos recursos, alinhando a equipe e os processos para alcançar as metas delineadas no planejamento. Em seguida, a Direção entra em cena, envolvendo a liderança ativa para motivar a equipe, comunicar a visão estratégica e garantir a implementação eficaz das estratégias delineadas (Oliveira, 2018).

Por fim, a etapa de Controle é crucial para avaliar o desempenho em relação aos objetivos, identificando ajustes necessários e assegurando a sustentabilidade a longo prazo (David, 2011). Essas etapas interligadas do modelo PODC formam a espinha dorsal da gestão estratégica, proporcionando uma estrutura robusta para orientar as organizações em direção ao sucesso e à adaptação contínua (Oliveira, 2018).

## **2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Planejamento Estratégico é um componente crucial da gestão estratégica, envolvendo a definição de objetivos e a formulação de estratégias para alcançá-los (Andrews, 1980). Diversos autores contribuíram significativamente para esse campo. Por exemplo, Ansoff (1965) destacou a importância do planejamento estratégico ao introduzir o conceito de matriz de crescimento/produtividade, que ajuda as organizações a explorar diferentes estratégias de crescimento, como a diversificação e a penetração de mercado.

Kaplan e Norton (1996), afirmaram que a abordagem do planejamento estratégico era amplamente aceita em organizações e era fundamental para a tomada de decisões informadas. Kotler (1999) enfatizou que o planejamento estratégico é essencial para a identificação de

oportunidades de mercado e ameaças competitivas, fornecendo um roteiro que ajuda a alocar recursos de forma eficaz e a adaptar a organização às mudanças no ambiente.

Mintzberg e Waters (1985) apresentam diversas escolas de pensamento sobre o planejamento estratégico, incluindo o planejamento formal, o planejamento adaptativo e o planejamento estratégico baseado em cenários. Essas abordagens variadas demonstram que o planejamento estratégico pode ser adaptado para se adequar às necessidades e ao ambiente específico de uma organização (Waters, 1985).

Porter (1980) contribui para a discussão, ressaltando que o planejamento estratégico é essencial para a criação de uma vantagem competitiva sustentável. Ele argumenta que o planejamento estratégico permite às organizações posicionarem-se de maneira única no mercado, oferecendo produtos ou serviços que atendem às necessidades dos clientes de maneira superior. Isso influencia diretamente as decisões de posicionamento e diferenciação no mercado (Porter, 1980).

O planejamento estratégico também envolve a alocação eficaz de recursos (Barney; Hesterly, 2006). Isso é fundamental para garantir que as ações planejadas sejam apoiadas por recursos financeiros, humanos e tecnológicos adequados.

Christensen (1997) argumenta que a inovação é um aspecto essencial do planejamento estratégico. Ele destaca que as organizações precisam estar dispostas a adotar novas tecnologias e modelos de negócios para se manterem competitivas.

Dessa forma, o planejamento estratégico desempenha um papel crucial na orientação das decisões organizacionais, na adaptação contínua ao ambiente dinâmico e na alocação eficaz de recursos (Barney & Hesterly, 2006).

### **2.2.1 Fases do PE**

A implementação bem-sucedida do Planejamento Estratégico (PE) requer a adoção de um processo estruturado, composto por diversas fases interligadas. Inicialmente, destaca-se a importância da Fase 1: Diagnóstico Estratégico, onde a organização realiza uma análise abrangente de seu ambiente interno e externo, identificando oportunidades, ameaças, forças e fraquezas; Em seguida, a Fase 2 concentra-se na formulação da Missão, uma declaração concisa que define o propósito e foco da organização; A Fase 3, conhecida como Elementos Prescritivos, é crucial para a determinação de objetivos específicos e estratégias viáveis, envolvendo a participação ativa dos stakeholders (Oliveira, 2004).

No planejamento estratégico, devem ser definidas as ações a serem executadas para alcançar os objetivos propostos na missão, considerando a postura estratégica, as macroestratégias, e macropolíticas e os valores voltados para a visão da organização. A primeira etapa envolve o estabelecimento de objetivos, desafios e metas. Os objetivos são alvos ou situações que se pretende alcançar, direcionando os esforços da empresa. Objetivos funcionais são objetivos parciais relacionados às áreas funcionais que devem ser atingidos para alcançar os objetivos gerais da empresa. Desafios são realizações quantificáveis e com prazo estabelecido que exigem esforço extra, contribuindo para alcançar uma situação desejável identificada pelos objetivos. Metas são passos ou etapas quantificadas e com prazos definidos para alcançar os desafios e objetivos. (Silva, J. M. 2022).

A terceira etapa envolve o estabelecimento de projetos, programas e planos de ação. Projetos são trabalhos a serem realizados com responsabilidades de execução, resultados esperados quantificados, benefícios, prazos preestabelecidos, e consideração dos recursos humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e de equipamentos. Programas são conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior. Planos de ação são conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto tratado. (Oliveira, R. T. 2021).

Por fim, conforme o autor, a Fase 4, Controle e Avaliação, assegura o acompanhamento contínuo do desempenho da organização, identificando desvios e proporcionando a flexibilidade necessária para ajustes em resposta às mudanças ambientais. A abordagem sequencial e integrada dessas fases, conforme proposto por Oliveira (2004), contribui para a construção de um PE robusto e adaptável, alinhado aos objetivos organizacionais e capaz de enfrentar os desafios dinâmicos do ambiente empresarial.

O processo de Planejamento Estratégico (PE) é uma jornada organizacional essencial, composta por fases interdependentes que, quando seguidas com diligência, garantem uma abordagem abrangente e eficaz para o desenvolvimento estratégico. Inicialmente, a Fase 1, conhecida como Diagnóstico Estratégico, emerge como o ponto de partida, destinada a analisar minuciosamente o ambiente interno e externo da organização.

Esse exame profundo possibilita a identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, conhecida como Matriz SWOT, que de acordo com Martins (2006 p.391), “é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando”. Outra ferramenta que pode ser utilizada é a análise PESTAL



(Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal), a qual avalia fatores macroambientais que podem afetar uma organização (Johnson et al., 2008).

Essa análise ampliada ajuda a compreender os contextos mais amplos em que a organização opera e a considerar tendências e eventos externos que podem influenciar as estratégias (Johnson et al., 2008). Também fornece a base para a formulação dos objetivos e estratégias organizacionais (Oliveira, 2004).

Subsequentemente, a Fase 2 concentra-se na elaboração da Missão, uma declaração concisa e direta que delinea o propósito e foco da organização, proporcionando um norte claro para suas atividades (Oliveira, 2004). A imperatividade de manter essa missão alinhada com os objetivos e estratégias da organização é ressaltada, justificando revisões periódicas para garantir sua relevância.

Após a definição da Missão na Fase 2 do processo de Planejamento Estratégico (PE), a organização direciona seu foco para a compreensão e análise de seus propósitos. Estes propósitos são fundamentais para guiar as ações da empresa e comunicar sua razão de existir para todos os envolvidos, desde funcionários até clientes e investidores. A clareza dos propósitos organizacionais é essencial para estabelecer uma identidade sólida e construir relacionamentos significativos com os stakeholders. (Oliveira e Martins 2004).

A Fase 1 do Planejamento Estratégico, que compreende o Diagnóstico Estratégico, desempenha um papel crucial na identificação não apenas de oportunidades e ameaças, mas também na compreensão dos diferentes cenários em que a organização pode operar. Ao considerar uma análise SWOT e a análise PESTAL, como mencionado anteriormente, a empresa pode mapear cenários futuros e antecipar possíveis desafios e oportunidades. Isso permite que a organização se prepare de forma proativa e desenvolva estratégias flexíveis para lidar com diferentes contextos. (Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. 2008).

Embora o planejamento estratégico possa oferecer uma visão clara dos propósitos e cenários, a execução eficaz das estratégias requer uma postura estratégica dinâmica e adaptativa. Em um ambiente empresarial caracterizado pela incerteza e pela rápida mudança, as organizações devem estar preparadas para ajustar suas estratégias conforme necessário. Isso envolve uma mentalidade aberta à experimentação, aprendizado contínuo e prontidão para reavaliar e realinhar as atividades conforme novas informações surgem (Oliveira, 2004).

Uma postura estratégica flexível não apenas permite que a organização aproveite as oportunidades emergentes, mas também a capacita a responder de maneira eficaz a ameaças e desafios inesperados. Ao adotar uma abordagem interativa e adaptativa para o Planejamento

Estratégico, as empresas podem aumentar sua resiliência e capacidade de inovação, mantendo-se ágeis em um ambiente empresarial em constante evolução. (Martins, 2006)

Na sequência, a Fase 3, conhecida como Elementos Prescritivos, revela-se crucial, pois é nesta etapa que os objetivos e estratégias da organização são definidos. Os objetivos, delineados como metas mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais, são complementados pelas estratégias, que representam os cursos de ação destinados a atingir esses objetivos (Oliveira, 2004, p. 39). A participação ativa de todos os stakeholders é preconizada neste processo de definição, visando incorporar diversas perspectivas e garantir uma implementação eficaz.

Finalmente, a Fase 4, denominada Controle e Avaliação, desempenha um papel crucial no acompanhamento contínuo do desempenho organizacional. Essa fase visa identificar desvios dos objetivos e estratégias, permitindo a implementação de medidas corretivas, se necessário (Oliveira, 2004, p. 43). O monitoramento do desempenho serve como um indicador precoce de desvios, enquanto a avaliação oferece insights valiosos para oportunidades de melhoria futura. O PE, sendo um processo dinâmico, contínuo e adaptativo, exige revisões periódicas para garantir que permaneça alinhado com as mudanças no ambiente empresarial em constante evolução (Oliveira, 2004).

### **2.2.2 Outras ferramentas utilizadas em PE**

Além das ferramentas citadas nas fases do PE, delineadas por Oliveira, existem outras comumente utilizadas no Planejamento Estratégico. A Matriz BCG, por exemplo, é empregada para avaliar o portfólio de produtos ou unidades de negócios com base em sua participação de mercado e taxa de crescimento. Já a Análise das Cinco Forças de Porter ajuda a entender a atratividade de uma indústria em termos de concorrência e poder de barganha dos stakeholders (Oliveira, 2004).

A Análise de Cenários é outra ferramenta relevante, explorando diferentes futuros possíveis e permitindo que a empresa se prepare para uma variedade de situações. Isso é crucial em um ambiente empresarial caracterizado pela incerteza (Oliveira, 2004).

Por fim, o uso de Mapas Estratégicos é essencial para visualizar e comunicar a estratégia da organização de forma clara e eficaz. Eles mostram como os diferentes objetivos e iniciativas estão interconectados e contribuem para a realização da missão e visão (Oliveira, 2004)

O Planejamento Estratégico baseado em Cenários é uma abordagem que ajuda as organizações a considerar múltiplos futuros possíveis (Schoemaker, 1995). Por meio dessa ferramenta, as organizações podem explorar diferentes cenários e desenvolver estratégias flexíveis que se adaptem a uma variedade de condições futuras, tornando-se mais preparadas para a incerteza (Schoemaker, 1995).

Para abordar as complexidades do ambiente externo e as incertezas futuras, o Planejamento Estratégico baseado em Cenários continua a ser uma ferramenta valiosa. Schoemaker (1995) enfatiza a importância de considerar múltiplos futuros possíveis para evitar surpresas indesejadas e tomar medidas proativas para enfrentar essas incertezas.

Adicionalmente, o Balanced Scorecard (BSC) é amplamente utilizado como uma ferramenta para traduzir a estratégia em objetivos operacionais mensuráveis e metas específicas em diferentes perspectivas, como financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. O BSC ajuda as organizações a alinhar suas atividades diárias com suas metas estratégicas de longo prazo (Kaplan; Norton, 1992).

Como observado por Oliveira (1994) e Schoemaker (1995), as ferramentas do planejamento estratégico oferecem uma ampla gama de opções para ajudar as organizações a tomar decisões fundamentais. Elas possibilitam uma análise aprofundada do ambiente, auxiliando na identificação de oportunidades e ameaças, e na avaliação de forças e fraquezas internas. (Wehrich, 1982). Além disso, permitem uma priorização eficaz de estratégias, direcionando o foco para as iniciativas que têm o potencial de fornecer os melhores resultados. (Freeman, 1984). Por fim, essas ferramentas auxiliam na definição de metas claras e na comunicação eficaz das estratégias em toda a organização. À medida que as organizações enfrentam complexidades e incertezas em um mundo em constante evolução, essas ferramentas se tornam essenciais para orientar decisões informadas e alcançar o sucesso estratégico (Porter, 1985).

### **3 METODOLOGIA**

Uma pesquisa científica pode ser classificada, quanto aos seus objetivos, em exploratória, explicativa ou descritiva (Gil, 2010). Para este autor, a pesquisa exploratória é aquela que envolve uma análise detalhada dos dados coletados, permitindo classificá-los, registrá-los, interpretá-los e criticá-los, ao mesmo tempo em que busca uma compreensão mais ampla do contexto onde estão envolvidas, enquanto que a pesquisa descritiva, é a que

visa a classificação, registro, interpretação e crítica das informações obtidas (Gil, 2010; Eisenhardt, 1989).

Sendo assim, o delineamento metodológico deste estudo combina elementos das abordagens exploratória e descritiva, seguindo a proposta de Gil (2010). Entende-se que a presente pesquisa terá uma abordagem exploratória, uma vez que permitirá uma análise ampla do contexto das revistas científicas na área de Administração Pública, Ciências Contábeis e Turismo, quanto a utilização do planejamento estratégico em suas rotinas de gestão. Ainda, classifica-se como descritiva, pois busca descrever como os editores-chefe destas revistas trabalham os elementos do planejamento estratégico em seus processos de gestão.

Quanto a técnica a ser adotada, destaca-se a *survey*, que é uma técnica de coleta de dados que envolve a aplicação de questionários ou entrevistas estruturadas para reunir informações de um grupo específico de participantes. Segundo Malhotra (2011), o *survey* é uma abordagem valiosa para obter dados quantitativos sobre atitudes, opiniões e características demográficas dos participantes, permitindo uma análise estatística rigorosa, já que tem o objetivo de analisar os desafios enfrentados pelas revistas científicas na área de Administração Pública, Ciências Contábeis e Turismo. A escolha da *survey* é respaldada pelo objetivo da pesquisa, que visa analisar os desafios enfrentados por revistas científicas nas áreas de Administração Pública, Ciências Contábeis e Turismo.

O universo da pesquisa incluiu 376 revistas científicas brasileiras registradas como ativas no LATINDEX<sup>1</sup> da área de Administração Pública, Ciências Contábeis e Turismo. A amostra é selecionada com base em critérios de área temática e região de publicação, buscando uma representatividade adequada das revistas de interesse (Yin, 2015). A amostra foi calculada com base em Bruni (2011, p. 198), através da Equação 1:

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

Sendo:

- n – amostra necessária;

---

<sup>1</sup> (Sistema Regional de Informação em Linha para Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal) inicialmente denominado Índice Latino-americano de Publicações Científicas Seriadadas.

- N – população = 376;
- Z – desvio do valor médio que aceitamos para alcançar o nível de confiança desejado: 1,96<sup>2</sup>;
- p – heterogeneidade da amostra: 80%;
- e – erro amostral: 5%.

Substituindo os valores na fórmula, tem-se:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,8(1-0,8) \times 376}{(376-1) \times 0,05^2 + 1,96^2 \times 0,8(1-0,8)}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,16 \times 376}{5159 \times 0,0025 + 3,8416 \times 0,16}$$

$$n = \frac{3171,62496}{12,8975 + 0,614656}$$

$$n = \frac{3171,62496}{13,512156}$$

$$n = 148,4238$$

Arredondando o valor para cima, a amostra mínima calculada necessária para a pesquisa foi de 150 indivíduos.

Quanto à coleta dos dados, esta pesquisa adotou a aplicação de um questionário. O questionário (APÊNDICE A) foi projetado para coletar dados quantitativos e qualitativos das revistas, sendo desenvolvido no Google Forms e encaminhado aos editores das revistas selecionadas no período entre os dias 10/06/2024 e 10/07/2024.

Destaca-se que antes de encaminhar para a amostra, foi realizado um pré-teste do instrumento junto a quatro pessoas que já ocuparam cargos de gestão em revistas científicas, quando foi possível aprimorar alguns aspectos do instrumento. Ainda, o questionário teve a apresentação e o aceite dos participantes no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE B), o qual foi acompanhado do Termo de sigilo e confidencialidade (APÊNDICE C), devidamente assinado pelo pesquisador e orientador da pesquisa.

Embora a coleta de dados seja a etapa mais demorada no processo de pesquisa, como mencionado por Vieira (2012) e Malhotra (2019), a presente pesquisa encontrou algumas dificuldades na obtenção das respostas por meio do questionário. No entanto, um possível

---

<sup>2</sup> Para um nível de confiança de 95%, o valor de z = 1,96 (BRUNI, 2011, p. 180).

limite pode estar relacionado à sinceridade dos participantes ao responderem o questionário, pois, de acordo com Vieira (2012, p. 69), "as pessoas podem temer que suas respostas sejam utilizadas contra elas e, assim, podem evitar responder questões que considerem delicadas".

Os dados coletados apresentam uma natureza quantitativa, que é aquela que pode ser medida e expressa numericamente são analisados com técnicas estatísticas, como análise descritiva e de correlação.

Quanto a limitação do método, ressalta-se que embora a metodologia proposta para a pesquisa apresenta uma abordagem robusta, é crucial reconhecer algumas limitações inerentes. A generalização dos resultados pode ser restrita devido à focalização em revistas específicas de Administração Pública, Ciências Contábeis e Turismo. Além disso, o viés de resposta na técnica de survey e a interpretação subjetiva na análise de conteúdo das entrevistas qualitativas são desafios potenciais. A representatividade da amostra também pode ser questionada, exigindo uma abordagem cuidadosa na seleção. A gestão eficaz do tempo e dos recursos, bem como a validação das percepções dos participantes por meio de fontes adicionais, são estratégias essenciais para abordar essas limitações e fortalecer a credibilidade e aplicabilidade dos resultados.

## **4 RESULTADOS E ANÁLISE**

Nesta seção, serão abordados diversos tópicos relacionados à análise do impacto do PE nas revistas científicas. Entre esses tópicos estão a caracterização da amostra, o uso das ferramentas de PE, o impacto e os desafios do PE nas revistas. Essas discussões proporcionam *insights* sobre a dinâmica do PE e sua influência.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

A pesquisa foi desenvolvida por meio da divulgação do formulário por e-mail para as revistas acadêmicas científicas da área da Administração Pública, Ciências Contábeis e Turismo, ativas no LATINDEX, entre dez de junho e três de julho de 2024. A pesquisa obteve um total de 150 respostas ao questionário, que foram utilizadas para avaliação e análise dos dados coletados.

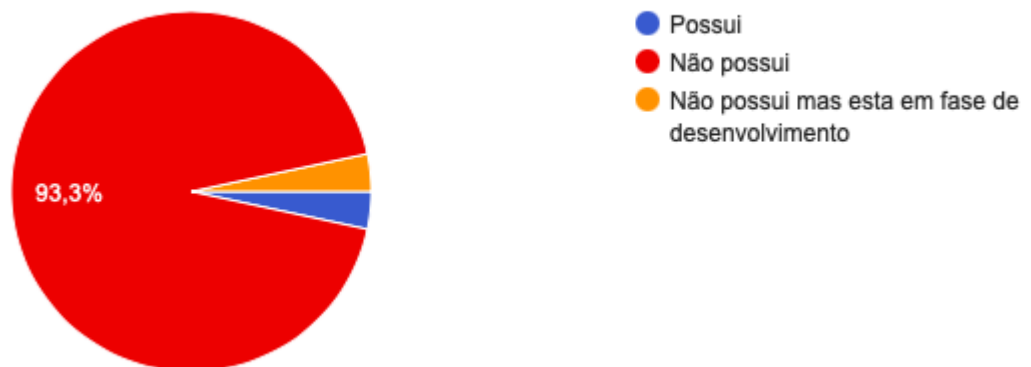
Sendo assim, a amostra foi caracterizada pela sua idade, localização, vínculo institucional, extrato Qualis Capes, frequência de publicação, público alvo, presença em bases científicas, acesso, idiomas e cobrança de taxas de processamento de artigos. Quanto à idade, destaca-se que a maioria das revistas respondentes está em operação há mais de 10

anos. Já quanto à localização, as revistas estão distribuídas por diversas regiões, com uma concentração significativa em instituições localizadas no sudeste do Brasil, o que reflete a concentração de universidades e centros de pesquisa nesta região. Já em relação à frequência de publicação, variam, com 58 revistas publicando em fluxo contínuo, 40 anualmente, 32 semestralmente, 12 trimestralmente, 3 quadrimestralmente, e 1 indicando quadrimestral. E os principais público alvo são os pesquisadores, juntamente com o idioma em Português sendo o mais usado. Já em relação a idade, a maioria está entre 3 e 4 anos.

#### 4.2 USO E IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

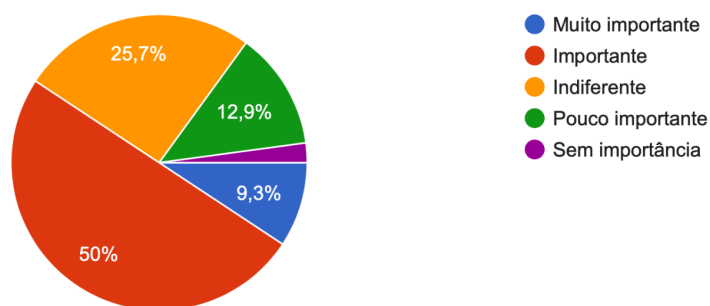
Das 150 respostas obtidas na distribuição sobre se tem ou não Planejamento estratégico, na pergunta “Sobre o Planejamento Estratégico formalizado a revista...”, aqueles que responderam “Possui” somam 140 respostas, cerca de 93%. Já para as que disseram “Não possui” e “Não possui, mas está em fase de desenvolvimento” somaram 5 respostas, o que é ilustrado no GRÁFICO 1. Cabe destacar que, dentre as Revistas que não possuem PE, mas estão em fase desenvolvimento, a maioria não realiza análise externa e interna, sendo a principalmente ferramenta SWOT e o extrato qualis distribuído entre A1 e C.

**Gráfico 1 - Existência de Planejamento Estratégico na Revista**



Já para a pergunta “Na sua opinião, qual o nível de importância que esta ferramenta tem para a gestão de Revistas Científicas?”, aqueles que disseram ser “importante” somam quase 50%, seguido por “indiferente” com 24%, “pouco importante” com 12%, “muito importante” com 8,7%, e a menor porcentagem acha “sem importância”. Isso é ilustrado no GRÁFICO 1.

**Gráfico 2 - Nível de importância do PE para a gestão de Revistas Científicas**



O gráfico (GRÁFICO 2) evidencia que, apesar de uma maioria relativa reconhecer a importância do Planejamento Estratégico, ainda há um segmento considerável de gestores que não estão convencidos de seus benefícios. Essa divisão pode estar atrelada a diferentes fatores, como a falta de recursos, conhecimento ou evidências claras de benefícios práticos. Para aumentar a adoção e a valorização do PE, seria útil investir em capacitação e na demonstração de casos de sucesso, mostrando como um planejamento bem estruturado pode impactar positivamente a gestão e os resultados das revistas científicas.

#### **4.3 BARREIRAS PARA A CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PE**

Quanto aos desafios descritos pelos respondentes da pesquisa para a existência de um PE formalizado na revista científica, é importante citar que foram citados a falta de recursos, a falta de tempo, a falta de conhecimento e capacitação, a falta de prioridade, as dificuldades operacionais, e o desconhecimento sobre a importância desta ferramenta de gestão.

##### **Falta de Recursos:**

A falta de recursos financeiros e humanos foi um dos principais desafios mencionados pelos respondentes. Dando a entender que revistas com orçamentos limitados e equipes reduzidas enfrentam dificuldades em alocar tempo e dinheiro para o planejamento estratégico.

##### **Falta de Tempo:**

É observado que a sobrecarga de trabalho e a necessidade de atender às demandas diárias frequentemente impedem os editores de dedicar tempo ao planejamento estratégico.



Muitos editores estão envolvidos em múltiplas tarefas, o que deixa pouco tempo para atividades de planejamento.

#### **Falta de Conhecimento e Capacitação:**

Outro desafio significativo apontado pelas revistas é a falta de conhecimento e capacitação em planejamento estratégico entre os editores. Muitos respondentes podem não ter formação específica ou experiência em planejamento estratégico.

#### **Falta de Prioridade:**

Em alguns casos, o planejamento estratégico pode não ser visto como uma prioridade em comparação com outras atividades operacionais e editoriais.

#### **Dificuldades Operacionais:**

Problemas operacionais, como a falta de infraestrutura adequada, também podem ser uma barreira significativa.

#### **Desconhecimento da Importância:**

Alguns respondentes podem não estar cientes da importância e dos benefícios do planejamento estratégico.

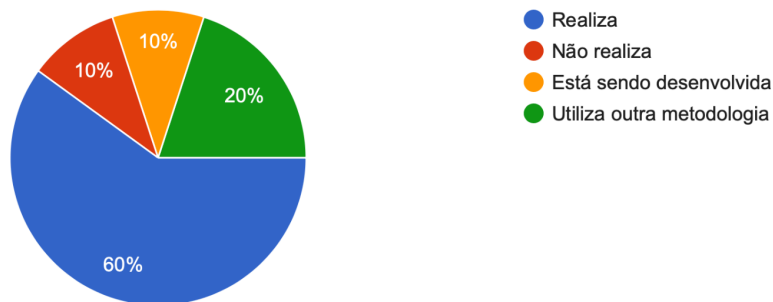
### **4.4 ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZADOS**

As análises que serão feitas a seguir, estão baseadas nas respostas das revistas que responderam possuir PE e não possuir, mas estar em desenvolvimento. Para a FASE 1 do PE, nomeado como diagnóstico estratégico, os gestores foram questionados quanto à existência da visão definida, valores e análise ambiental. Ainda, foram questionados quanto aos desafios e benefícios destas definições para o desempenho da revista. Neste aspecto, todas as revistas participantes (100%) afirmaram que possuem uma visão claramente definida. Isso reflete a importância que as revistas atribuem a ter uma direção clara e um propósito de longo prazo, o que está alinhado ao que preconiza Oliveira (2018), quando afirma que a visão estratégica desempenha um papel central na gestão estratégica, orientando a tomada de decisões.

Também, 100% das revistas participantes que possuem PE e que não possuem mas estão desenvolvendo têm seus valores estabelecidos. Isso destaca a uniformidade entre as

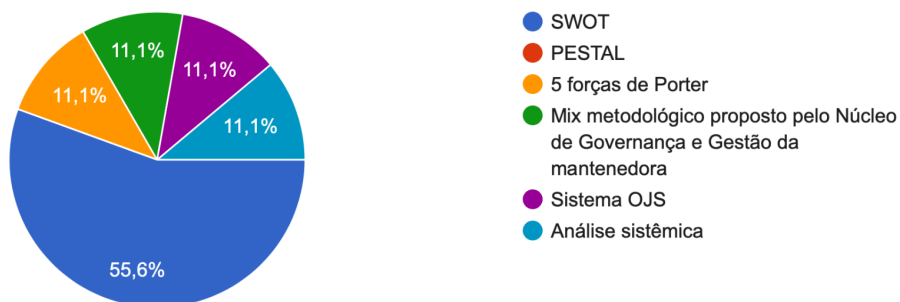
revistas em relação à importância de definir princípios e normas que orientam suas operações e decisões.

**Gráfico 3 - Quanto à análise externa e interna a revista:**



A maioria das revistas realiza análises externas e internas para entender melhor o ambiente competitivo e suas próprias capacidades (GRÁFICO 3). As que não realizam essas análises ou estão em processo de desenvolvimento representam uma minoria. Cabe destacar que isso vai de encontro ao que afirma Martins (2006 p. 391), quando escreve que a análise ambiental “é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico”.

**Gráfico 4 - Qual(is) ferramenta(s) a revista utiliza para a análise externa e interna?**



O (GRÁFICO 4) mostra que a ferramenta SWOT é a mais utilizada pelas revistas para realizar suas análises internas e externas. Outras ferramentas também são usadas, mas com menos frequência. Em relação aos principais desafios enfrentados, destaca-se “organização de tempo” e “existência de uma equipe efetiva”. Como exemplo, um entrevistado respondeu que “organizar tempo para realização considerando as demais atividades docentes na

instituição”, e outro que “o principal desafio é conseguir tempo de discussão, consenso e deliberação da alta direção [...] para consolidar nosso planejamento estratégico”.

Já os benefícios dessas ferramentas, a análise SWOT proporciona uma compreensão holística das capacidades internas e das condições externas da revista. Ao identificar as forças e fraquezas, a revista pode alavancar seus pontos fortes, como a qualidade das publicações e a reputação no campo acadêmico, enquanto trabalha para mitigar suas fraquezas, como a dependência excessiva de alguns autores ou a falta de financiamento. Além disso, a análise das oportunidades e ameaças permite que a revista se posicione estrategicamente para aproveitar novas tendências, como o acesso aberto, e enfrentar desafios, como mudanças nas políticas de financiamento de pesquisa. Assim, a SWOT ajuda a identificar e priorizar áreas de foco essenciais para o desenvolvimento contínuo e sustentável da revista (Helms & Nixon, 2010).

A Análise PESTEL oferece uma avaliação abrangente dos fatores macroambientais que podem influenciar a revista. Ao examinar os aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais, a revista pode antecipar e se preparar para mudanças no ambiente externo que podem impactar suas operações. Por exemplo, a identificação de avanços tecnológicos pode permitir a adoção de novas plataformas digitais para publicação e disseminação de artigos. A análise de fatores legais e políticos pode ajudar a revista a se adaptar a novas regulamentações de publicação científica. Dessa forma, a Análise PESTEL ajuda a revista a minimizar surpresas e se preparar estrategicamente para um futuro dinâmico e incerto (Yüksel, 2012).

O Modelo das Cinco Forças de Porter permite que a revista avalie a competitividade dentro de sua indústria. Ao analisar o poder de negociação de fornecedores e clientes, a ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos, e a rivalidade entre concorrentes existentes, a revista pode identificar áreas onde pode ganhar vantagem competitiva. Por exemplo, ao compreender a ameaça de novos entrantes, a revista pode desenvolver estratégias para fortalecer sua posição no mercado, como melhorar a qualidade das publicações ou oferecer serviços diferenciados. Essa análise detalhada facilita a tomada de decisões estratégicas informadas, ajudando a revista a se manter competitiva e relevante no campo acadêmico (Porter, 1980).

A Matriz BCG (Boston Consulting Group) ajuda a revista na alocação eficiente de recursos entre diferentes áreas de seu portfólio. Ao avaliar a posição competitiva e o potencial de crescimento de diferentes segmentos, a revista pode determinar onde investir para maximizar o retorno sobre investimentos. Por exemplo, se determinados tipos de artigos

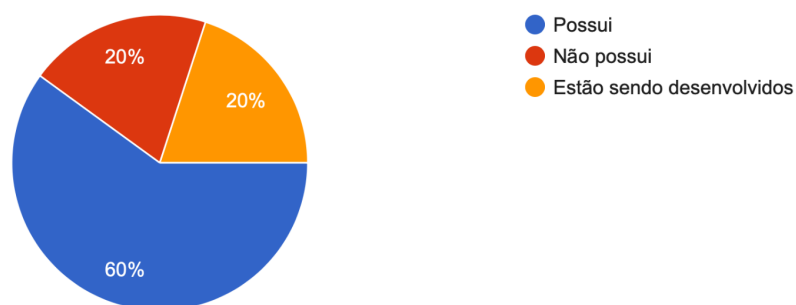
ou temas de pesquisa mostram um alto potencial de crescimento e impacto, a revista pode direcionar mais recursos para esses segmentos. Além disso, a Matriz BCG apoia a formulação de estratégias para maximizar o desempenho e a sustentabilidade da revista a longo prazo. Essa ferramenta estratégica permite que a revista gerencie seu portfólio de maneira eficaz, garantindo o uso otimizado de seus recursos e o foco nas áreas de maior impacto (Henderson, 1970).

Para a FASE 2 do PE, os gestores foram questionados quanto à definição da missão, dos propósitos, dos cenários e da postura estratégica, além das macroestratégias e macropolíticas. Também foram levantados os desafios e os benefícios destes elementos para o desempenho da revista. Todas as revistas participantes (100%) têm sua missão claramente definida. Isso reflete um compromisso comum entre as revistas em comunicar seu propósito fundamental e suas metas para o futuro.

Após a definição da Missão na Fase 2 do processo de Planejamento Estratégico (PE), a organização direciona seu foco para a compreensão e análise de seus propósitos. Estes propósitos são fundamentais para guiar as ações da empresa e comunicar sua razão de existir para todos os envolvidos, desde funcionários até clientes e investidores. A clareza dos propósitos organizacionais é essencial para estabelecer uma identidade sólida e construir relacionamentos significativos com os stakeholders. (Oliveira e Martins 2004).

Da mesma forma, 100% das revistas afirmaram ter seus propósitos definidos. Isso sugere que todas as revistas têm uma clara compreensão da direção que desejam seguir.

**Gráfico 5 - A revista possui cenários definidos?**

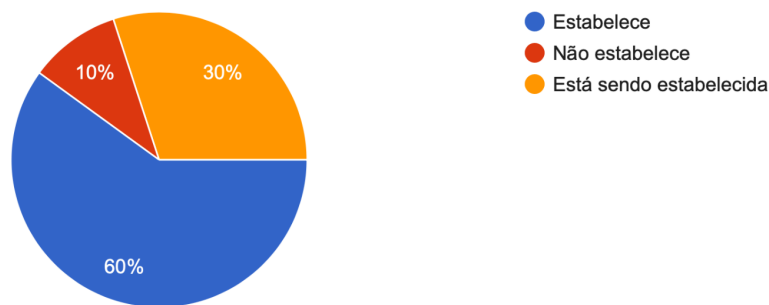


A construção de cenários é uma ferramenta do PE usada para fazer projeções sobre o futuro com base em diferentes conjuntos de pressupostos. Segundo Schwartz (1991 p.291), "cenários são histórias sobre como o futuro pode se desenrolar para nossas organizações, nosso problema, nosso mundo".

A maioria das revistas afirmou que possuem cenários definidos (GRÁFICO 5), enquanto uma parcela menor está em processo de desenvolvimento ou não possui cenários claros. Isso indica que a maioria das revistas está preparada para diferentes futuros possíveis.

Eles permitem que as organizações explorem e se preparem para várias possibilidades, evitando surpresas e aumentando a capacidade de resposta a mudanças inesperadas.

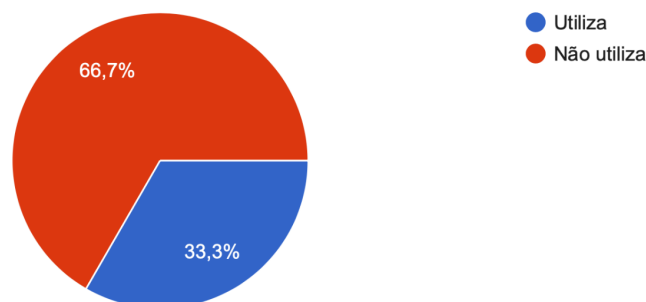
**Gráfico 6 - A revista estabelece sua postura estratégica?**



A postura estratégica refere-se ao posicionamento deliberado que uma organização adota para competir e prosperar em seu ambiente. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), a postura estratégica envolve "um padrão ou um plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação de uma organização em um todo coeso".

A maioria das revistas mencionou que estabelecem uma postura estratégica clara (GRÁFICO 6), com uma parte menor indicando que estão em processo de estabelecimento. Isso mostra que a maioria das revistas tem uma estratégia de longo prazo definida.

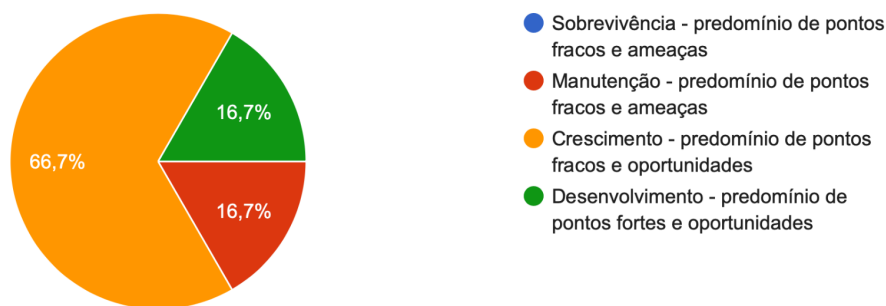
**Gráfico 7 - A revista utiliza a metodologia GUT para identificação da prioridade dos fatores analisados na análise SWOT?**



A utilização da metodologia GUT na análise SWOT oferece benefícios significativos, como a priorização clara e objetiva dos fatores mais críticos, proporcionando uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas e auxiliando na elaboração de planos de ação focados nos fatores mais importantes (Rios, 2006).

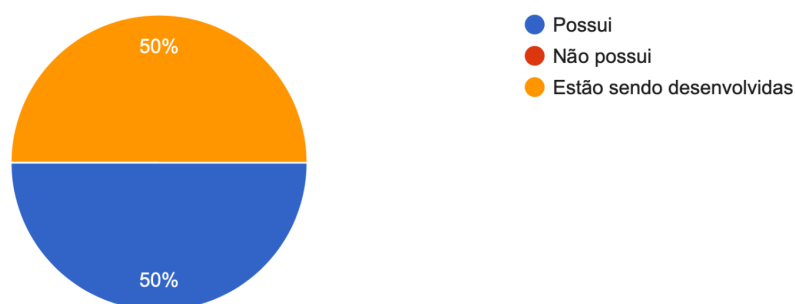
A maioria das revistas utiliza a metodologia GUT para priorizar os fatores identificados na análise SWOT (GRÁFICO 7), o que sugere que a priorização sistemática é uma prática comum entre as revistas.

**Gráfico 8 - Qual é a postura estratégica adotada atualmente pela revista?**



Conforme o (GRÁFICO 8), mais da metade das revistas adotam a estratégia de “Crescimento - predomínio de pontos fracos e oportunidades”, indicando um foco comum em aproveitar oportunidades de crescimento enquanto trabalham para mitigar pontos fracos. Nenhuma afirmou estar em uma postura estratégica de sobrevivência mas, cabe destacar que, conforme já foi mencionado, as organizações devem estar preparadas para ajustar suas estratégias conforme o contexto, necessitando mentalidade aberta à experimentação, aprendizado contínuo e prontidão para reavaliar e realinhar as atividades conforme novas informações surgem (Oliveira, 2004).

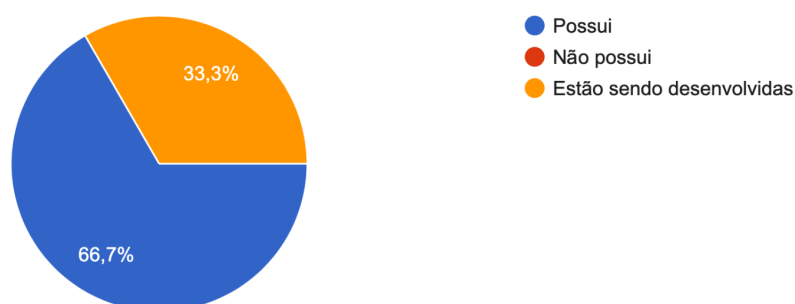
**Gráfico 9 - A revista possui macroestratégias definidas?**



Segundo Kotler e Keller (2012 p.402), a macroestratégia é "a visão é um retrato do que a empresa quer ser no futuro; é uma declaração de intenção estratégica que define a direção a longo prazo da empresa e seu impacto no mercado".

Metade das revistas afirmou que possui macroestratégias definidas (GRÁFICO 9), enquanto a outra metade está em fase de desenvolvimento. Isso sugere que muitas revistas estão em um estágio de evolução estratégica.

**Gráfico 10 - A revista possui macropolíticas definidas?**



Kotler e Keller (2012) argumentam que macropolíticas eficazes são essenciais para garantir a conformidade com as regulamentações externas e promover práticas éticas e sustentáveis. A adoção de macropolíticas robustas permite à organização navegar por complexidades regulatórias, sociais e ambientais, mantendo a integridade e a responsabilidade corporativa em todas as suas operações.

A maioria das revistas respondeu que possuem macropolíticas definidas, enquanto uma parcela significativa está em processo de desenvolvimento (GRÁFICO 10). Isso indica um esforço contínuo para definir políticas abrangentes.

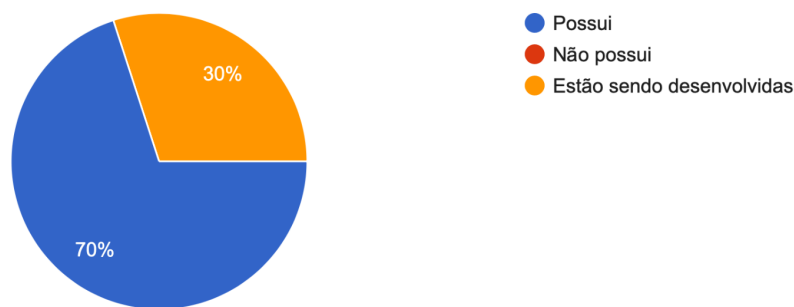
Em relação aos desafios, foi mencionado pelas revistas que a “falta de recursos” e “adequação da revista aos indicadores da Capes” são os principais pontos encontrados. Já os principais benefícios, foi mencionado “Avanço na qualidade da publicação” e “crescimento e desenvolvimento”.

Para a FASE 3 do PE, elementos prescritivos, os gestores foram questionados quanto à definição de objetivos, metas, estratégias, políticas, diretrizes e projetos. Também foram verificados os desafios e os benefícios destes elementos para o desempenho da revista.

Neste item, todas as revistas participantes (100%) afirmaram que possuem objetivos claramente definidos, refletindo um consenso sobre a importância de ter metas específicas e mensuráveis. Da mesma forma, todas as revistas mencionaram que possuem metas definidas,

indicando uma prática comum de estabelecer objetivos específicos e mensuráveis para orientar suas atividades. Já quanto às estratégias, o GRÁFICO 7 mostra que a maioria das revistas afirmou que possuem estratégias definidas, enquanto uma parcela menor está em processo de desenvolvimento. Isso sugere que a maioria das revistas tem uma direção estratégica clara. Segundo Porter (1985), a formulação de macroestratégias inclui a definição de uma vantagem competitiva sustentável através da liderança de custo, diferenciação ou enfoque.

**Gráfico 11 - A revista possui estratégias definidas?**

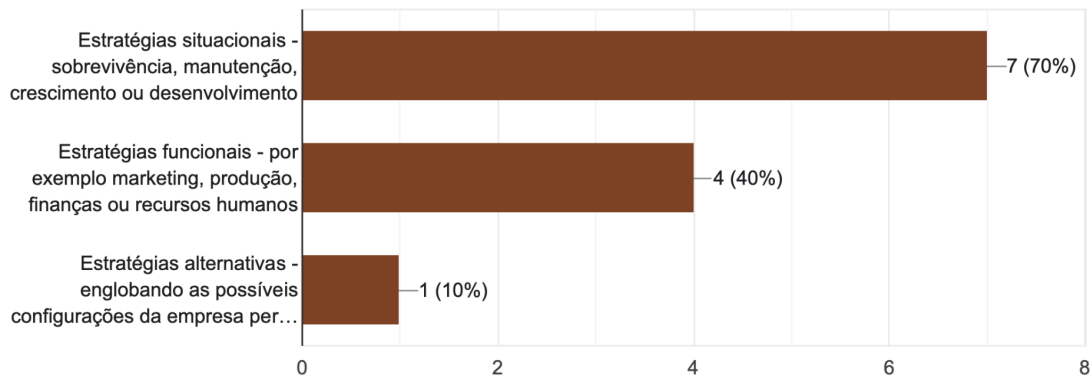


Quanto aos benefícios, estratégias definidas permitem uma alocação mais eficiente dos recursos, seja financeiro, humano ou material. Ao ter um plano estratégico, a revista pode direcionar seus recursos para áreas prioritárias que impulsionam o crescimento e a inovação, maximizando o retorno sobre os investimentos (Porter, 1985).

Quanto aos tipos de estratégias trabalhadas pelas revistas, destacam-se as ilustradas no (GRÁFICO 11), sendo as do tipo situacionais as mais utilizadas (70%). O mesmo gráfico também reflete um panorama de evolução no uso de estratégias pelas revistas científicas, com uma tendência clara em direção à formalização e estruturação do planejamento estratégico. A predominância de estratégias situacionais mostra uma adaptação ao contexto atual, enquanto o desenvolvimento de macroestratégias e macropolíticas aponta para um futuro de maior organização e direcionamento estratégico. Os desafios enfrentados sugerem a necessidade de mais apoio e recursos para que essas estratégias sejam plenamente implementadas e eficazes.



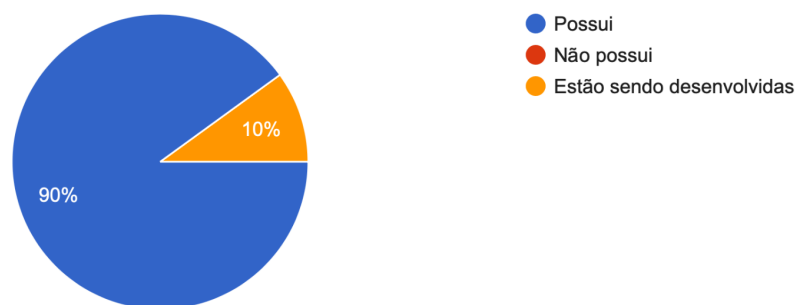
**Gráfico 12 - Quais os tipos de estratégia estão sendo trabalhadas atualmente pela revista?**



A estratégia situacional envolve a análise contínua do ambiente externo e a adaptação rápida às mudanças, permitindo que a revista responda de forma eficaz a novos desafios e oportunidades. Essa abordagem é baseada na ideia de que não existe uma única estratégia ideal para todas as situações, mas que as organizações devem ser flexíveis e prontas para ajustar suas estratégias conforme necessário (Ansoff, 1987).

Quanto aos tipos de estratégia, 7 das revistas mencionaram que a estratégia situacional está sendo trabalhada atualmente (GRÁFICO 12).

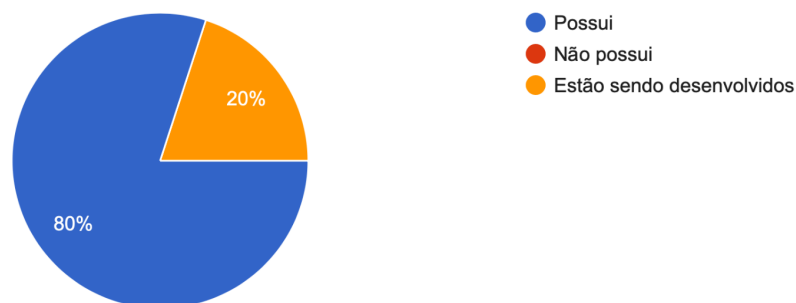
**Gráfico 13 - A revista possui políticas definidas?**



De acordo com as teorias de gestão da qualidade, como as propostas por Deming (1986), políticas bem definidas e consistentes são cruciais para garantir a qualidade dos produtos ou serviços. No contexto de uma revista científica, políticas rigorosas de submissão e revisão ajudam a manter altos padrões de qualidade nas publicações.

A maioria das revistas participantes (90%) afirmaram possuir políticas definidas, mostrando um compromisso comum com a orientação clara e consistente de suas operações (GRÁFICO 13).

**Gráfico 14 - A revista possui projetos voltados ao desenvolvimento de PE?**

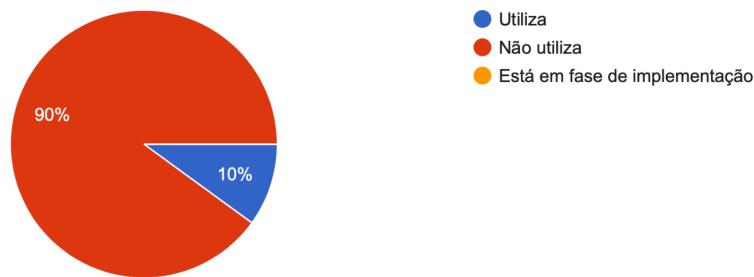


Os projetos são elementos importantes do PE, pois, segundo Deming (1986), a melhoria contínua da qualidade é um pilar central da gestão da qualidade total (TQM). Projetos focados na melhoria da qualidade das publicações estão alinhados com os princípios de TQM, que enfatizam a importância de processos consistentes e padrões elevados para alcançar a excelência. Assim, conforme o (GRÁFICO 14), a maioria das revistas mencionou que possuem projetos voltados ao desenvolvimento de Planejamento Estratégico, enquanto uma parcela menor está em processo de desenvolvimento. Isso sugere um foco comum em melhorar continuamente o planejamento estratégico.

Nessa fase, os principais desafios apontados, foram “ A falta de governabilidade em alguns processos, devido à dependência de terceiros”, “Atrair artigos de qualidade, incluir novas indexações” e “Ampliar o escopo para o atendimento da ciência aberta e a integridade científica”. Já quanto aos benefícios, são mencionados ”Fortalecimento interno”, “Auxílio na tomada de decisões” e “Aumento a credibilidade da revista”.

Para a FASE 4 do PE, controle e avaliação, os gestores foram questionados quanto à utilização do *balanced scorecard* para quantificar seus resultados, e sobre a existência de indicadores de desempenho estabelecidos. Também foram investigados os desafios e os benefícios destes elementos para o desempenho da revista.

**Gráfico 15 - A revista utiliza *balanced scorecard* para qualificar seus resultados?**

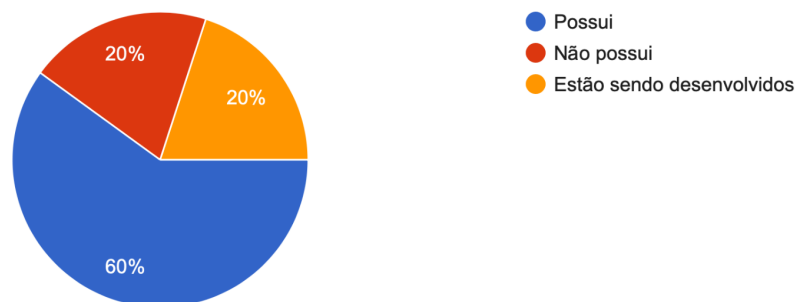


O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica desenvolvida por Kaplan e Norton (1992) que permite às organizações traduzirem suas estratégias em objetivos mensuráveis através de um conjunto de indicadores de desempenho equilibrados. Esta ferramenta não apenas foca nos resultados financeiros, mas também em métricas que avaliam o desempenho operacional, a satisfação dos clientes, os processos internos e a capacidade de aprendizado e crescimento.

A maioria das revistas não utiliza *balanced scorecard* (GRÁFICO 15), enquanto uma pequena porcentagem (10%) o utiliza, indicando que essa ferramenta não é amplamente adotada entre as revistas. A utilização desta ferramenta poderia potencializar os resultados do PE, já que o *Balanced Scorecard* permite que as revistas traduzam suas estratégias de longo prazo em ações operacionais específicas e mensuráveis. Isso facilita o alinhamento entre a visão estratégica da revista e as atividades diárias, garantindo que todos os esforços estejam direcionados para os mesmos objetivos.

Kaplan e Norton (1996) destacam que o BSC é uma ferramenta poderosa para conectar a estratégia com a execução, resultando em uma implementação mais eficaz do PE.

**Gráfico 16 - A revista possui indicadores de desempenho?**



Os indicadores de desempenho são fundamentais para a gestão estratégica, permitindo uma avaliação contínua da eficácia das estratégias implementadas. Segundo Kaplan e Norton (1992), o uso de um sistema de medição balanceado, como o Balanced Scorecard, integra indicadores financeiros e não financeiros para fornecer uma visão abrangente do desempenho organizacional.

Drucker (1954) também destacou a importância de indicadores de desempenho como ferramentas de gestão, afirmando que "o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado". Medir o desempenho permite que as organizações ajustem suas estratégias e operações com base em dados concretos, promovendo uma melhoria contínua e alinhamento com os objetivos estratégicos.

Como pode ser observado no (GRÁFICO 16), a maioria das revistas respondeu que utiliza indicadores de desempenho, enquanto uma parcela menor não utiliza ou está em processo de desenvolvimento. Isso mostra um compromisso comum com a medição e avaliação do desempenho.

Já os principais desafios são, "Acesso a recursos econômicos em uma revista gratuita e aberta.", "Criar metas mais abrangentes e que permitam uma melhor mensuração do desempenho da revista" e "Qualificar elementos para a tomada de decisões mais assertivas". Os benefícios mencionados foram, "Ter iniciado as mudanças", "Ter visão de longo prazo e direcionar atividades" e "Estabelecer caminhos de sobrevivência no sistema"

#### **4.5 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA RCA**

Para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades no ambiente das revistas científicas, é fundamental desenvolver um planejamento estratégico robusto. Este planejamento deve considerar tanto os aspectos internos quanto os externos, alinhando os objetivos da revista com as tendências e demandas do mercado acadêmico.

Primeiramente, uma análise detalhada do ambiente é essencial. A análise interna deve incluir a avaliação das capacidades e recursos disponíveis, como a equipe editorial, infraestrutura tecnológica e recursos financeiros. Também é necessário revisar os processos e sistemas, como os de submissão, revisão por pares e publicação, além dos sistemas de gerenciamento utilizados. Outra etapa importante é a análise do desempenho atual da revista, considerando indicadores como o número de submissões, taxa de aceitação, tempo de revisão e impacto das publicações.

No que tange à análise externa, deve-se identificar as tendências de mercado, como o acesso aberto, a evolução das métricas de impacto e novas tecnologias de publicação. É crucial avaliar as estratégias e o posicionamento das revistas concorrentes e entender as demandas e expectativas dos autores e leitores por meio de pesquisas.

Com base na análise do ambiente, a definição de objetivos estratégicos deve ser clara e alinhada com a missão e visão da revista. Alguns possíveis objetivos incluem aumentar a visibilidade e o impacto, melhorar a eficiência do processo editorial, expandir a colaboração internacional e promover a inovação. Para alcançar esses objetivos, diversas estratégias podem ser formuladas.

Para melhorar a eficiência do processo editorial, a automatização de processos pode ser uma solução eficaz. Investir em sistemas de gerenciamento editorial que automatizam tarefas repetitivas e melhorem a comunicação entre editores, revisores e autores é fundamental. Oferecer treinamento contínuo para a equipe editorial e revisores também é essencial para garantir a adoção das melhores práticas.

Expandir a colaboração internacional é outro objetivo importante. Organizar e participar de eventos e conferências internacionais pode promover a revista e atrair submissões de pesquisadores de diferentes países. Lançar edições especiais temáticas em colaboração com pesquisadores renomados em áreas específicas também pode contribuir para esse objetivo.

Para promover a inovação, é recomendável adotar novas tecnologias, como plataformas de pré-impressão, ferramentas de colaboração em tempo real e métricas altimétricas para avaliação de impacto. Criar canais de feedback para autores e leitores permitirá melhorias contínuas nos processos e nas publicações.

A implementação do planejamento estratégico deve ser acompanhada por um plano de ação detalhado, que inclua cronogramas, responsabilidades e recursos necessários. Além disso, o monitoramento contínuo e a avaliação dos resultados são essenciais para garantir que os objetivos sejam alcançados e que os ajustes possam ser feitos conforme necessário.

O plano de ação pode ser dividido em curto, médio e longo prazo. No curto prazo (1 ano), é recomendável implementar melhorias no sistema de gerenciamento editorial, iniciar campanhas de marketing digital e realizar treinamentos para a equipe editorial. No médio prazo (2-3 anos), é possível estabelecer parcerias internacionais, organizar edições temáticas e melhorar a indexação em bases de dados. No longo prazo (4-5 anos), a avaliação do impacto das estratégias implementadas permitirá ajustes e inovações contínuas nos processos editoriais.

Os indicadores de desempenho devem ser definidos para monitorar a eficácia do PE. Indicadores como número de acessos e downloads, citações e fator de impacto são importantes para avaliar a visibilidade e o impacto. Para a eficiência editorial, é necessário monitorar o tempo médio de revisão e publicação, número de submissões e taxa de aceitação. A colaboração internacional pode ser medida pelo número de submissões e publicações internacionais e parcerias estabelecidas. Para a inovação, a adoção de novas tecnologias e práticas e o feedback positivo de autores e leitores são métricas relevantes.

A proposta de PE para a RCA visa fortalecer a gestão editorial, aumentar a visibilidade e o impacto da revista, e promover a inovação contínua. A implementação eficaz desse PE permitirá que a RCA se destaque no cenário acadêmico, atraindo pesquisas de alta qualidade e contribuindo para o avanço do conhecimento na área da Administração.

## **5 CONCLUSÕES**

O presente trabalho teve como objetivo principal propor um modelo de planejamento estratégico para revistas científicas na área da Administração. Para alcançar esse objetivo, foram definidos alguns objetivos específicos: analisar o ambiente interno e externo da revista científica, identificar os principais desafios e oportunidades, e desenvolver estratégias que promovam a melhoria contínua e a sustentabilidade da revista.

A metodologia adotada incluiu uma revisão bibliográfica abrangente sobre planejamento estratégico, análise de cenários e outras ferramentas de gestão estratégica, além de uma pesquisa empírica com revistas científicas da área de Administração. Os dados coletados foram analisados de forma a fornecer uma base sólida para a proposição do modelo de planejamento estratégico.

Para alcançar os objetivos propostos, realizamos uma análise detalhada do ambiente interno e externo da revista científica. A análise interna incluiu a avaliação das capacidades e recursos disponíveis, como a equipe editorial, infraestrutura tecnológica e recursos financeiros, além dos processos e sistemas de submissão, revisão por pares e publicação. A análise externa, por sua vez, focou nas tendências de mercado, estratégias e posicionamento das revistas concorrentes, bem como nas demandas e expectativas dos autores e leitores.

Com base nas análises realizadas, foram definidos objetivos estratégicos claros e alinhados com a missão e visão da revista. Entre os objetivos definidos, destacam-se o aumento da visibilidade e do impacto da revista, a melhoria da eficiência do processo editorial, a expansão da colaboração internacional e a promoção da inovação. Para alcançar

esses objetivos, foram formuladas diversas estratégias, como a utilização de técnicas de SEO, a implementação de indicadores de desempenho e a adoção de práticas de gestão ágil.

Durante o desenvolvimento do trabalho, foram feitas diversas descobertas importantes. Primeiro, identificou-se que muitas revistas científicas enfrentam desafios relacionados ao acesso a recursos econômicos, à criação de metas abrangentes e à qualificação de elementos para a tomada de decisões assertivas. Segundo, foi constatado que a utilização de indicadores de desempenho é uma prática comum entre as revistas, evidenciando um compromisso com a medição e avaliação do desempenho.

Essas descobertas têm implicações significativas para a gestão de revistas científicas, destacando a importância de um planejamento estratégico robusto e a necessidade de ferramentas que permitam a adaptação contínua às mudanças do ambiente acadêmico. O modelo proposto neste trabalho oferece um guia prático para enfrentar esses desafios e aproveitar as oportunidades, promovendo a sustentabilidade e a relevância das revistas científicas na área da Administração.

E para futuras pesquisas, sugere-se explorar o impacto de novas tecnologias de publicação e métricas de impacto na gestão de revistas científicas. Além disso, estudos poderiam investigar a eficácia de diferentes modelos de planejamento estratégico em diversas áreas do conhecimento, comparando os resultados obtidos. Outra sugestão é aprofundar a análise das práticas de gestão ágil e sua aplicação no contexto das revistas científicas, buscando identificar melhores práticas e estratégias de implementação.

## **REFERÊNCIAS**

**ANSOFF, I. H. Estratégia corporativa: uma abordagem analítica da política de negócios para crescimento e expansão.** McGraw-Hill, 1965.

**BRUNI, A. L. Estatística aplicada à gestão empresarial.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DEMING, W. E. **Saia da Crise**. Cambridge: MIT Press, 1986.

FREIRE, J. R. B.; YAMAMOTO, M. M. **A Análise SWOT como Ferramenta de Planejamento Estratégico: Um estudo de caso no setor de palestras e treinamentos**. Revista Eletrônica Gestão e Serviços, v. 8, n. 1, 2017.

HICKS, D.; WOUTERS, P.; WALTMAN, L.; DE RIJCKE, S.; RAFOLS, I. **O Manifesto de Leiden para métricas de pesquisa**. Nature, v. 520, n. 7548, p. 429-431, 2015. <https://doi.org/10.1038/520429a>.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. Cengage Editora, 2017.

JOHNSON, G.; WHITTINGTON, R.; SCHOLLES, K. **Explorando estratégia: texto e casos**. Pearson Education, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: traduzindo a estratégia em ação**. Harvard Business Press, 1996. <https://doi.org/10.2307/41165876>.

KOVANIS, M.; TRINQUART, L.; RAVAUD, P.; PORCHER, R. **Avaliando sistemas alternativos de revisão por pares: uma abordagem de modelagem baseada em agentes em larga escala para publicação científica**. Scientometrics, v. 107, n. 2, p. 455-475, 2016.

LEE, C. J.; SUGIMOTO, C. R.; ZHANG, G. **A divisão do acesso aberto: como projetos de mídia social em pequena escala não têm sustentabilidade**. First Monday, v. 18, n. 10, 2013.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico**. Bookman Editora, 2006.

MINTZBERG, H. **A ascensão e queda do planejamento estratégico**. Prentice Hall, 1994.

MÜLLER, N. M. **Revistas científicas e a legitimação da ciência na contemporaneidade**. Revista Brasileira de Sociologia, v. 5, n. 10, 2017.

OLIVEIRA, D. P. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. Atlas, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para analisar indústrias e concorrentes**. Imprensa livre, 1980.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Imprensa livre, 1985.



SANTOS, L. D. **Planejando o sucesso de eventos acadêmicos** [recurso eletrônico]. Santa Maria: Voix, 2020.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão longa: planejando o futuro em um mundo incerto**. New York: Doubleday, 1991.

TENOPIR, C.; KING, D. W. **A importância dos periódicos para o trabalho científico**. Revista de Biblioteconomia de Brasília, Brasília.

WEIHRICH, H. **The Tows Matrix**: uma ferramenta para análise situacional. Planejamento de longo alcance, v. 15, n. 2, p. 54-66, 1982. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

## APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

Seção 1 de 11

### Pesquisa sobre Planejamento Estratégico em Revistas Científicas

**B** *I* U  

Prezado(a) Editor(a)!

Este formulário de pesquisa faz parte de um Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, e visa obter resposta para que seja possível responder ao seguinte questionamento: Como as revistas científicas podem se preparar para enfrentar os atuais desafios de gestão editorial?

Ao responder este formulário, ***você estará nos ajudando a entender os principais desafios de gestão enfrentados pelas revistas científicas da área da Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo, bem como, verificar quais elementos do planejamento estratégico são utilizados na prática por estas revistas.***

*Para esclarecer qualquer dúvida, entre em contato:*

*Pesquisador: Felipe Lanzarini Baldi Rodrigues - felipelanzariniafsl@gmail.com*

*Orientador: Leandro Dorneles dos Santos - leandro.dorneles@ufsc.br*

TCLE - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO \*

Acesse o TCLE [aqui](#).

- Declaro que li o presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que compreendi as informações...
- Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos p...

Seção 2 de 11

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMALIZADO



Descrição (opcional)

Sobre o Planejamento Estratégico formalizado a revista... \*

Entende-se como formalizado, aquele planejamento que está escrito, registrado, documentado.

- Possui
- Não possui
- Não possui mas esta em fase de desenvolvimento

BARREIRAS PARA A CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Descrição (opcional)

Quais os motivos pelos quais a revista não possui Planejamento Estratégico formalizado? \*

Texto de resposta longa

Na sua opinião, qual o nível de importância que esta ferramenta tem para a gestão de Revistas científicas? \*

Muito importante

Importante

Indiferente

Pouco importante

Sem importância

## FASE 1 DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**Diagnóstico Estratégico****A revista tem sua visão definida? \***

A visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, de acordo com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar com adequada competência estratégica.

- Sim
- Não
- Está sendo definida

**Os valores estão estabelecidos? \***

Os valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma organização, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões.

- Sim
- Não
- Estão sendo definidos

**Quanto a análise externa e interna, a revista: \***

Compreende os pontos fortes e fracos os quais compõem a análise interna da empresa, e as oportunidades e ameaças, as quais compõem sua análise externa.

- Realiza
- Não realiza
- Está sendo desenvolvida
- Utiliza outra metodologia

FASE 1 DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



**Diagnóstico Estratégico**

**Qual(is) ferramenta(s) a revista utiliza para a análise externa e interna? \***

- SWOT
- PESTAL
- 5 forças de Porter
- Outros...

**Destaque os principais desafios da FASE 1 do planejamento estratégico para o desempenho da revista: \***

Texto de resposta longa

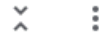
---

**Destaque os principais benefícios da FASE 1 do planejamento estratégico para o desempenho da revista: \***

Texto de resposta longa

---

FASE 2 DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



**Definição da Missão**

**A revista possui sua missão definida? \***

Missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto, procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro.

- Possui
- Não possui
- Está sendo desenvolvida

**A revista possui seus propósitos definidos? \***

Correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida.

- Possui
- Não possui
- Estão sendo definidos

**A revista possui cenários definidos? \***

Representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa, podendo ser analisados em suas situações de mais provável, de otimista e de pessimista.

- Possui
- Não possui
- Estão sendo desenvolvidos

**A revista estabelece sua postura estratégica? \***

Corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico. Para fazer frente à situação apresentada, a empresa pode escolher – ou estar em – uma das posturas estratégicas: sobrevivência; manutenção; crescimento; e/ou desenvolvimento.

- Estabelece
- Não estabelece
- Está sendo estabelecida



FASE 2 DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



**Definição da Missão**

**A revista utiliza a metodologia GUT para identificação da prioridade dos fatores analisados na análise SWOT? \***

GUT – Gravidade/Urgência/Tendência

**Se utiliza outra metodologia, selecione a opção "Outros" e a descreva.**

- Utiliza
- Não utiliza
- Outros...

**Qual é a postura estratégica adotada atualmente pela revista? \***

- Sobrevivência - predomínio de pontos fracos e ameaças
- Manutenção - predomínio de pontos fracos e ameaças
- Crescimento - predomínio de pontos fracos e oportunidades
- Desenvolvimento - predomínio de pontos fortes e oportunidades

**A revista possui macroestratégias definidas? \***

Correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas no ambiente.

- Possui
- Não possui
- Estão sendo desenvolvidas

**A revista possui macropolíticas definidas? \***

Correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

- Possui
- Não possui
- Estão sendo desenvolvidas

**Destaque os principais desafios da FASE 2 do planejamento estratégico para o desempenho da revista: \***

Texto de resposta longa

---

**Destaque os principais benefícios da FASE 2 do planejamento estratégico para o desempenho da revista: \***

Texto de resposta longa

---

## FASE 3 DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**Elementos Prescritivos****A revista possui objetivos definidos? \***

Objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra.

- Possui
- Não possui
- Estão sendo desenvolvidos

**A revista possui metas definidas? \***

Meta é a etapa ou passo intermediário para se alcançar determinado objetivo

- Possui
- Não possui
- Estão sendo estabelecidas

**A revista possui estratégias definidas? \***

Estratégia é a escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo. Significa utilizar, adequadamente, os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas internos e a maximização das oportunidades que estão no ambiente empresarial, o qual não é controlável.

- Possui
- Não possui
- Estão sendo desenvolvidas

FASE 3 DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Elementos Prescritivos



**Quais os tipos de estratégia estão sendo trabalhadas atualmente pela revista? \***

- Estratégias situacionais - sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento
- Estratégias funcionais - por exemplo marketing, produção, finanças ou recursos humanos
- Estratégias alternativas - englobando as possíveis configurações da empresa perante o binômio prod...
- Outros...

**A revista possui políticas estabelecidas? \***

Políticas são parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões pelo executivo (isto para qualquer nível dentro da empresa).

- Possui
- Não possui
- Estão sendo desenvolvidas

**A revista possui diretrizes estabelecidas? \***

As políticas são parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões pelo executivo (isto para qualquer nível dentro da empresa).

- Possui
- Não possui
- Estão sendo desenvolvidas

**A revista possui projetos voltados ao desenvolvimento do planejamento estratégico? \***

Projeto é um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas pelo coordenador responsável, resultado final predeterminado e com suas partes ou atividades identificadas, nas quais são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento.

- Possui
- Não possui
- Estão sendo desenvolvidos

**Destaque os principais desafios da FASE 3 do planejamento estratégico para o desempenho da revista: \***

Texto de resposta longa

---

**Destaque os principais benefícios da FASE 3 do planejamento estratégico para o desempenho da revista: \***

Texto de resposta longa

---

## FASE 4 DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**Controle e Avaliação****A revista utiliza o *balanced scorecard* para quantificar seus resultados? \***

O *balanced scorecard* pode ser conceituado como um sistema balanceado de monitoramento de resultados da empresa.

- Utiliza
- Não utiliza
- Está em fase de implementação

**A revista possui indicadores de desempenho estabelecidos? \***

Os indicadores de desempenho fornecem uma visão quantitativa e qualitativa do progresso em direção aos objetivos estratégicos, permitindo avaliar a performance de diferentes áreas, processos e projetos, possibilitando a tomada de decisões mais assertivas e estratégicas.

- Possui
- Não possui
- Estão sendo desenvolvidos

**Destaque os principais desafios da FASE 4 do planejamento estratégico para o desempenho da revista: \***

Texto de resposta longa

---

**Destaque os principais benefícios da FASE 4 do planejamento estratégico para o desempenho da revista: \***

Texto de resposta longa

---

### CARACTERIZAÇÃO DA REVISTA



Descrição (opcional)

#### Qual a idade da revista? \*

Em anos.

Texto de resposta curta

#### Local onde está estabelecida (cidade e estado) \*

Texto de resposta curta

#### Qual o vínculo institucional da revista? \*

- Público
- Privado
- Outros...

**Em qual extrato Qualis Capes a revista está classificada atualmente? \***

Referente ao quadriênio 2017-2020.

- A1
- A2
- A3
- A4
- B1
- B2
- B3
- B4
- B5
- C
- Não está classificada no Qualis Capes

**Qual a frequência de publicação da revista? \***

- Mensal
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Fluxo contínuo
- Outros...



**Qual o publico alvo da revista? \***

- Estudantes
- Pesquisadores
- Profissionais
- Outros...

**A revista esta presente em algumas dessas bases? \***

- WoS
- SJS
- Spell
- Scielo
- Nenhuma
- Outros...

**A revista possui acesso aberto? \***

- Sim
- Não

**Em quais idiomas os artigos são publicados na revista? \***

- Português
- Inglês
- Espanhol
- Francês
- Outros...

**A Revista cobra taxa APC? \***

Taxas de Processamento de Artigos (APCs – Article Processing Charges).

- Sim
- Não
- Outros...

## APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a),

Você está sendo convidado a participar como voluntário do estudo intitulado "**Proposta de planejamento estratégico para uma revista científica da área da administração**". Trabalho de Conclusão Curso para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina sob orientação do Prof. Dr. Leandro Dorneles dos Santos ([leandro.dorneles@ufsc.br](mailto:leandro.dorneles@ufsc.br)). Este trabalho busca entender como as revistas científicas têm se preparado para enfrentar os atuais desafios de gestão editorial, para que seja possível propor um modelo de planejamento estratégico focado neste tipo de organização.

Para o desenvolvimento deste estudo será necessário que você se disponibilize voluntariamente a participar respondendo a um questionário online. O tempo estimado para resposta é de aproximadamente 10 minutos. Em virtude das informações coletadas serem utilizadas unicamente com fins científicos (podendo ser divulgadas apenas em eventos ou publicações, sem a sua identificação, e entre os responsáveis pelo estudo), é assegurado o sigilo e anonimato sobre sua participação por meio do **Termo de Compromisso de Sigilo e Confidencialidade** assinado por todos os integrantes do grupo de pesquisa ([acesse o termo aqui](#)). Deste modo, você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

Sendo sua participação voluntária, você não receberá benefício financeiro e, tão pouco, terá custos para isso. Durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de esclarecer qualquer dúvida junto ao orientador da pesquisa Prof. Dr. Leandro Dorneles dos Santos ([leandro.dorneles@ufsc.br](mailto:leandro.dorneles@ufsc.br)). As informações desta pesquisa serão confidenciais e estarão armazenadas sob a responsabilidade do Coordenador da pesquisa em ambiente digital durante o período de 5 anos, estando a sua disposição a qualquer momento.

**Instituição/Departamento:** Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC / Centro Socioeconômico - CSE / Departamento de Ciências da Administração – CAD ([cad@contato.ufsc.br](mailto:cad@contato.ufsc.br) / Telefone: (48) 3721-6618 / 3721-2560)

**Local da coleta de dados:** Ambiente virtual – Google Forms.

Florianópolis, 15 de maio de 2024



Documento assinado digitalmente  
LEANDRO DORNELES DOS SANTOS  
Data: 23/05/2024 20:40:17-0300  
CPF: \*\*\*.227.380-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Dr. Leandro Dorneles dos Santos  
SIAPE 1193998

## APÊNDICE C - Termo de sigilo e confidencialidade



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
SECRETARIA DE INOVAÇÃO

### TERMO DE COMPROMISSO DE SIGILO E CONFIDENCIALIDADE

Eu, abaixo-identificado, membro do projeto “**Proposta de planejamento estratégico para uma revista científica da área da administração**”, sob orientação do Prof. Dr. Leandro Dorneles dos Santos, assumo o compromisso de manter em **sigilo** todas as “Informações Confidenciais”, assim considerada aquelas a que tiver conhecimento diretamente ou indiretamente relacionadas ao trabalho de conclusão de curso, obtidas sob a forma escrita, verbal ou por quaisquer outros meios de comunicação, inclusive eletrônicos, bem como:

a) Não fazer cópia, registro ou divulgação sobre qualquer parte da “Informação Confidencial” e garantir que esta esteja protegida de forma adequada contra revelação, cópia, registro, descarte ou uso indevido e não autorizado.

b) Devolver todos os documentos relacionados à “Informação Confidencial”, incluindo cópias, tão logo solicitado ou em caso de desligamento do projeto.

c) Não utilizar as informações confidenciais a que tivermos acesso, para gerar benefício próprio exclusivo e/ou unilateral, presente ou futuro, ou para o uso de terceiros, sem autorização expressa da UFSC.

O presente termo de compromisso abriga também eventual *know-how* associado à tecnologia e ao projeto.

Não será considerada “Informação Confidencial” aquela que estiver sob domínio público antes de ser revelada ou disponibilizada ou a que for tornada pública pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI.

O presente termo vigorará até que os direitos de propriedade intelectual das pesquisas desenvolvidas, notadamente aqueles relacionados ao projeto aqui consignado ou outro a ele relacionado, estejam devidamente protegidos junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI e/ou junto ao Órgão competente em âmbito internacional ou prazo coincidente ao da concessão da patente pelo Instituto Nacional da Propriedade



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
SECRETARIA DE INOVAÇÃO

Industrial - INPI ou pelo Órgão competente em âmbito internacional, no caso das tecnologias, exceto disposição escrita em contrário em instrumentos jurídicos específicos associados ao projeto.


Pelo descumprimento do presente Termo, obrigamo-nos a ressarcir a ocorrência de qualquer dano e/ou prejuízo oriundo de uma eventual quebra de sigilo das informações fornecidas sem a autorização escrita da direção da Organização, restando os abaixo-assinados cientes de todas as sanções administrativas, cíveis e penais.

Fica eleito o foro da Justiça Federal, Seção Judiciária de Santa Catarina, Subseção de Florianópolis, nos termos do inciso I do art. 109 da Constituição Federal para dirimir dúvidas ou litígios oriundos do presente instrumento.

Florianópolis, 15 de maio de 2024.

Florianópolis, 15 de maio de 2024.

Compromitentes:

<b>NOME DO COMPROMITENTE</b>	<b>CPF ASSINATURA DO COMPROMITENTE</b>
Felipe Lanzarini Baldi Rodrigues	 <p>Documento assinado digitalmente <b>Felipe Lanzarini Baldi Rodrigues</b> Data: 23/05/2024 11:24:31-0300 CPF: ***.869.320-** Verifique as assinaturas em <a href="https://v.ufsc.br">https://v.ufsc.br</a></p> <p>026.869.320-07</p>