

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PATRÍCIA CONCENCIO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO DESENVOLVIDO EM
UMA EMPRESA DO RAMO DE ESQUADRIAS LOCALIZADA NO MUNÍCIPIO DE
TURVO - SC**

CRICIÚMA

2015

PATRÍCIA CONCENCIO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO DESENVOLVIDO EM
UMA EMPRESA DO RAMO DE ESQUADRIAS LOCALIZADA NO MUNÍCIPIO DE
TURVO - SC**

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

Orientador: Prof. Esp. Fabrício Miguel Machado

CRICIÚMA

2015

PATRÍCIA CONCENCIO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO DESENVOLVIDO EM
UMA EMPRESA DO RAMO DE ESQUADRIAS LOCALIZADA NO MUNÍCIPIO DE
TURVO - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 02 de Julho de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Fabrício Miguel Machado - (UNESC) - Orientador

Prof. Esp. Patriele Fontana - (UNESC) - Examinadora

Dedico esse trabalho para meu pai Ezair, minha mãe Leodete, meus irmãos Gustavo e Augusto e meu namorado Gustavo Stecanella, que estiveram do meu lado dando o apoio necessário para que eu não desistisse.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por tudo que faz por mim, por ter colocado pessoas maravilhosas no meu caminho, tornando a razão da minha vida.

Aos meus familiares, em especial meu pai, Ezair que por razão do destino não está presente. Agradeço por tudo o que fez por mim, e sei que está do meu lado em cada passo que eu der.

Ao meu namorado, que sempre esteve ao meu lado me incentivando e dando forças.

Ao meu orientador Fabrício Machado Miguel, muito atencioso e prestativo, fundamental para a realização deste trabalho.

E a todos os professores o meu muito obrigado, por essa caminhada de muita dedicação e ensino.

“Uma experiência nunca fracassa apenas porque deixa de alcançar os resultados previstos”.

Robert M. Pirsig

RESUMO

CONCENCIO, Patrícia. **Planejamento estratégico:** um estudo de caso desenvolvido em uma empresa do ramo de esquadrias localizada no município de Turvo – SC. 2015. 63 p. Graduação (Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis). Universidade do Extremo sul Catarinense – UNESC, Criciúma – SC.

Esse estudo visa implantar um planejamento estratégico numa empresa no ramo de esquadrias. Tem o objetivo de descrever as etapas de elaboração de um planejamento estratégico com as ferramentas de análise SWOT e Balanced Scorecard para uma empresa no ramo de esquadrias de madeira localizada na região sul de Santa Catarina. Para a realização do trabalho foram utilizadas pesquisas bibliográficas, com o propósito de evidenciar os conceitos do tema abordado e visando destacar a importância do planejamento estratégico na gestão das empresas. Apresenta inúmeros autores da área gerencial e administrativa, os quais identificam as principais etapas para a implantação do processo de administração estratégica. Procura esclarecer os aspectos fundamentais na visão estratégica e na implantação do planejamento estratégico. Com isso, conseguiu-se embasamento teórico para abordar a situação prática por meio de um estudo de caso. Desta forma, foi possível propor um plano estratégico que contemplasse desde as fases iniciais, com diagnósticos empresariais na qual foi definida a identidade da empresa, até a proposta das etapas estratégicas baseada na metodologia da análise SWOT e Balanced Scorecard.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Análise *SWOT*. *Balanced Scorecard*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Níveis de decisão de planejamento.	17
Figura 2 - Níveis de planejamentos.	18
Figura 3 - Macro etapas de estratégias.	21
Figura 4 - Três níveis de estratégia.	22
Figura 5 - Etapas do planejamento estratégico.	25
Figura 6 - Princípios de valores.	27
Figura 7 - Análise <i>SWOT</i>	28
Figura 8 - Matriz <i>SWOT</i>	29
Figura 9 - O BSC como tradutor da visão e da estratégia.	35
Figura 10 - <i>Balanced Scorecard</i> é uma etapa de um processo contínuo.	37
Figura 11 - JM Móveis e Esquadrias.	40
Figura 12 - Organograma da empresa JM Móveis e Esquadrias.	41
Figura 13 - Produto janela em cedro com veneziana.	41
Figura 14 - Produto janela em cedro sem veneziana.	42
Figura 15 - Produto basculantes em cedro.	42
Figura 16 - Produto porta em carvalho.	43
Figura 17 - Produto porta em itauba, decorada e de correr.	43
Figura 18 - Produto mesa em cedro.	44
Figura 19 - Fluxograma do desenvolvimento do estudo de caso.	44
Figura 20 - Missão da empresa JM Móveis e Esquadrias.	45
Figura 21 - Visão da empresa JM Móveis e Esquadrias.	45
Figura 22 - Fatores para elaboração da visão.	46
Figura 23 - Valores da JM Móveis e Esquadrias.	47
Figura 24 - Matriz <i>SWOT</i> da JM Móveis e Esquadrias.	48
Figura 25 - Mapa estratégico da JM Móveis e Esquadrias.	52
Figura 26 - Logo da empresa JM Móveis e Esquadrias.	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferença entre missão e visão.	26
Quadro 2 - Indicadores de pontos fortes e fracos.	30
Quadro 3 - Indicadores de oportunidades e ameaças.....	32
Quadro 4 - Relação das estratégias JM Móveis e Esquadrias.....	49
Quadro 5 - Área administrativa.....	50
Quadro 6 - Área comercial.	50
Quadro 7 - Área industrial.	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Plano de ação 01.	54
Tabela 2 - Plano de ação 02.	55
Tabela 3 - Plano de ação 03.	57
Tabela 4 - Plano de ação 04.	58
Tabela 5 - Plano de ação 05.	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMESC	Associação de Municípios do Extremo Sul Catarinense
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
DOF	Documento Original Florestal
SC	Santa Catarina
UNESC	Universidade do Extremo Sul Catarinense

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 PLANEJAMENTO	16
2.1.1 Classificação de Planejamento	17
2.2 ESTRATÉGIA.....	19
2.2.1 Classificação das estratégias	21
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	23
2.4 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	25
2.4.1 Missão.....	25
2.4.2 Visão	26
2.4.3 Valores	26
2.4.4 Objetivos	27
2.4.5 Análise <i>SWOT</i>	28
2.5 <i>BALANCED SCORECARD</i>	33
2.5.1 Medidas de Desempenho.....	35
2.5.2 Mapas Estratégicos.....	36
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	38
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	38
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	39
4 ESTUDO DE CASO	40
4.1 JM MÓVEIS E ESQUADRIAS.....	40
4.1.1 Produtos.....	41
4.2 FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	44
4.3 MISSÃO	45
4.4 VISÃO	45
4.5 VALORES	46
4.6 ANÁLISE <i>SWOT</i>	47
4.6.1 Análise interna e externa.....	47

4.7 POSICIONAMENTO E FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA.....	48
4.7.1 Estratégia	49
4.8 PLANOS DE AÇÕES DA JM MÓVEIS E ESQUADRIAS	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS.....	61

1 INTRODUÇÃO

O trabalho visa apresentar a elaboração de um planejamento estratégico para a empresa JM Móveis e Esquadrias, contribuindo para o seu crescimento. Na sequência, de maneira cronológica, apresenta-se a divisão dos tópicos deste estudo.

Primeiramente, será feita uma pesquisa bibliográfica sendo abordado o tema e problema, objetivos e justificativa e fundamentação teórica, mais propriamente a abordagem do planejamento estratégico, apresentando um comentário mais amplo deste conteúdo entre os conceitos, origens, técnicas e a própria evolução, apontando de maneira mais detalhada os conceitos.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que se bem elaborada, proporciona ao gerente e profissionais da empresa uma ampla visão de pontos que podem ser corrigidos ou reforçados, com metas estratégicas.

Em seguida serão apresentadas a metodologia e o enquadramento utilizados para a consecução da fundamentação, sendo elaborado um estudo de caso. Neste será proposto o planejamento estratégico, com os procedimentos metodológicos, onde serão analisadas as situações positivas e negativas para a realização do plano estratégico.

E, finalmente, aborda-se o referencial do trabalho que é o planejamento estratégico, onde se faz uso de consultas bibliográficas para esclarecer amplamente o assunto discutido.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Para as empresas se tornarem competitivas no mercado e com inovações, devem aperfeiçoar e adaptar sua estrutura organizacional na opção pelo planejamento estratégico, fazendo com que a mesma cresça e crie possibilidade de execução, trazendo melhores resultados.

O planejamento estratégico tem como propósito ser definido e desenvolvido como um processo, metas, técnicas e atitudes administrativas, podendo detectar e analisar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, das quais abordam uma situação viável de avaliar os métodos para futuras decisões da empresa.

Define-se como planejamento estratégico aonde a empresa quer chegar; oportunidades e problemas que deverá enfrentar no decorrer deste para que consiga atingir os seus objetivos.

Independente do tamanho da empresa é necessário um planejamento estratégico para estabelecer metas e parâmetros. É importante ter um plano que direcione as ações do presente como um meio para atingir as metas futuras, Um planejamento requer da empresa controle e ferramentas adequadas para a tomada de decisão.

O planejamento estratégico deve ser voltado com base no ambiente interno e externo de modo que a empresa execute as ações, possibilitando melhores resultados tanto para os funcionários quanto para futuros parceiros e clientes que possam surgir.

A empresa em estudo atua no ramo de móveis e esquadrias e ainda não possui um planejamento estratégico. Será elaborada a missão e a visão relacionando metas e objetivos, sendo este o tema da presente pesquisa. A elaboração do planejamento estratégico é voltada para um bom crescimento da empresa de esquadrias do município de Turvo – SC.

Perante isso surge a questão problema: Quais as etapas de elaboração de um planejamento estratégico com o uso do *Balanced Scorecard*, propondo uma análise em uma empresa de esquadrias?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa consiste em verificar as etapas de elaboração de um planejamento estratégico com o uso do *Balanced Scorecard*, propondo uma análise em uma empresa de esquadrias.

Segundo Gurgacz e Nascimento (2007, p. 49) o objetivo “determina o que se pretende realizar para obter resposta ao problema proposto, de um ponto de vista geral”.

Para atingir o objetivo geral, faz-se necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

- a) desenvolver um fluxograma do processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico;

- b) descrever e elencar o uso do *Balanced Scorecard* como ferramenta de aplicação do planejamento estratégico; e
- c) propor a implantação do planejamento estratégico em uma empresa do ramo de esquadrias.

1.3 JUSTIFICATIVA

A implantação de um planejamento estratégico nas empresas deixou de ser um diferencial e passou a ser uma necessidade. Ele auxilia a empresa em um mercado concorrido, possibilitando informações futuras, pontos fortes e fracos em relação a seus concorrentes, levando a empresa a ganhos, ou na falta de um planejamento, a ameaças que podem prejudicar a organização.

Segundo Leal Filho (2007), o planejamento estratégico parte de um plano que define os objetivos, na captação de recursos materiais e humanos e determina formas e execução de atividades e medidas de tempo, qualidade e quantidade entre outras, para atingir o objetivo da empresa.

A ação da implantação do planejamento estratégico tem por finalidade orientar a empresa para uma tomada de decisão, mostrando um rumo a ser seguido para obter um desempenho otimizado, ajudando a empresa a ter um objetivo e um foco para obter sua meta.

Diante deste contexto, surgiu à necessidade de conhecer o planejamento estratégico, e observar a realidade da empresa criando um cenário econômico, onde será direcionada para a elaboração de objetivos, metas e estratégias para a realização de um plano de ação, sendo a empresa no ramo de esquadrias, que será proposto esse estudo para os próximos cinco anos.

Desta forma o presente trabalho contribuirá para as pesquisas futuras, e visualização de um planejamento estratégico em uma empresa na área de esquadrias.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica será abordado o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão.

2.1 PLANEJAMENTO

O planejamento surgiu para orientar as empresas na busca de uma visão de futuro.

Nas últimas décadas o planejamento tem sido um dos temas mais discutidos e propagados, tornando-se necessário para a continuidade da sequência de trabalho nas empresas.

Conforme Cavalcanti (2007, p. 7): “a idéia do planejamento surgiu há mais de 40 anos, no auge da expansão e diversificação dos negócios na década de 1960”.

Com essa grande diversificação do mercado, cada vez mais as empresas vem formulando o planejamento, sendo esta a melhor maneira de manter-se no mercado, coordenar suas ações, crescer e expandir seus negócios.

Segundo Tavares (2005) a primeira teoria sobre planejamento surgiu nas primeiras décadas do século XX. Na década de 1960 poucas empresas tinham o conhecimento do planejamento, por ser pouco aplicado e por ser muito complexo, nessa década floresceu o planejamento no Brasil.

Em síntese, o planejamento passou a ser um indicador, com diretrizes para negócios empresariais, com metas para atingir os objetivos de forma que definam as atividades que se encontra a empresa e que tipo de empresa que ela pretende ser.

Para Pereira (2005) a palavra planejamento é um processo de pensamento contínuo sobre o futuro; um processo que envolve um modo de pensar, que por sua vez envolve indagações, que ocasionam questionamentos sobre o que fazer.

Planejar é o mesmo que desenvolver técnicas por meio das quais será possível atingir os objetivos e alcançar as metas organizacionais, instruindo ações a serem realizadas, decisões antecipadas do que deve ser feito, capaz de preparar a

empresa para as mudanças constantes do ambiente, adequando-se para que os objetivos e as metas estabelecidas possam ser alcançadas.

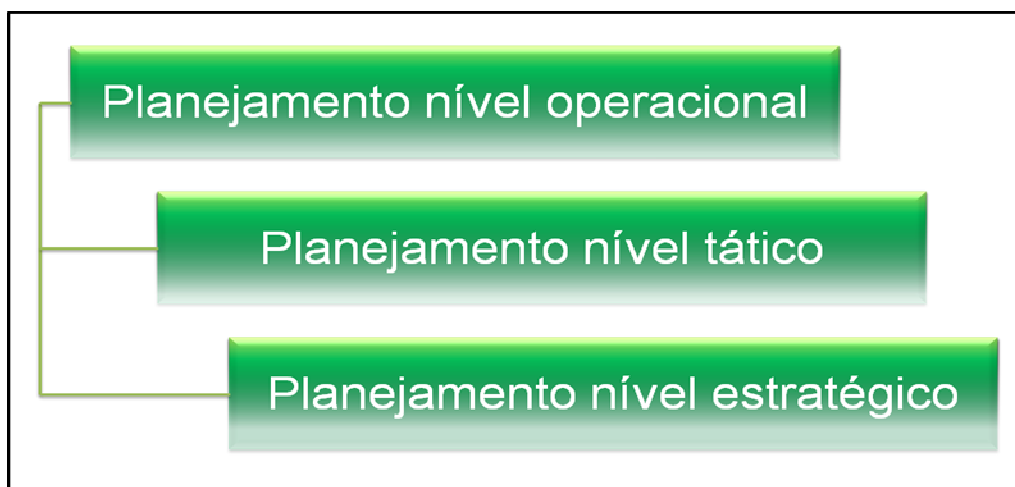
Segundo Oliveira (2007) planejamento pode ser definido com processos, técnicas, atitudes administrativas e desenvolvimento, as quais apresentam uma situação duradoura de avaliar as implicações futuras de decisões presentes.

Com isso afirma-se que o planejamento reduz incertezas envolvidas no processo decisório, provocando o aumento da possibilidade de obter objetivos, desafios e metas estabelecidas pela empresa.

2.1.1 Classificação de Planejamento

Os tipos de planejamento são considerados grandes níveis hierárquicos e se distinguem três tipos de planejamentos.

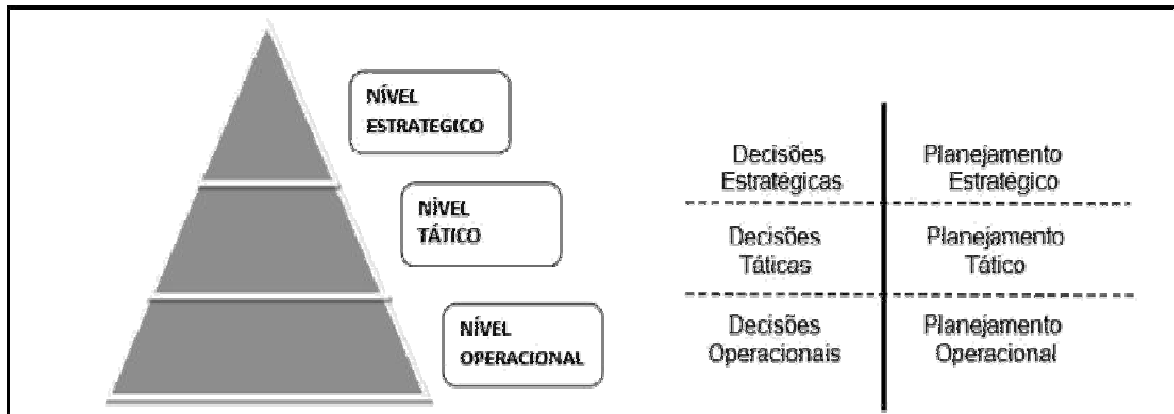
Figura 1 - Níveis de decisão de planejamento.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007, p. 14).

Segundo Oliveira (2007, p. 15): “de forma genérica, podem-se relacionar os tipos de planejamento em níveis de decisão numa pirâmide organizacional”, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 - Níveis de planejamentos.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007, p. 18).

2.1.1.1 Planejamento operacional

O planejamento operacional é bastante detalhado por ser direcionado para curto prazo. Define-se por planejar os prazos, metas e recursos para a implantação do planejamento ou projeto e necessita a inclusão de grupos de tarefas para sua execução.

Andrade (2012) afirma que o planejamento operacional formaliza-se por meio de documentos detalhados, desenvolvendo a implantação de grupos para um resultado específico.

Portanto, o plano operacional envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e se preocupa com o alcance das metas específicas, colocando em prática os planos táticos dentro de cada setor da organização ou empresa, criando condições para adequar a realização dos trabalhos em focos diários e níveis inferiores da organização ou empresa.

2.1.1.2 Planejamento Tático

Planejamento tático se diferencia por ser um planejamento que abrange um determinado setor da empresa e não a empresa como um todo, definindo cada setor sua estratégia. Por ser um plano de médio prazo geralmente é um exercício anual, abrangendo uma unidade da organização.

Contudo, Oliveira (2007, p. 18) afirma que o planejamento tático “[...] trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no

planejamento estratégico [...]”.

Planejamento tático tem como principal característica a realização de níveis gerenciais, com finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para obter objetivos previamente fixados, aperfeiçoando um setor da empresa em busca de um resultado.

2.1.1.3 Planejamento estratégico

No planejamento estratégico são determinadas às decisões que orientarão a empresa na busca pelo cumprimento de metas, objetivos e competitividades, com análise do ambiente interno e externo, gerenciamento e alocação de recursos.

Segundo Andrade (2012), o planejamento estratégico é responsabilidade de longo prazo, com objetivo geral a ser atingido.

O planejamento estratégico estabelece objetivo e o rumo a ser seguido pela empresa, detalhando os planos a serem elaborados, e metas a serem alcançadas, buscando caminhos alternativos e obtendo um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

Na sequencia serão abordadas todas as etapas detalhadas em pesquisas bibliográficas. Esse tópico é o foco da pesquisa e será aplicado à uma empresa.

2.2 ESTRATÉGIA

A estratégia é um guia no qual se pode orientar o comportamento das empresas, no intuito de que alcancem seus objetivos pré-estabelecidos. E o mapa no qual se é dado às direções e posicionamento da empresa em seu ambiente, seus recursos disponíveis e a melhor maneira de otimizá-los.

Segundo Ghemawat (2000 apud LOBATO et. al, 2009, p. 20) “a estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar”.

Contudo, esta estratégia criada nas organizações militares tinha um objetivo pelo qual era alcançar o maior desempenho entre os militares, para conseguir a confiança do chefe-militar (GHEMAWAT, 2000).

Nos dias atuais a estratégia está localizada em certos produtos e em determinados mercados, com o objetivo de atingir o melhor mercado de trabalho em um longo período.

Para Tavares (2005, p. 75), “Toda organização deve definir seu escopo competitivo para poder estabelecer estratégias, ter uma clara direção e orientar a fixação dos objetivos das metas. [...]”.

Nesse caso a estratégica tem como finalidade empresarial estabelecer quais os caminhos, metas, cursos, objetivos estabelecidos, ações e os programas a ser seguidos para obter um melhor posicionamento da empresa.

A utilização do modelo adequado varia de acordo com as necessidades de cada organização e o meio ao qual ela se encontra inserida, onde requer uma avaliação prévia destas informações. Deverá ser feita uma minuciosa leitura das causas e efeitos para que se possa tomar uma ação efetiva, pois nenhum modelo estará pronto para enfrentar todos os fatores possíveis que levarão as decisões.

Apesar da vasta literatura sobre modelos ideais de planos estratégicos é consenso entre muitos estudiosos da área que todas possuem fatores, no processo de formulação, em comum. Em quase todas estas metodologias é possível definir quatro macro-etapas:

- a) o diagnóstico estratégico, no qual se avalia as características da organização e sua inserção no ambiente;
- b) a elaboração onde deve estar inseridos missão, metas, objetivos e estratégia da empresa com a visão de onde se quer chegar;
- c) implementação do plano estratégico; e
- d) controle dos resultados, como mostra a Figura 3.

Figura 3 - Macro etapas de estratégias.



Fonte: Adaptado de Pereira (2005, p. 80).

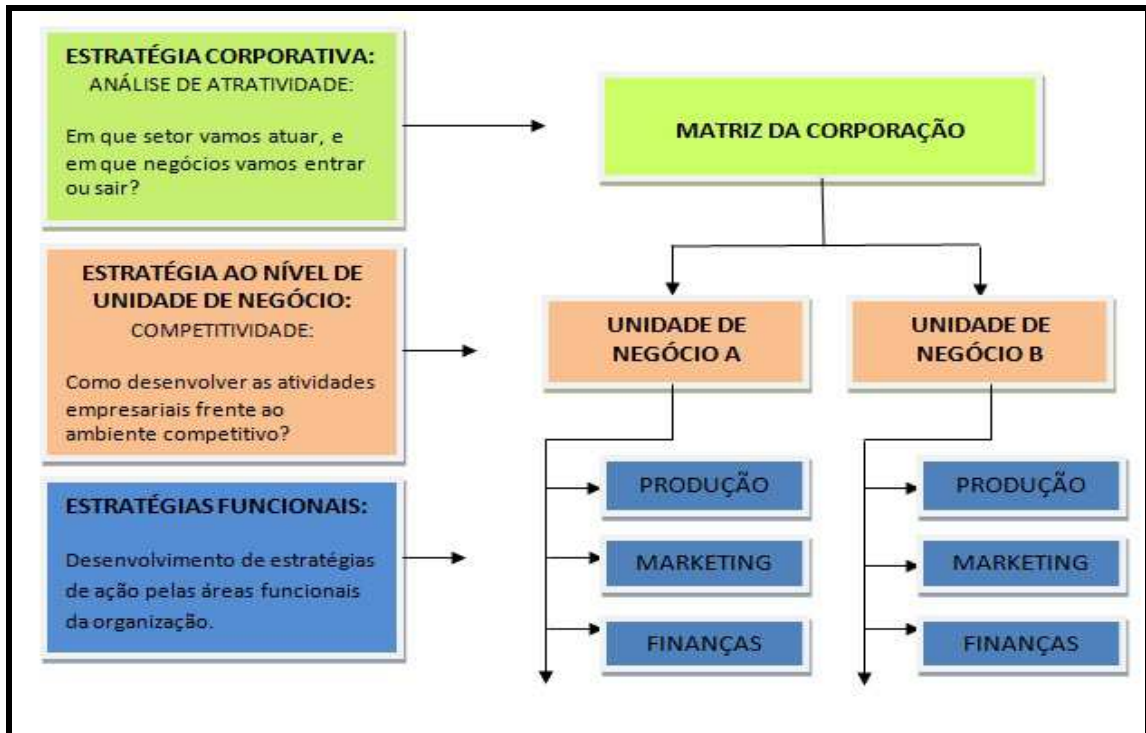
No processo de criação da estratégia, o empresário precisa obter um estudo detalhado do ambiente ao seu redor; elencando quais as oportunidades e ameaças presentes. Isto pode auxiliar a organização do setor e determinar em quais negócios investir; que tipo de cliente conquistar ou, até mesmo quais tecnologias usar para se obter um melhor retorno financeiro.

2.2.1 Classificação das estratégias

As estratégias se classificam em três níveis, que devem ser iniciadas envolvendo tanto os executivos que atuam no nível corporativo, como os dirigentes no nível unidades de negócio e os gerentes de áreas nos níveis funcionais.

Desse modo, as estratégias funcionais tratam de contribuir para que se alcancem os objetivos da empresa, dando sustento à estratégia corporativa e às estratégias ao nível de unidade de negócios. A Figura 4 ilustra os três níveis de estratégias.

Figura 4 - Três níveis de estratégia.



Fonte: Adaptada de Craig e Grant (1999, p. 115).

2.2.1.1 Estratégia corporativa

Como se refere ao primeiro nível, a estratégia corporativa tem como objetivo a definição "a estratégia", onde se deve conduzi-la a entrar ou sair de um determinado setor, definindo um leque de combinações mais equilibradas nas atividades que vai participar.

Segundo Craig e Grant (1999 apud ANDRADE, 2012), refere-se às decisões relativas aos negócios em que a empresa deve entrar e sair, e como deve distribuir os recursos entre os diferentes negócios em que está envolvida.

Nesse caso, a estratégia corporativa estabelece vários desafios à empresa, onde escolhe maneiras defensivas, mantêm ou aumenta o alvo corporativo; analisa onde a empresa pretende atuar, assim como as decisões onde envolve um grande esforço por parte de toda a organização.

2.2.1.2 Estratégia de Negócios

No segundo nível na estratégia de negócios são tomadas as decisões que

norteiam os setores que compõem a empresa, sendo que, esta escolha deverá estar de acordo com a estratégia corporativa da organização.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008 apud ANDRADE, 2012), a estratégia no nível de negócio é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é gerar valor para o cliente e alcançar uma vantagem competitiva, por meio da exploração de competências essenciais em mercados de produtos específicos e individuais.

Contudo, a estratégia de negócios refere-se a uma competitividade, determinada em quais decisões de mercado a empresa deve tomar, para obter um posicionamento favorável em um dado setor perante aos seus concorrentes.

2.2.1.3 Estratégia Funcional

As Estratégias Funcionais estão diretamente relacionadas às ações e planos gerenciais. São chaves dentro de departamentos ou unidade de negócios das empresas.

Conforme Andrade (2012, p. 09) “[...] a estratégia funcional inclui as decisões/ações desenvolvidas pelas diversas áreas funcionais da empresa, tais como produção, *marketing*, finanças, materiais e gestão de pessoas”.

Com isso, a vantagem competitiva de cada empresa está relacionada com sua capacidade de apresentar um desempenho eficiente; cada departamento ou unidade de negócio deverá ter uma estratégia funcional que conduzirá suas decisões de maneira coerente à estratégia da empresa.

Este nível coloca em prática as condições funcionais exigidas pela estratégia corporativa constituindo-se, acima de tudo, como técnicas competitivas que se tornarão diferenciais para a empresa.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico tem vários conceitos. Um deles, segundo Cavalcante (2007), é um conjunto de ações e meios, onde visa o alcance dos objetivos, definindo situações de competitividade, onde o qual promove um impacto e uma surpresa.

Cada planejamento tem seu estilo e metodologia de tratamento, mas todos formam um conjunto de ferramentas que procuram adotar um bom objeto para obter um resultado, e com isso a empresa se prepara para os negócios em mercados mais competitivos.

O planejamento estratégico é o ponto de partida para as empresas terem um lugar no mercado de trabalho, mantendo o foco nas responsabilidades estratégicas, com o objetivo único de sobreviver e gerar riquezas, ou seja, mantendo-se em atuação no mercado.

Relata Almeida (2009, p. 13) que o,

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe da direção pretendida.

É de suma importância analisar e identificar as necessidades futuras para que medidas que requerem um maior tempo sejam iniciadas com antecedência.

As necessidades de curto, médio e longo prazo são fatores preponderantes em todas as organizações empresariais na qual o atendimento das mesmas exige medidas com diferentes características. Algumas dessas medidas podem ser adotadas de maneira emergenciais enquanto outras demandam um longo tempo para serem adotadas, justificando assim a necessidade de se elaborar um planejamento estratégico.

A maioria das empresas tem a dificuldade de conceituar a função do planejamento estratégico na organização ou empresa, na real amplitude e abrangência.

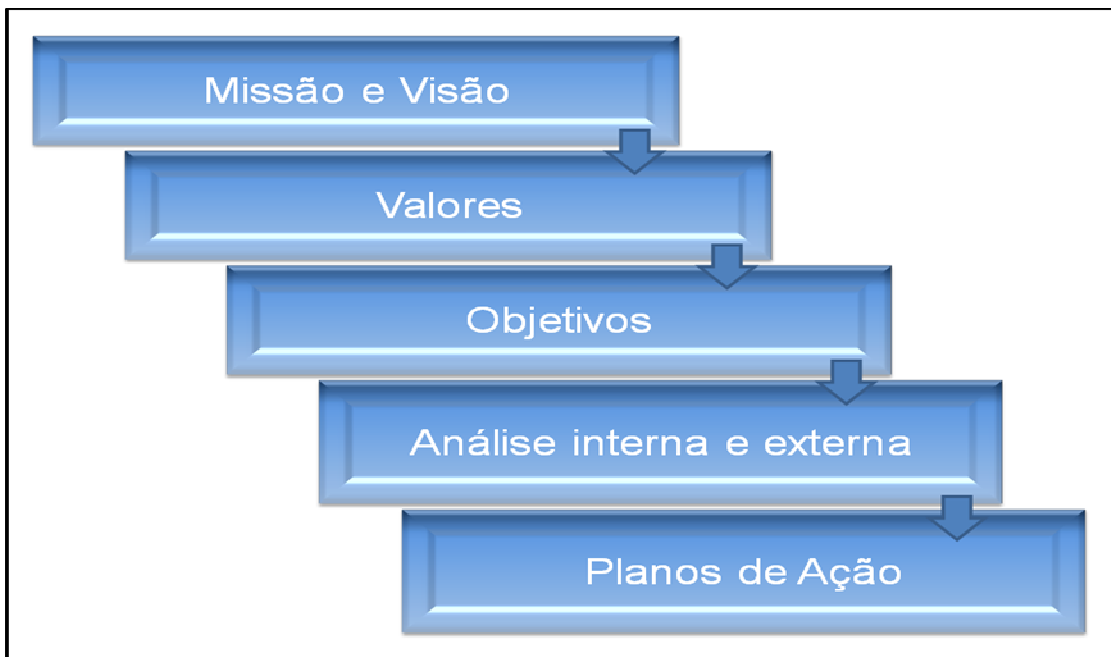
Um dos problemas mais complexos no planejamento estratégico de pequenas empresas é a formação de parceria e confiança, sendo que a preferência de um planejamento é de um grupo que já tenha um bom relacionamento na organização ou empresa.

Para Almeida (2009) o planejamento estratégico aplicado em pequenas empresas deve ter um grau de simplificações, tendo dificuldade dos setores para comprometimento e desenvolvimento do trabalho.

2.4 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico tem várias formas de ser apresentado. As etapas básicas para a elaboração e implantação serão abordadas a seguir, conforme a Figura 5.

Figura 5 - Etapas do planejamento estratégico.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2010, p. 14).

2.4.1 Missão

A missão é definida como uma expectativa e valores exclusivos que a empresa propõe a satisfazer. É a expressão de razão e existência no papel que a organização desempenha, de modo a tornar útil a finalidade da atuação no mercado (LOBATO et. al, 2009).

Elaborar a missão da empresa é complexo e arriscado, mas somente assim se consegue constituir políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e implantar o projeto. Contudo, a empresa pode ser administrada visando um ótimo desempenho (DRUCKER, 1992).

Na elaboração da missão deve se trabalhar com diretrizes, delimitando as ações da organização, sendo que este texto explica as causas ou o fundamento de

forma clara que espera competir no mercado.

2.4.2 Visão

A visão expõe os desejos e as expectativas que a empresa pretende alcançar, propondo um grande delineamento do planejamento estratégico a ser implantado e desenvolvido (OLIVEIRA, 2007).

Segundo Andrade (2012, p. 21) “[...] visão refere-se à definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa”. Portanto, a visão é um guia de objetivos para a realização da missão.

Paulo Filho e Pagnoncelli (2001) afirmam que missão complementa a visão, porém ambas são diferentes, conforme o quadro abaixo.

Quadro 1 - Diferença entre missão e visão.

Diferença entre Missão e Visão	
Missão.	Visão
Inclui o Negócio.	É o que se "sonha" no Negócio
É a partida.	É "aonde vamos"
É a partida "carteira de identidade" da empresa.	É o "Passaporte" para o futuro.
Identifica "quem somos".	Projeta "quem desejamos ser"
Dá o rumo à empresa.	Energiza a empresa.
É orientado.	É inspiradora.
Foco do presente para o futuro.	Focalizada no futuro.
Vocação para a "eternidade".	É mutável conforme os desafios.

Fonte: Paulo Filho e Pagnoncelli (2001, p. 225).

Portanto, a visão é uma percepção externa; deve ser expressa em termos motivadores, como a organização quer ser conhecida pelo mundo, ou seja, aonde a empresa quer chegar e como quer ser (KAPLAN; NORTON, 2004).

2.4.3 Valores

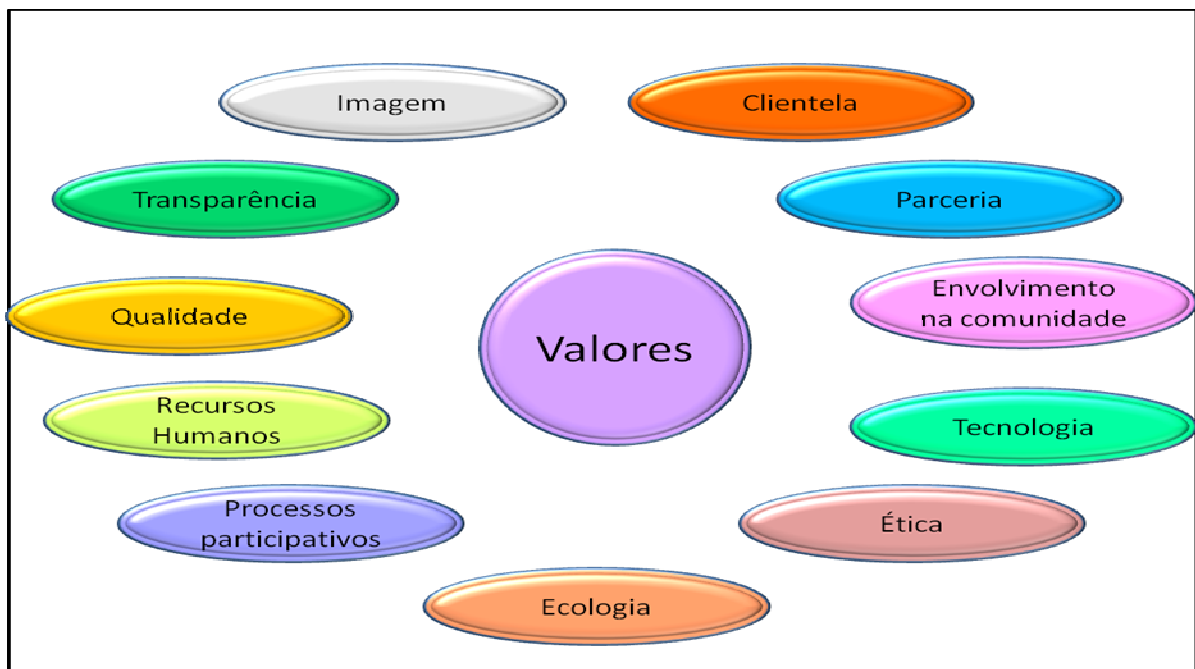
Definem-se como valores o que sustenta o modelo de gestão da empresa, influencia na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento

estratégico.

Segundo Lobato et. al (2009), a empresa por si tem seus valores, e eles devem ser conservados e reconhecidos, podendo ser transformados em comportamentos específicos e atitudes; precisam ser consistentes com a história e a cultura da empresa.

Para estabelecer os princípios, a empresa deve analisar sua postura perante alguns temas, como mostrado no quadro abaixo.

Figura 6 - Princípios de valores.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2012, p. 56).

Os valores são tão importantes para a empresa quanto à alta administração. Devem ter uma forte interação com as questões éticas e morais da empresa. Se os valores por si forem verdadeiros servem para uma vantagem competitiva da empresa (OLIVEIRA, 2007).

2.4.4 Objetivos

Define-se objetivo como o alvo da empresa. Bethlem (2009) afirma que a empresa que cumpre os seus objetivos é chamada de comumente, ou seja, uma empresa bem-sucedida.

Todas as empresas deveriam ser lucrativas, crescentes, sobreviventes e prestigiosas, porém algumas não as querem todo o tempo e outras nem mesmo as querem. O objetivo está relacionado com o resultado da organização. Com transparência é possível determinar uma estratégia adequada.

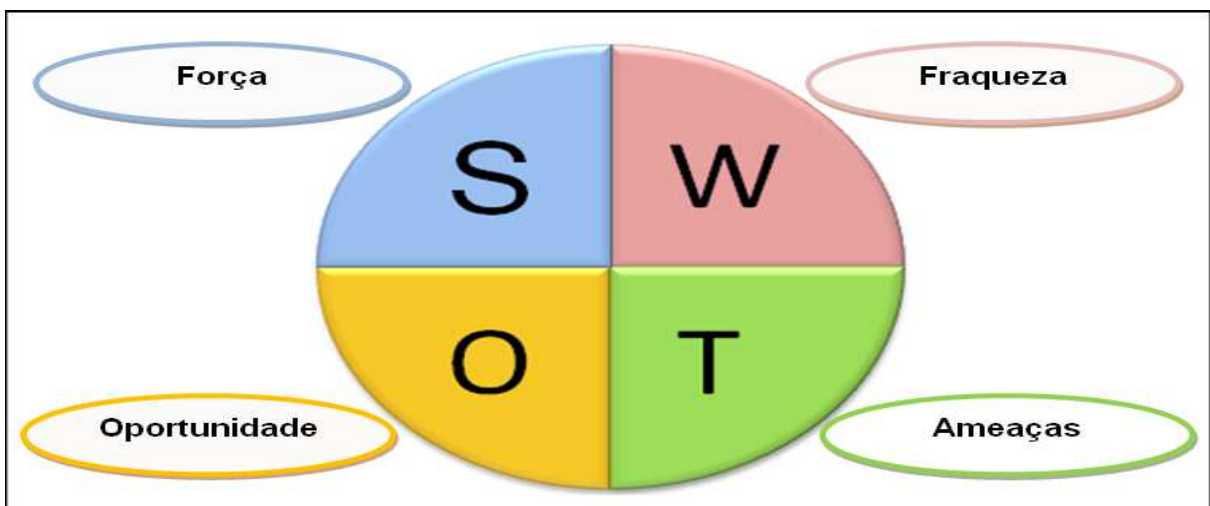
Os objetivos da empresa não podem ser situados em apenas um setor da empresa, por isso é sempre correto definir a missão e por decorrência também os objetivos (BERTI, 2002).

Segundo Oliveira (2007), a empresa trabalha de maneira distribuída nos aspectos quantitativos, e com identificação nos aspectos qualitativos das probabilidades dos setores de atuação fundadas no item anterior.

2.4.5 Análise *SWOT*

A análise *SWOT* é uma técnica que auxilia na elaboração de um planejamento estratégico para uma organização ou empresa, onde avaliam pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, É uma ferramenta útil para considerações de uma estratégia de negócio (KLUYVER; PEARCE, 2007).

Figura 7 - Análise *SWOT*.



Fonte: Adaptado de Serra, Torres e Torres (2004, p. 75).

Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 86), o nome *SWOT* é um acrônimo que tem origem em quatro palavras do idioma inglês:

- a) *Strenght* = força;

- b) *Weakness* = fraqueza;
- c) *Opportunities* = oportunidades; e
- d) *Threats* = ameaças.

Uma estrutura bastante utilizada para verificação do ambiente ao qual está inserida uma empresa, utilizando de quatro pontos importantes a serem analisados.

Figura 8 - Matriz SWOT.

Fatores externos	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de vagas observada na região - Aumento da fiscalização e reboques - Economia estável (compras:expansão) - Aumento dos casos de furto/roubo - Aumento do custo dos seguros - Desenvolvimento cultural do Centro - Organização deficiente (concorrência) - Falta de segurança (concorrência) 	<ul style="list-style-type: none"> - Evasão de empresas - Plano Estratégico regional (implementação de rodízio e vaga certa) - Concorrência acirrada na região - Duração máxima dos contratos
Fatores internos	FORTES	FRACOS
	<ul style="list-style-type: none"> - Segurança - Localização privilegiada - Infra-estrutura / instalações adequadas - Reduzidos custos de operação - Possibilidade de convênios - Layout - Possibilidade de convênios 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conhecimento (usuários) e baixa visibilidade do ponto - Baixa disponibilidade de vagas (dias úteis, até 17h) no período mais lucrativo
	POSITIVOS	NEGATIVOS

Fonte: Adaptado de Farias (2005, p. 65).

O principal objetivo da análise SWOT é para se obter informações sobre o ambiente interno ou externo, o que possibilita um posicionamento para a obtenção de vantagens de determinadas oportunidades do ambiente como impedir ou minimizar as ameaças (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Santos (2007) afirma que para se obter um bom desempenho na análise SWOT, é por em prática uma matriz onde são cruzados os pontos fortes e pontos fracos, as oportunidades e ameaças. Com esse cruzamento a empresa poderá obter informações mais exatas dos seus objetivos.

2.4.5.1 Análise interna

No ambiente interno há pontos fortes e fracos, podendo incluir habilidade, recursos organizacionais, competências, vantagens e desvantagens, criando uma aliança e outros modelos de parcerias (KLUYVER; PEARCE, 2007).

Segundo Tavares (2005), para se obter um bom resultado em uma análise interna depende do modelo organizacional que a empresa escolher: o apoio de lideranças, obtenção de resultados, pessoas comprometidas para o desenvolvimento dos processos organizacionais.

O quadro abaixo visa facilitar uma boa realização de análise interna. Apresenta os indicadores potenciais de pontos fortes e pontos fracos.

Quadro 2 - Indicadores de pontos fortes e fracos.

Indicadores Potenciais de Pontos fortes	Indicadores potenciais de Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competência básica em área-chave; ✓ Recursos financeiros adequados; ✓ Bem vista pelos compradores; ✓ Líder de mercado reconhecida; ✓ Acesso às economias de escala; ✓ Isolada (pelo menos um pouco) contra fortes pressões competitivas; ✓ Tecnologia patenteada; ✓ Vantagens de custo; ✓ Melhores campanhas de propaganda; ✓ Habilidade de inovação dos produtos; ✓ Habilidade gerencial comprovada; ✓ Vanguarda na curva de experiência; ✓ Melhor capacidade de fabricação; ✓ Habilidades tecnológicas superiores; ✓ Outros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de rumo estratégico claro; ✓ Instalações obsoletas; ✓ Lucratividade abaixo da media porque...; ✓ Falta de profundidade e talento gerenciais; ✓ Ausência de algumas habilidades-chave e competência; ✓ Pouca experiências na implementação de estratégias; ✓ Existência de problemas operacionais internos; ✓ Atrasada em termos de planejamento e desenvolvimento; ✓ Linha de produtos muito estreita; ✓ Rede de distribuição fraca; ✓ Habilidade de comercialização abaixo da media; ✓ Incapacidade de financiamento das mudanças necessárias na estratégia; ✓ Outros

Fonte: Adaptada de Thompson Jr. e Strickland III (2004, p. 35).

Conforme Andrade (2012), para a elaboração de fatores internos é necessário identificar os pontos fortes e pontos fracos para formular e programar as estratégias.

2.4.5.1.1 Pontos Fortes

Para Muller (2014), pontos fortes estão aliados à oportunidades, provavelmente uma posição de mercado, onde exige a empresa a desenvolvê-la. Um cruzamento de ameaças e pontos fortes indica uma posição de liderança e uma estagnação do negócio, e aponta para a manutenção da empresa, tentando tirar lucros residuais do negócio.

Segundo Andrade (2012), um ponto forte é uma qualidade da empresa, uma habilidade, e também uma capacidade competitiva. Refere-se aos aspectos positivos da empresa. Esses fatores colocam a empresa em uma posição boa, ao comparar com a concorrência, podendo ser um diferencial para obter uma vantagem competitiva.

2.4.5.1.2 Pontos Fracos

Pontos fracos seria uma fraqueza da empresa; uma aplicação equivocada, a inexistência de um ponto forte, uma técnica que afeta diretamente no desempenho da empresa. Pontos fracos seriam como obstáculos a serem aprimorados ou amenizados.

Segundo Thompson Jr. e Strickland III (2004 apud ANDRADE, 2012), ponto fraco é o que a empresa não tem ou não faz correto, conforme a concorrência, colocando a mesma em desvantagem, ficando vulnerável no mercado.

Pontos fracos se definem como uma empresa sem direção, lucros baixos, falta de pessoas capacitadas, sem diversificação de produtos, incapaz de inovar e fazer mudanças, tornando uma empresa sem objetivos de mercado, e sem diferencial (KLUYVER; PEARCE, 2007).

2.4.5.2 Análise externa

No ambiente externo, que são oportunidades e ameaças, situações que

demandam os recursos e as competências materiais são um bom exemplo de oportunidades e de ameaças, o surgimento de novas tecnologias ou menor custo (KLUYVER; PEARCE, 2007).

O quadro abaixo apresenta os indicadores de potenciais de oportunidade e ameaças onde deve ser observados para avaliar a análise externa.

Quadro 3 - Indicadores de oportunidades e ameaças.

Indicadores potenciais de oportunidades	Indicadores potenciais de ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Servir grupos adicionais de clientes; • Entrar em novos mercados ou segmentos; • Diversificação em produtos relacionados; • Expandir a linha de produtos para atender uma faixa maior de necessidades dos clientes; • Desenvolver integração vertical (para frente ou para trás); • Queda de barreiras comerciais em mercados estrangeiros atrativos; • Complacência entre empresas rivais; • Crescimento mais rápido do mercado; • Outros... 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de concorrentes estrangeiros com custo mais baixo; • Elevação das vendas de produtos substitutos; • Crescimento mais lento do mercado; • Mudanças adversas nas taxas de câmbio internacionais e nas políticas comerciais de governos estrangeiros; • Exigências legais onerosas; • Crescimento no poder de barganha de clientes e fornecedores; • Mudanças nas necessidades e nos gostos dos compradores; • Mudanças demográficas adversas; • Outros...

Fonte: Adaptado de Thompson Jr. e Strickland III (2004, p. 38).

Para Oliveira (2004) análise externa são oportunidades e ameaças que estão ao redor da empresa, podendo avaliar e usufruir da melhor situação para um desempenho da empresa.

2.4.5.2.1 Oportunidades

Segundo Valadares (2002), oportunidades são situações atuais ou futuras que possibilitem a empresa melhorar sua lucratividade, ou forças da natureza se

bem aproveitada, podem trazer vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

As oportunidades são variáveis, não são controladas, pode se criar oportunidades com condições favoráveis para a empresa desde que a mesma usufrua delas (OLIVEIRA, 2004).

As oportunidades são chances que a empresa tem de atender suas necessidades no mercado, ou até mesmo aumentando sua lucratividade, analisando o surgimento da oportunidade com uma possibilidade de atingir um bom desempenho.

2.4.5.2.2 Ameaças

Segundo Oliveira (1991), ameaças são praticamente força ambiental, que criam obstáculos sem a possibilidade de uma ação estratégica, mas se reconhecidas poderá ser evitadas em tempo hábil.

Muller (2014) afirma que ameaças são situações atuais ou futuras, que podem reduzir a lucratividade da empresa, forças ambientais incontroláveis, se não protegidas, pode trazer perdas irreparáveis, desvalorizando a empresa perante aos concorrentes.

As ameaças são condições do ambiente que podem fazer a empresa impedir de competir estrategicamente (HITT; IRELAN; HOSKISSON, 2008).

2.5 *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu inicialmente com um propósito de representar uma modalidade de gestão centrada no futuro da empresa. Foi proposto por Kaplan e Norton (1996; 1997), com o diferencial de uma avaliação no desempenho da empresa para o reconhecimento dos indicadores financeiros como não satisfatórios para uma prática de gestão eficaz (LEAL FILHO, 2007).

Segundo Kaplan e Norton (2004), hoje em dia, em média, 75% do valor de mercado das empresas resultam de ativos intangíveis que não são captados pelos critérios de avaliação tradicional. Estes ativos intangíveis são classificados pelos autores em três categorias, sendo eles:

- a) capital humano: habilidades, talento e conhecimento dos empregados;
- b) capital da informação: bancos de dados, sistemas de informação, redes e infra-estrutura tecnológica; e
- c) capital organizacional: cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento.

Kaplan e Norton (1997), afirmam que o BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro.

Leal Filho (2007) afirma que o BSC integra as medições financeiras com estimativa sobre outras perspectivas, tais como: a do cliente, a dos processos de práticas e crescimento dos funcionários e da empresa.

Para Bethlem (2004, p. 93) “as empresas que desejarem utilizar-se desse método de avaliação devem primeiro criar e desenvolver um boletim adequado o seu negócio [...]”.

Segundo Tavares (2005, p. 354),

O BSC é uma ferramenta que pode ser muito útil ao processo de implementação da gestão estratégica, uma vez que procura traduzir e vincular algumas de suas dimensões em aspectos operacionais e práticos. Por isso é importante que, além de sua operacionalização, se tenham claras suas funções e princípios.

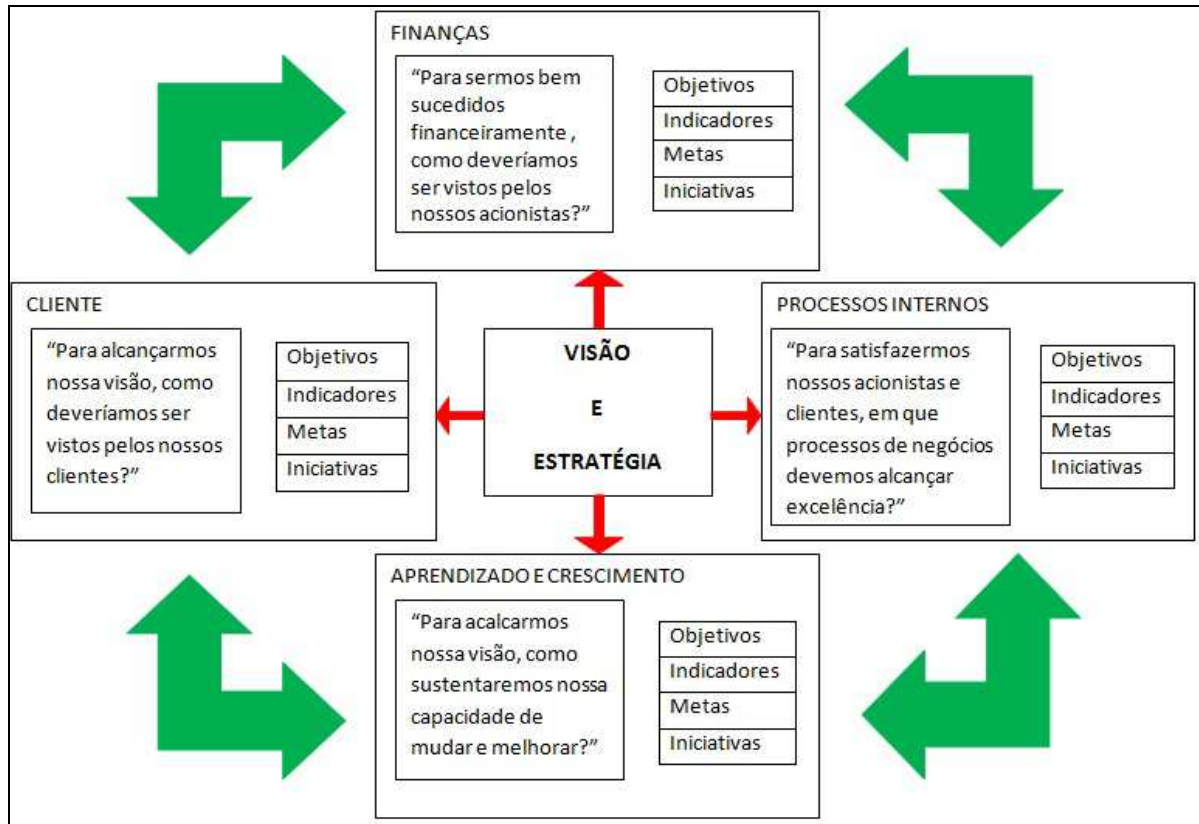
Para Kluyver e Pearce (2007), o BSC é um conjunto de medidas que fornece estratégias e uma visão rápida envolvendo os negócios.

O BSC está ligado em planejar e estabelecer metas e a alinhar ações estratégicas. Depois de estabelecer metas organizacionais com relação aos clientes, aos processos internos e as medidas de aprendizado e crescimento, os executivos ficam em condições de alinhar suas ações estratégicas de qualidade, o tempo de resposta e a reestruturação para alcançar os objetivos da empresa (LEAL FILHO, 2007).

Os objetivos de medidas do *Balanced Scorecard* devem derivar da visão e estratégia da empresa, focalizando o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Essas quatro perspectivas citadas por Kaplan e Norton formam a estrutura do *Balanced Scorecard*, como mostrado a seguir.

Figura 9 - O BSC como tradutor da visão e da estratégia.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2003, p.10).

Esta forma de visão estratégica torna possível aos executivos mensurar se a organização em estudo ou unidades de negócios gera valores para os clientes atuais e futuros e, de que maneira deverá melhorar sua capacidade interna e investimento em pessoal, processos e técnicas para que possam desenvolver o desempenho futuro.

2.5.1 Medidas de Desempenho

Kaplan e Norton (2004) dividiram o BSC em quatro perspectivas, abrangendo desta maneira a visão que o executivo deveria ter sobre sua empresa, que não mais usaria a análise financeira como a principal medida de desempenho.

Para Kaplan e Norton (2003), embora a multiplicidade de medidas que o *Balanced Scorecard* contém possa parecer confusa, *scorecards* bem elaborados com todas as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada. A seguir serão apresentadas as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, conforme apresentadas pelos autores.

a) Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira possibilita a empresa, analisar se a estratégia utilizada está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. A perspectiva financeira do BSC utiliza os objetivos financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento de receita, geração de fluxo de caixa, indicando se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados (KAPLAN; NORTON, 2004.).

b) Perspectiva dos Clientes

O grande objetivo das perspectivas dos clientes é a criação de valor de maneira integrada, sustentável e diferenciada para os clientes, satisfazendo suas necessidades e expectativas, o que implicará de forma direta numa maior participação de mercado para as empresas que o adotam. Esta perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes com segmentos específicos de mercado (KAPLAN; NORTON, 2004.).

c) Perspectiva dos Processos Internos

Na perspectiva dos processos internos busca-se a satisfação principalmente, de clientes e acionistas, e para tal a empresa deverá levantar questionamentos sobre os processos pelos quais ela deverá alcançar a excelência. Sendo assim, as medidas dos processos internos deverão estar voltadas para os processos existentes, aliando medidas baseadas no tempo e na qualidade (KAPLAN; NORTON, 2004.).

d) Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Os principais objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento é possibilitar que os planejamentos e metas traçadas nas três perspectivas anteriores alcancem vetores de resultados excelentes. Estes estarão ligados à capacidade organizacional das empresas em preparar o ambiente interno para o aprendizado e crescimento e estes derivam basicamente de três fontes: as pessoas, os sistemas, e os procedimentos organizacionais. Podendo investir na reciclagem de funcionários e aperfeiçoamento de tecnologia de informação e dos sistemas (KAPLAN; NORTON 2004.).

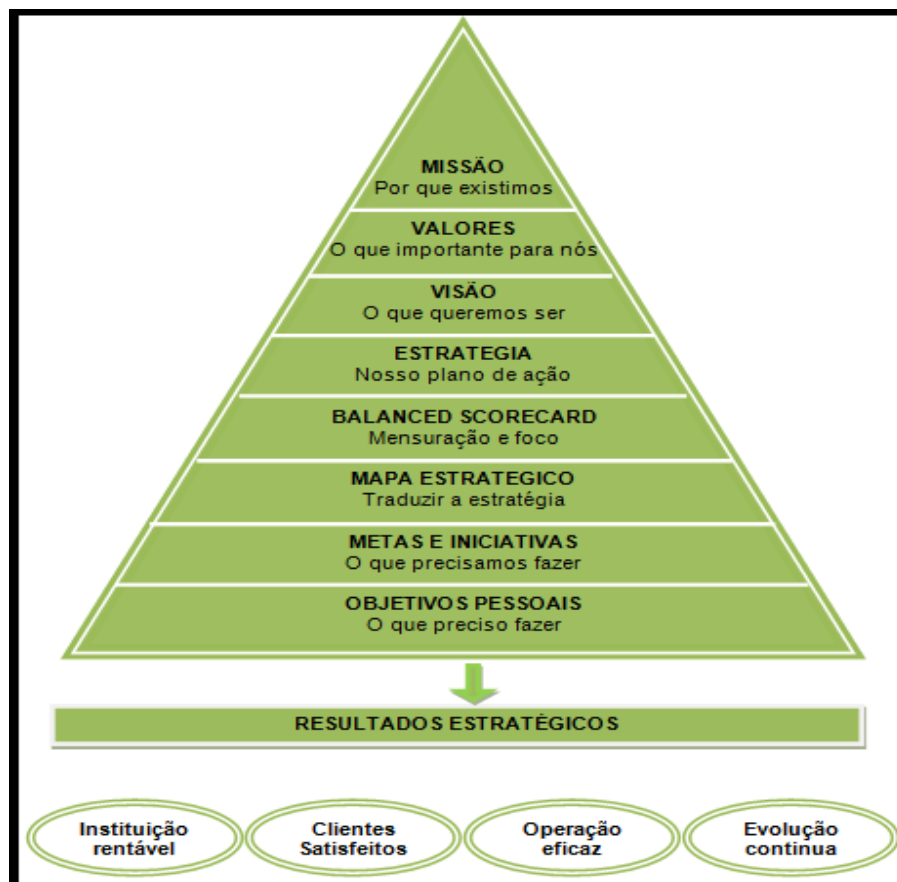
2.5.2 Mapas Estratégicos

O *Balanced Scorecard* tem em sua metodologia a construção de mapas

estratégicos como ferramenta no auxílio da compreensão de como as relações de causa e efeito, proporcionadas pelas medidas de desempenho, atuando na criação de valor para empresa.

Os mapas estratégicos são a representação visual da estratégia, pois mostram de uma forma simples, como os objetivos, separados em cada perspectiva do BSC, se relacionam para descrever a estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004).

Figura 10 - *Balanced Scorecard* é uma etapa de um processo contínuo.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 35).

Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 32) “O mapa estratégico do BSC fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor”.

O mapa estratégico tem como finalidade a visualização da lógica da estratégia estabelecendo relações com os objetivos, além de apresentar todos os indicadores, metas e os planos de ação que permitem o cumprimento dos objetivos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Apresentam-se, a seguir, os procedimentos metodológicos que serão utilizados para a realização de um planejamento estratégico com o uso do *Balanced Scorecard*.

A metodologia é o estudo na busca de determinado conhecimento. Trata-se das formas de se fazer ciência cuidando dos procedimentos, das ferramentas e dos caminhos.

Para Andrade (2012), a pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos.

O objeto desse estudo é elaborar um planejamento estratégico com o uso do *Balanced Scorecard*, descrevendo suas etapas e qual a influência do planejamento estratégico em empresas no ramo de esquadrias; propor essa implantação orientando a empresa a ter uma visão de futuro; o que ela quer ser e aonde quer chegar.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto aos fins objetivos, a pesquisa é descritiva porque expõe as características da organização. Vergara (2000) salienta que um estudo descritivo expõe as características do universo ou população observada, sem se preocupar com a explicação a respeito do que se escreve, embora sirva para isso e possibilite o estabelecimento de correlações.

Segundo de Oliveira (1997 p. 114), a pesquisa descritiva,

É um tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno, é certamente o tipo mais adequado quando o pesquisador necessita obter melhor entendimento a respeito do comportamento de vários fatores e elementos que influem sobre determinado fatores.

A pesquisa descritiva é um estudo que descreve as características de um fenômeno ou de uma experiência, que na medida em que é aprofundado pode se alterar os procedimentos pela busca de soluções para os problemas da empresa

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Este estudo tem como objeto de pesquisa uma empresa no ramo de esquadrias, por ser elaborado com dados de uma única empresa. Vergara (2000) afirma que o estudo de caso descrito em poucas unidades, abordado em uma empresa tem caráter de profundidade e detalhamento.

Nos planos qualitativos será apresentado um estudo de caso no qual constitui um planejamento estratégico que será definido, analisado e mediante a um estudo na empresa escolhida, será proposta essa implementação.

Santos (2000) ressalta que pesquisa qualitativa é aquela pesquisa cujos dados só fazem sentido por meio de um tratamento lógico secundário, feito pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa qualitativa necessitam do tratamento lógico, resultante do “olho clínico” do pesquisador.

Contudo, a elaboração do planejamento estratégico terá um propósito: destacar o processo decisório composto de várias etapas para uma decisão futura, contribuindo para reforçar o desenvolvimento da empresa.

4 ESTUDO DE CASO

Após o estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico e seus fundamentos, será abordado na sequência um estudo de caso com base na metodologia estudada.

No estudo de caso será elaborada uma proposta de planejamento estratégico, onde a empresa em estudo é a JM Móveis e Esquadrias.

4.1 JM MÓVEIS E ESQUADRIAS

JM Móveis e Esquadrias é uma indústria de móveis de madeiras de lei. Está no mercado desde 2002 e trabalha na fabricação de aberturas como portas e janelas, com produtos diferenciais feitos com madeira, exemplo camas, mesas e guarda-roupas.

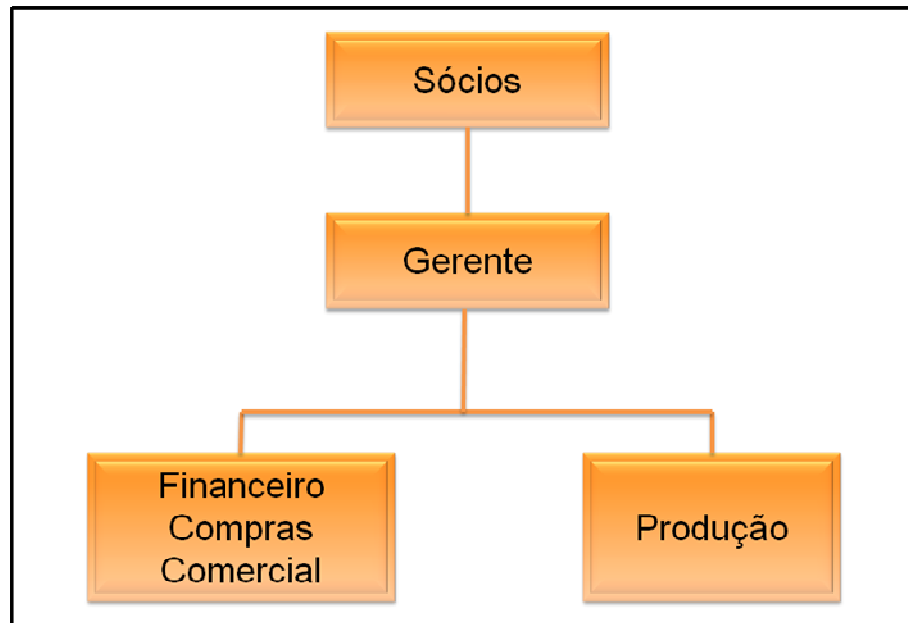
Figura 11 - JM Móveis e Esquadrias.



Fonte: Google Maps - 28.8434185-49.7093637,207m.

É uma empresa familiar e uma das poucas empresas que trabalha com madeira legalizada com base no Documento Original Florestal (DOF). Localiza-se em Turvo na estrada Geral Morro Chato, sn, é constituída por 2 sócios, com 2 funcionários conta com área de atuação na região da AMESC.

Figura 12 - Organograma da empresa JM Móveis e Esquadrias.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

4.1.1 Produtos

A empresa JM Móveis e Esquadrias oferece a seus clientes, produtos de alta qualidade, com fino acabamento, tratamento de lixamento após a fabricação das aberturas. Abaixo uma série de produtos, sua especialidade.

Figura 13 - Produto janela em cedro com veneziana.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Figura 14 - Produto janela em cedro sem veneziana.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Figura 15 - Produto basculantes em cedro.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Figura 16 - Produto porta em carvalho.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Figura 17 - Produto porta em itauba, decorada e de correr.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Figura 18 - Produto mesa em cedro.



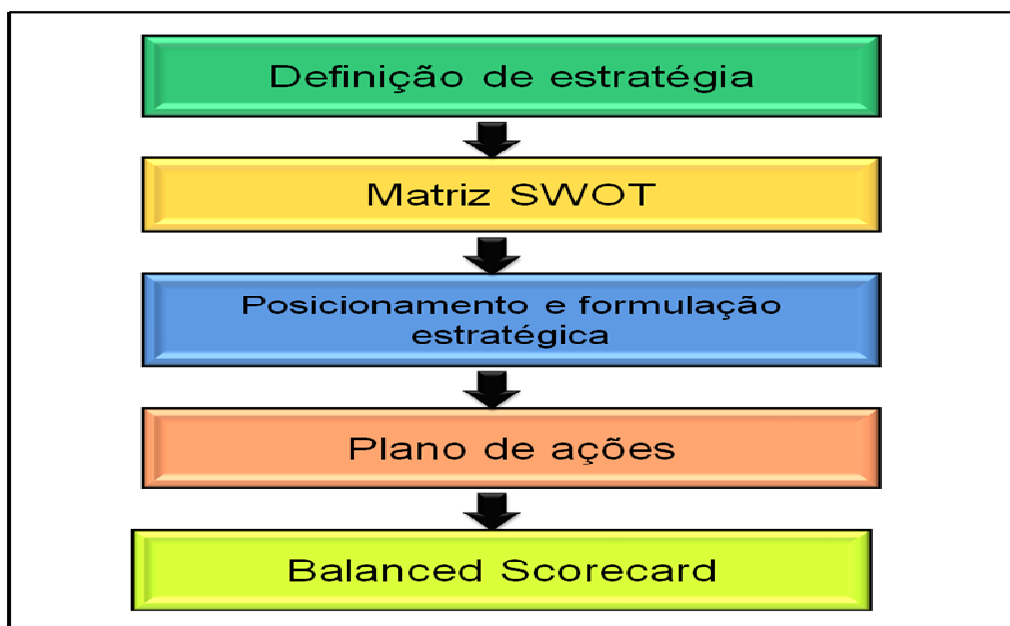
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Esses são os produtos que a empresa vende com mais frequência, temos o objetivo de ampliar a linha de produtos.

4.2 FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após uma breve apresentação da empresa e de seus produtos, será proposto o planejamento estratégico, sendo que a empresa não possui nenhum planejamento futuro.

Figura 19 - Fluxograma do desenvolvimento do estudo de caso.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

4.3 MISSÃO

De acordo com o estudo bibliográfico realizado, se entende como missão a essência, o propósito da organização, a razão de ser empresa, que papel exercerá no mercado.

Com esse propósito foi elaborada a seguinte missão para a empresa JM Móveis e Esquadrias:

Figura 20 - Missão da empresa JM Móveis e Esquadrias.

Garantir excelência e pontualidade na entrega e proporcionar satisfação do cliente com madeiras de qualidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Com a elaboração da missão foi delimitado o alvo de mercado da empresa JM Móveis e Esquadrias.

4.4 VISÃO

A visão como citado no referencial desse trabalho, é a direção desejada pela empresa; caminho que pretende percorrer de médio a longo prazo, como pretende ser vista por todos.

Com base neste estudo, é proposta uma visão para a empresa JM Móveis e Esquadrias.

Figura 21 - Visão da empresa JM Móveis e Esquadrias.

Ser reconhecida como referência de qualidade, inovando constantemente, garantindo sempre os melhores produtos, atendimento e pontualidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A visão da empresa é proposta levando em consideração quatro pontos essenciais, segue na figura 22.

Figura 22 - Fatores para elaboração da visão.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Como a empresa é de médio porte, levará algum tempo para atingir esses pontos. Existem muitos concorrentes na cidade, com isso dificultando os objetivos da empresa, por isso o tempo de realização é de 10 anos para a conclusão de toda a visão da empresa.

4.5 VALORES

Os valores, como abordado em estudo referencial, são fundamentais para as escolhas que definem os princípios que guiam a empresa, tendo como papel atingir sua missão.

Os valores da empresa JM Móveis e Esquadrias apresentam-se na figura abaixo.

Figura 23 - Valores da JM Móveis e Esquadrias.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Foram feitas pesquisas e estudos com os responsáveis da empresa para formação desses valores e, serão desempenhados com a missão e a visão da empresa.

4.6 ANÁLISE SWOT

Após a formação dos cenários, a próxima etapa é a confecção da análise SWOT. Por meio de entrevistas com os sócios, gerentes e funcionários, foi possível fazer um levantamento dos pontos fortes e pontos fracos para a análise interna e, oportunidades e ameaças para a análise externa.

4.6.1 Análise interna e externa

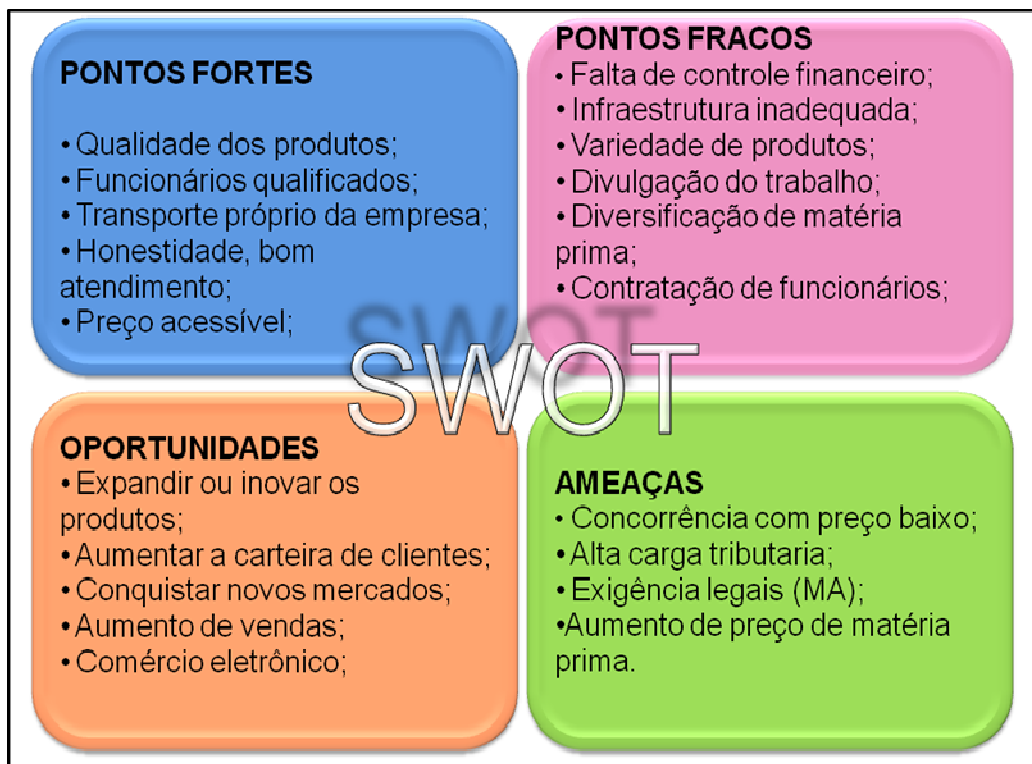
A análise interna conforme mencionada nesse trabalho tem como principal objetivo elencar os pontos positivos e melhorar os pontos negativos. Os pontos fortes e pontos fracos são variáveis internas e são propostos para analisar a situação favorável e desfavorável da empresa.

A análise externa tem como finalidade identificar as oportunidades e

ameaças, podendo aproveitar dessas ameaças usando as oportunidades. Serão elencadas abaixo as oportunidades e ameaças encontradas no levantamento do questionário feito com os responsáveis da empresa JM Móveis e Esquadrias.

Depois de apresentados todos os pontos da análise *SWOT*, é possível organizá-la e evidenciá-la com seus pontos críticos para a elaboração de novas estratégias. Segue abaixo a matriz *SWOT* com os dados verificados da empresa JM Móveis e Esquadrias

Figura 24 - Matriz *SWOT* da JM Móveis e Esquadrias.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Por meio do cruzamento de informações aplicadas a análise *SWOT*, foi possível avaliar os fatores mais críticos encontrados na empresa, para elaboração e execução dos objetivos estratégicos, dando grande atenção as ameaças e pontos fracos, que podem prejudicar o crescimento e desenvolvimento da empresa.

4.7 POSICIONAMENTO E FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

Neste tópico define-se o posicionamento da empresa perante o mercado

e formulação de estratégia para atingir a visão da empresa.

A empresa JM Móveis e Esquadrias busca aumentar a carteira de clientes conquistando novos mercados e, também, expandir a linha de produtos e investir em *marketing*.

4.7.1 Estratégia

A elaboração da estratégia serve para direcionar os objetivos estratégicos. Essa elaboração foi definida com base nas etapas da análise *SWOT*.

Quadro 4 - Relação das estratégias JM Móveis e Esquadrias.

ESTRATÉGIAS
O aumento no volume de vendas;
Investir em <i>marketing</i> ;
Trabalhar com custos competitivos e impostos;
Aumento de produção e mix de produto;
Implantar sistema de controle financeiro;
Contratação de funcionários; e
Aumentar compras de matéria prima.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Com as estratégias definidas, sendo a maioria delas voltadas à parte financeira da empresa, conforme foi verificado na análise *SWOT*, e algumas ameaças são voltadas ao fluxo de caixa. Na sequência serão destacados os objetivos estratégicos.

4.7.1.1 Objetivos estratégicos

Definem-se como objetivos estratégicos os resultados que se deseja seguir, com prazos estipulados para facilitar o controle por meio de plano de ações. Para a empresa em estudo foram definidos os objetivos que se pretende alcançar para o período de cinco anos, de 2015 a 2020. Foi realizado o planejamento

estratégico com a finalidade de retorno em longo prazo.

Para a área administrativa e operacional foram elaborados os objetivos, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 - Área administrativa.

Área administrativa e operacional
Trabalhar com custos competitivos e impostos; e
Implantar sistema de controle financeiro.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Para a área comercial e de *marketing* foram elaborados os objetivos elencados no Quadro 6.

Quadro 6 - Área comercial.

Área comercial e <i>marketing</i>
Aumento de compras de matéria-prima;
Aumentar o faturamento em vendas 1000% nos próximos 5 anos; e
Investir em <i>marketing</i> .

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Para a área industrial e de produção foram elaborados os objetivos descritos no Quadro 7.

Quadro 7 - Área industrial.

Área industrial e produção
Aumento de produção e mix de produtos;
Contratação de funcionários; e
Ampliação da fábrica.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

As formulações de objetivos estratégicos nos quadros acima mostram o que a empresa quer para o seu futuro, sendo aplicados os planos de ações.

4.7.1.2 Formulação das estratégias

Conforme o referencial bibliográfico apresentado na pesquisa, a necessidade de desenvolvimento das estratégias impostas pelo mercado de atuação da empresa, consiste em novos objetivos para adaptar-se na competitividade de mercado.

Para alcançar os objetivos propostos pelo gerente da empresa, com relação à análise interna (pontos fortes) no cenário que está inserida na análise SWOT, pode-se elencar algumas delas em relação aos seus concorrentes, sendo as seguintes:

- a) qualidade de produtos, madeiras de lei;
- b) transporte próprio;
- c) comprometimento com o cliente; e
- d) funcionários qualificados.

Esses pontos podem ser classificados como valores, qualidades que faz a empresa se destacar no mercado, pontos que serão necessários para obtenção de sucesso no planejamento estratégico da empresa.

Nesse contexto será apresentada e formalizada uma estratégia de desenvolvimento. A empresa estabelecerá pontos importantes, trabalhando baseada nas análises internas (pontos fracos) e análises externas (ameaças), sendo as seguintes:

- a) inovação e diversificação de produtos e matéria-prima;
- b) trabalhar com controle financeiro;
- c) elevação dos custos;
- d) divulgação da empresa, *marketing*; e
- e) Infraestrutura inadequada.

Contudo, a principal estratégia utilizada para a obtenção de seus objetivos será a divulgação de seus produtos, expansão das vendas e linha de produtos na área de imóveis de habitação, sendo uma oportunidade para a atuação da empresa; trabalhar com outras madeiras clássicas como eucalipto, pinus e angelim.

Com essa estratégia, a JM Móveis e Esquadrias irá implantar um sistema de informática para o controle de caixa e de estoque e para atender a demanda. A empresa irá elaborar um projeto de ampliação do galpão industrial objetivando a

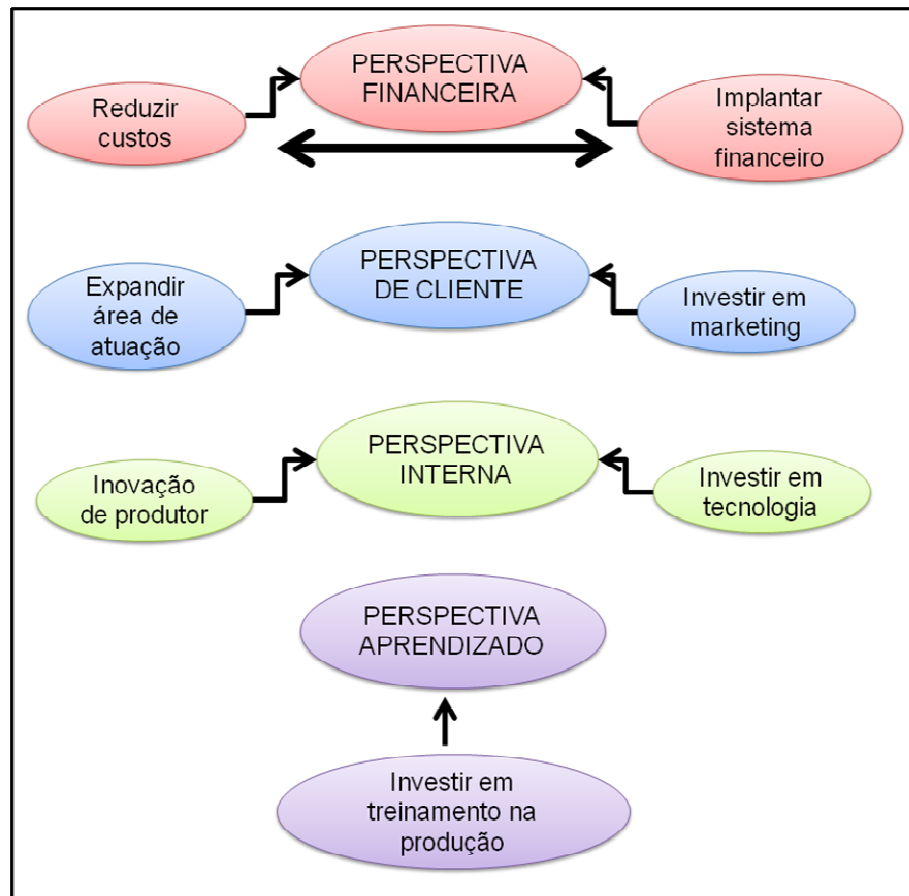
estrutura adequada para estocar nova linha de produtos.

4.7.1.3 Mapas estratégicos

Foram elaborados em um mapa estratégico, os passos a serem seguidos para a obtenção dos resultados no planejamento estratégico.

Na confecção do mapa estratégico foram utilizadas a visão e as estratégias, as quais serviram para iniciar os quadros das perspectivas financeiras, a de clientes, a interna e o aprendizado.

Figura 25 - Mapa estratégico da JM Móveis e Esquadrias.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O mapa estratégico da empresa JM Móveis e Esquadrias será um referencial para que os responsáveis pela empresa tenham uma percepção clara de como as funções estão ligadas com o objetivo geral.

4.8 PLANOS DE AÇÕES DA JM MÓVEIS E ESQUADRIAS

Sendo desenvolvidas as estratégias, caberá a empresa elaborar seus planos de ações para executarem suas estratégias. Abaixo as estratégias que serão elaboradas para a confecção dos planos de ações da empresa JM Móveis e Esquadrias:

- a) aumentar o faturamento em vendas 1000% nos próximos 5 anos;
- b) *marketing*, divulgação da logo da empresa;
- c) produção e imóveis habitacionais;
- d) implantação de sistema de informática para controle de estoque e caixa;
- e) aumentar o quadro funcionários;
- f) ampliação da fábrica; e
- g) aumento de compras de matéria-prima.

Abaixo os planos de ações, com os objetivos a serem seguidos; as metas e desafios, todos com prazos estabelecidos para a realização e execução.

Tabela 1 - Plano de ação 01.

Planejamento Estratégico				Plano de Ação 1. 2016/2020													
Diretor: Janete		Coordenador da Iniciativa:		Ester													
Objetivo Estratégico: Aumentar 1000% o faturamento.		Indicador: Faturamento		Período	2016	2017	2018	2019	2020						Observação:		
				Meta	20%	20%	20%	20%	20%								
Iniciativa	Etapas (o que e como fazer?)	Responsável	Investimento	Observação 2016												Observação:	
				Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
Aumentar número de clientes.	Participação em licitações de prefeituras e empresas.	Ester	A orçar														Consultar licitações das prefeituras da região.
Investir em outros meios de vendas.	Em sites, jornais e feiras.	Ester	1.500,00														Consultar o jornal de mais circulação na região.
Fazer parceria com construtoras.	Contatar a empresa oferecer proposta.	José	A orçar														Construtora de grande porte.
Parcerias com materiais de construção.	Contatar a empresa oferecer proposta.	José	A orçar														Contatar parceria para fornecimento de materiais de construção.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Tabela 2 - Plano de ação 02.

Planejamento Estratégico				Plano de Ação 2. 2016/2020													
Diretor: Janete		Coordenador da Iniciativa:		Ester													
Objetivo Estratégico: Marketing e comercial		Indicador: Marketing		Período	2016	2017	2018	2019	2020	Observação:							
				Meta	20%	20%	20%	20%	20%								
Iniciativa	Etapas (o que e como fazer?)	Responsável	Investimento	Observação 2016												Observação:	
				Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
Criar uma logo da empresa.	Contratar pessoas que fazem por conta.	Patrícia	500,00														
Divulgar em agencia de publicidade e propaganda.	Em rádios ou jornais de circulação	Ester	350,00														Valor do honorário mensal, para divulgação em radio.
Fazer panfletos dos produtos.	Distribuir em lojas e conveniências	José	400,00														Cada panfleto e 3,33 total 120,00 panfletos.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Sobre o plano de ação 02 foi solicitado que providenciasse a logo da empresa JM móveis e esquadrias, portanto busquei fazer uma logo que se adaptasse com a atividade da empresa. Trazendo para o logo algo mais rústico e criativo.

Figura 26 - Logo da empresa JM Móveis e Esquadrias.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Tabela 3 - Plano de ação 03.

Planejamento Estratégico				Plano de Ação 3. 2016/2020													
Diretor: Janete		Coordenador da Iniciativa:		Ester													
Objetivo Estratégico: Aumento de produção e ampliação da fábrica.		Indicador: Produção		Período	2016	2017	2018	2019	2020	Observação:							
				Meta	20%	20%	20%	20%	20%								
Iniciativa	Etapas (o que e como fazer?)	Responsável	Investimento	Observação 2016												Observação:	
				Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
Ampliar a fábrica.	Contratar construtora.	Jose	20.000,00														1.500,00 o metro quadrado, sendo ampliados 13,5 m ² .
Aquisição de máquinas para a produção.	Comprar mais máquina.	Bruno	40.000,00														Consultar valores de máquinas, e possíveis financiamentos.
Aumento de quadro de funcionários.	Abrir vagas para pessoal qualificado.	Ester	A orçar														Analisar o salário acessível para o funcionário.
Capacitação de funcionários.	Pesquisar treinamento para o responsável da produção.	Ester	A orçar														Analisar curso técnico para capacitação de funcionários e responsável.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Tabela 4 - Plano de ação 04.

Planejamento Estratégico		Plano de Ação 4. 2016/2020															
Diretor: Janete		Coordenador da Iniciativa:		Ester													
Objetivo Estratégico: Implantação sistema operacional e aumento de compras.		Indicador: Operacional		Período	2016	2017	2018	2019	2020	Observação:							
				Meta	20%	20%	20%	20%	20%								
Iniciativa	Etapas (o que e como fazer?)	Responsável	Investimento	Observação 2016												Observação:	
				Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
Controle de caixa e estoque.	Contratar alguém especializado.	Ester	500,00														Para começar vamos adotar sistema manual de controle financeiro.
Aumento de compras.	Realizar pesquisas com outros fornecedores.	Ester	A orçar														Outros tipos de produtos, pinus, eucalipto e angelin.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Tabela 5 - Plano de ação 05.

Planejamento Estratégico		Plano de Ação 5. 2016/2020															
Diretor: Janete		Coordenador da Iniciativa:		Ester													
Objetivo Estratégico: Aumento o mix de produtos		Indicador: Operacional		Período	2016	2017	2018	2019	2020	Observação:							
				Meta	20%	20%	20%	20%	20%								
Iniciativa	Etapas (o que e como fazer?)	Responsável	Investimento	Observação 2016												Observação:	
				Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
Trabalhar com outro tipo de produto.	Produzir produtos com outros tipos de madeira.	Jose	A orçar														Fabricar outros tipos de produtos como camas, armários, casas entre outras.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração do planejamento estratégico foi possível avaliar a importância de planejar uma empresa, sendo a curto ou longo prazo, micro ou pequenas empresas. O planejamento estratégico não é restrito para empresas de grande porte, como se pode analisar na pesquisa este foi elaborado em uma micro empresa.

O planejamento estratégico é um processo de formulação e implementação de estratégias, onde deve se obter o máximo de aproveitamento das oportunidades e neutralizar as ameaças, sendo que cada plano de ação precisa de acompanhamento, pois são esses planos que irão demonstrar se o planejamento estratégico está sendo realizado adequadamente.

A pesquisa foi bibliográfica onde foram apresentados os conceitos elucidados por diversos autores da área; a metodologia e fatores que abrangiam o planejamento estratégico.

Desta forma, o objetivo foi a elaboração e a recomendação de um planejamento estratégico para uma indústria de esquadrias: a JM Móveis e Esquadrias Ltda - ME.

Para a realização do planejamento estratégico foram identificadas: a missão, a visão e os valores, por meio de um diagnóstico estratégico. Realizando uma análise interna e externa, foi possível identificar os pontos cruciais para a matriz SWOT e as estratégias do BSC.

Com a análise foi possível atingir o principal objetivo do trabalho que consistia em criar os objetivos e metas estratégicas para a elaboração do plano de ação, o qual terá um prazo de cinco anos para que produza os efeitos desejados, sendo este um resultado de longo prazo.

As informações transmitidas pela empresa são verídicas, sendo que esta não possuía nem um tipo de planejamento estratégico e nem uma visão de futuro.

A proposta de ação foi demonstrada para a proprietária, que analisou todos os dados abordados no trabalho e posteriormente realizará o acompanhamento do planejamento estratégico, com a finalidade de atingir os objetivos estratégicos propostos, e atualizando com novas estratégias para dar continuidade ao plano de ação.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a Utilização de Planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 156 p.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012. 182 p.
- BERTI, Anélio. **Custos: uma estratégia de gestão**. São Paulo: Icone, 2002. 264 p.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 403 p.
- _____. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 396 p.
- CAVALCANTI, Marly. **Gestão Estratégica de Negócios: Evolução, Cenários, Diagnósticos e Ação**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 499 p.
- CRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999. 138 p.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992. 242 p.
- FARIAS, Edvaldo Antunes de. **Elementos Essenciais à Montagem de Planos de Negócios em Serviços, Gestão de Negócios e Marketing**. Rio de Janeiro: 2005. 207 p. (Material Acadêmico Complementar).
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia: e o cenário dos negócios texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 380 p.
- GURGACZ, Glaci; NASCIMENTO, Zinara Marcet de A. **Metodologia do trabalho científico: com enfoque nas ciências exatas**. Joinville: Sociesc. 2007. 132 p.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 2. ed. São Paulo. Thomson. 2008. 415 p.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 367 p.
- _____. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 344 p.
- _____. **Mapas estratégicos. Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 471 p.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 206 p.

LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão Estratégica Participativa: Teoria e Prática para Criação de Organização que Aprendem**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007. 206 p.

LOBATO, David Menezes et. al. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 208 p.

MULLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014. 224p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Uma estratégia empresarial: Uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991, 267 p.

_____. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 224 p.

_____. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e Práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004, 327 p.

_____. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e Práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 331 p.

_____. **Sistema, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 484 p.

_____. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia, práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 337 p.

PAULO FILHO, Vasconcellos; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para Vencer: Um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 369 p.

PEREIRA, Giancarlo da Silva Rego. **Gestão Estratégica. Revelando alta performance as empresas**. São Paulo: Saraiva, 2005. 175 p.

SANTOS, Rubens da Costa. **Manual de gestão empresarial: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2007. 307 p.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004. 178 p.

TAVARES, Moura Calixta. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.

THOMPSON JR A.A; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2004. 230 p.

VALADARES, Maurício C. B. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 140 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 94 p.

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