

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – UNACSA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

LUCIANA DA SILVA PERDONÁ

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
UMA OFICINA MECÂNICA NO MUNICÍPIO MORRO DA FUMAÇA**

CRICIUMA

2016

LUCIANA DA SILVA PERDONÁ

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
UMA OFICINA MECÂNICA NO MUNICÍPIO MORRO DA FUMAÇA**

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

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva

CRICIUMA

2016

LUCIANA DA SILVA PERDONÁ

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
UMA OFICINA MECÂNICA NO MUNICÍPIO MORRO DA FUMAÇA**

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, 28 de junho de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva - Orientador

Prof. Esp. Ademir Borges - Examinador

Dedico esse trabalho principalmente aos meus pais Margarete e Claudio e ao meu esposo Jefersson por sempre me apoiarem, e por toda a dedicação e companheirismo.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, a base de tudo, por me dar forças e sabedoria em todos os momentos, porque sem ele eu nada seria!

Aos meus pais Maria Margarete Campo da Silva e José Claudio Abel da Silva por estar sempre ao meu lado em todos os momentos, ensinando o caminho certo onde tudo se conquista com humildade e esforço.

Ao meu esposo Jefersson Perdoná por sempre me apoiar nessa trajetória, pela força que me deu para não desistir, pela paciência e pela compreensão em todos os momentos.

Aos amigos que a faculdade me deu entre eles; Angelina, Daniela, Edvânia, Gustavo, Jaqueline, Maria e Thayse sei que levarei da faculdade para a vida.

Ao meu orientador Realdo de Oliveira da Silva pela sua dedicação, paciência, pelas horas cedidas de seu tempo para me auxiliar no desenvolvimento deste trabalho. Muito obrigada pela atenção!

Aos professores do curso no qual sempre nos transmitiram seus conhecimentos no decorrer dos semestres.

Enfim, muito obrigada a todos, que direta ou indiretamente fizeram parte de toda trajetória.

“Onde quer que você veja um negócio de sucesso, pode acreditar que ali houve um dia uma decisão corajosa.”

Peter Drucker.

RESUMO

PERDONÁ, Luciana da Silva. **Proposta de Implantação do Planejamento Estratégico para uma Oficina Mecânica no Município Morro da. 2016.** 54 p. Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC

Este trabalho tem por objetivo propor a implantação do planejamento estratégico em uma oficina mecânica, com finalidade de ser uma ferramenta de gestão. O presente estudo apresenta na sua fundamentação teórica uma visão geral sobre planejamento estratégico, seus níveis estratégicos suas etapas de elaboração, a análise ambiental e também contempla as estratégias genéricas de Porter, e o *balanced scorecard*. Na sequência foi realizado o estudo de caso no qual está demonstrando o histórico da empresa, seus produtos e serviços oferecidos, o mercado de atuação no qual está inserido e sua arquitetura estratégica, ou seja, a proposta do planejamento estratégico que ainda contém o *balanced scorecard* e o plano de ação no qual é uma ferramenta de auxílio para os gestores.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Estratégia. Objetivos Estratégicos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Níveis Organizacionais	17
Figura 2 - Esquema de Implantação do Planejamento Estratégico	21
Figura 3 - Dimensão do Negócio.....	23
Figura 4 - Três Estratégias Genéricas de Porter	30
Figura 5 - Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	34
Figura 6 - Organograma.....	41
Figura 7 - Etapas do Estudo.....	44
Gráfico 1- Mercado de atuação	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Formulário para o desenvolvimento do Plano de Ação	36
Quadro 2 - Linha de Produtos e Serviços da Organização	42
Quadro 3 - Análise SWOT	46
Quadro 4 - Objetivos Estratégicos.....	47
Quadro 5 - <i>Balanced Scorecard</i> da empresa Comercial Elétrica Claudio Ltda.	48
Quadro 6 - Plano de Ação	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC - *Balanced Scorecard*

SWOT- *Strenght, Weakness, Opportunities, Threats*

AMREC – Associação do Municípios da Região Carbonífera

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 ESTRUTURAS DO ESTUDO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA	15
2.2 CONCEITO DE GESTÃO ESTRATÉGICA	16
2.3 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO	16
2.4 NÍVEIS ESTRATÉGICOS	17
2.4.1 Planejamento Estratégico	18
2.4.2 Planejamento Tático	19
2.4.3 Planejamento Operacional	19
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL	20
2.6 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
2.6.1 Etapas de Implantação do Planejamento Estratégico	20
2.6.1.1 Diagnóstico Estratégico	22
2.6.1.2 Negócio	22
2.6.1.3 Missão	23
2.6.1.4 Visão	25
2.6.1.5 Valores	25
2.7 ANÁLISE SWOT	26
2.7.1 Análise do Ambiente Interno	27
2.7.2 Análise do Ambiente Externo	28
2.8 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	29
2.9 AS TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER	29
2.10 POSICIONAMENTOS ESTRATÉGICOS	31
2.11 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	32
2.12 BALANCED SCORECARD- BSC	32
2.12.1 Perspectivas	33
2.12.2 Plano de Ação	35

2.13 INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO.....	36
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	38
3.1 ENQUADRAMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	39
4 ESTUDO DE CASO	40
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	40
4.1.1 Organograma.....	41
4.1.2 Produtos e Serviços.....	42
4.1.3 Mercado de Atuação	42
4.1.4 Forma de Tributação.....	43
4.2 ETAPAS DO ESTUDO	43
4.3 ARQUITETURA ESTRATÉGICA	45
4.3.1 Negócio	45
4.3.2 Missão	45
4.3.3 Visão.....	45
4.3.4 Valores	45
4.3.5 Análise SWOT.....	45
4.3.6 Posicionamento Estratégico	47
4.3.7 Objetivos Estratégicos.....	47
4.3.8 Balanced Scorecard- BSC	48
4.3.9 Plano de Ação.....	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS.....	52

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se o tema e o problema que serão abordados no projeto de estudo, que tem como finalidade mostrar a importância do planejamento estratégico em uma oficina mecânica. O objetivo geral e os específicos, e pôr fim a justificativa da pesquisa.

1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA

Com o constante aumento da concorrência e do avanço econômico, na maioria das vezes as pequenas e médias empresas estão crescendo sem nenhum planejamento. Em consequência disso muitas vezes não alcançam o seu objetivo de aumentar e ou manter seu lucro, manter-se no mercado e ser competitiva. Para continuamente poder ampliar seu negócio, ou seja, crescer, o que pode comprometer o futuro da empresa.

Sendo assim, para não comprometer a continuidade da empresa os gestores podem utilizar o planejamento estratégico como uma ferramenta administrativa que auxilia no desenvolvimento das estratégias e das tomadas de decisões, que, se bem executadas levam ao sucesso, podendo atingir os objetivos almejados.

O setor de oficinas automobilísticas está em constante expansão, pois passam de uma simples oficina mecânica para um centro de reparação, onde suas especificações e modalidades de trabalho estão mais focados em satisfazer o cliente atentos as novas tecnologias, pois os veículos cada dia evoluem mais estando muito tecnológico. Sabendo disso, uma oficina mecânica deve se especializar e planejar o que ela vai oferecer para seus clientes, pois o mercado está em busca do diferencial e da agilidade que ela oferece. Por isso a empresa deve utilizar o planejamento estratégico, para assim criar diretrizes no qual deverão ser seguidas ao longo prazo.

Diante do exposto, surge à seguinte questão problema: Qual a contribuição do planejamento estratégico aplicado a uma microempresa que presta serviço de oficina mecânica automotiva?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral consiste em elaborar uma proposta para implantação de planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte no ramo de oficina mecânica e elétrica, situada no Município de Morro da fumaça, sul de Santa Catarina.

Os objetivos específicos para atingir o objetivo geral consistem em:

- Descrever o Planejamento Estratégico suas etapas de implantação;
- Identificar e analisar o ambiente interno e externo da empresa;
- Apresentar um modelo de planejamento estratégico através de estudo de caso para a empresa em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho justifica-se pela importância do planejamento estratégico no desenvolvimento de uma empresa pois irá contribuir para o seu processo de gestão. Pois segundo Muller (2014) existe várias vantagens para a empresa com planejamento, tais como: o conhecimento sobre a organização, mercado/clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores e agilidade e fundamentação nas decisões, pois cria um consenso natural entre líderes, direciona para o mesmo caminho todos com objetivos comuns.

Desta forma, a proposta deste estudo irá contribuir para que os administradores da empresa estudada conheçam esta importante ferramenta. No qual bem elaborada levará a empresa se orientar para o futuro, podendo então tomar suas decisões com mais segurança e confiabilidade, sendo assim poder cumprir seus objetivos no curto médio e longo prazo sua missão e visão focando assim realizar seus objetivos. E assim poder ser um exemplo para outras empresas do ramo.

1.4 ESTRUTURAS DO ESTUDO

Após finalizar o capítulo introdutório, o trabalho segue estruturado de acordo com os seguintes capítulos: fundamentação teórica; o estudo de caso; os procedimentos metodológicos; e as considerações finais. Na revisão de estudos teóricos e empíricos são apresentados o tema do trabalho, abordando o planejamento estratégico. Após esta fase são propostos os procedimentos

metodológicos com o método, abordagem, objetivos, estratégia e técnicas de pesquisa. Posteriormente serão discutidos o estudo de caso e a proposta de implantação do planejamento estratégico, e pôr fim a conclusão do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Será abordado neste capítulo o conceito, tipos e os princípios do Planejamento Estratégico sua importância para a empresa conforme estudos e pesquisas bibliográficas.

2.1 EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA

A estratégia está historicamente fundamentada nos conceitos militares sobre como vencer o inimigo, sendo assim, Andrade (2012) afirma que muitos dos conceitos utilizados no mundo dos negócios têm seus antecedentes no campo militar. Nesta mesma linha Fernandes e Berton (2005) afirmam que o pai da estratégia o militar Carl von Clausewitz definia três alvos para vencer o inimigo, o primeiro era avaliar a força do inimigo, o segundo avaliar os recursos do inimigo e o terceiro a sua disposição para lutar. Desta forma ele enfatizava os fatores psicológicos, os fatores acidentais e por fim o caráter das estratégias.

Assim depois da segunda guerra mundial essas definições foram incorporadas nos métodos de gestão estratégica quando se tratava de vencer a batalha por mercado. Porém, o meio empresarial não se preocupa somente em vencer o inimigo, mas em concretizar um futuro desejado, utilizando as oportunidades que o mercado oferece.

Deste modo hoje em dia conforme Andrade (2012, p. 5), existem vários conceitos sobre estratégia sendo que:

É possível afirmar que a estratégia, em termos gerais, lida com a definição de linhas de negócio da organização, com a definição dos objetivos organizacionais, com a determinação de como desenvolver as atividades empresariais frente ao ambiente competitivo e como articular as diversas áreas funcionais para facilitar o êxito da organização.

Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que a estratégia precisa ser planejada, e implementada. E este é o principal desafio, pois, para ser bem sucedida, ela deverá ser colocada em ação por todas as pessoas da empresa.

Desta forma a estratégia, neste trabalho, tem como significado a determinação das metas e dos objetivos nos quais possibilitam a empresa alcançar o futuro desejado.

2.2 CONCEITO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é uma ferramenta essencial, pois é um processo que planeja, gerencia, executa, acompanha e corrige quando necessário, ou seja, Costa (2003, p. 54) afirma que “a gestão é um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e responsáveis e colaboradores da organização”.

Pinto (2007, p.54) afirma que “a gestão estratégica é, em síntese, um conceito abrangente que busca cuidar dos aspectos relacionados à estratégia por intermédio de ações coordenadas por profissionais”. No qual seu objetivo principal é criar, aplicar e controlar a estratégia para levar a empresa para o sucesso.

Para Costa (2003), a gestão estratégica é uma forma de estimular o crescimento e garantir a sobrevivência da empresa, no processo de adaptação às mudanças no seu ambiente interno e externo, ou seja, a gestão estratégica tem por finalidade contribuir para o crescimento e a continuidade da instituição no qual por meio da estratégia possibilita a empresa a antecipar as mudanças observadas ou previstas no mesmo ambiente.

Pode-se afirmar que a gestão estratégica é uma importante ferramenta que os gestores utilizam para levar as organizações a realizar seus planejamentos, no qual a principal ferramenta é o planejamento estratégico que auxilia a empresa para atingir o sucesso.

2.3 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento segundo Oliveira (2007, p. 4) “corresponde a um conjunto de providências a serem tomadas pela empresa para obter resultado futuros”. Nesta mesma linha Serra, Torres e Torres (2004, p. 30) definem planejamento como:

Processo pelo qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais. O planejamento, se bem executado, ajudará o empreendimento a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades.

Mintzberg (2001, p. 258) conceitua que "o planejamento ajuda a transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, tomando o primeiro passo que

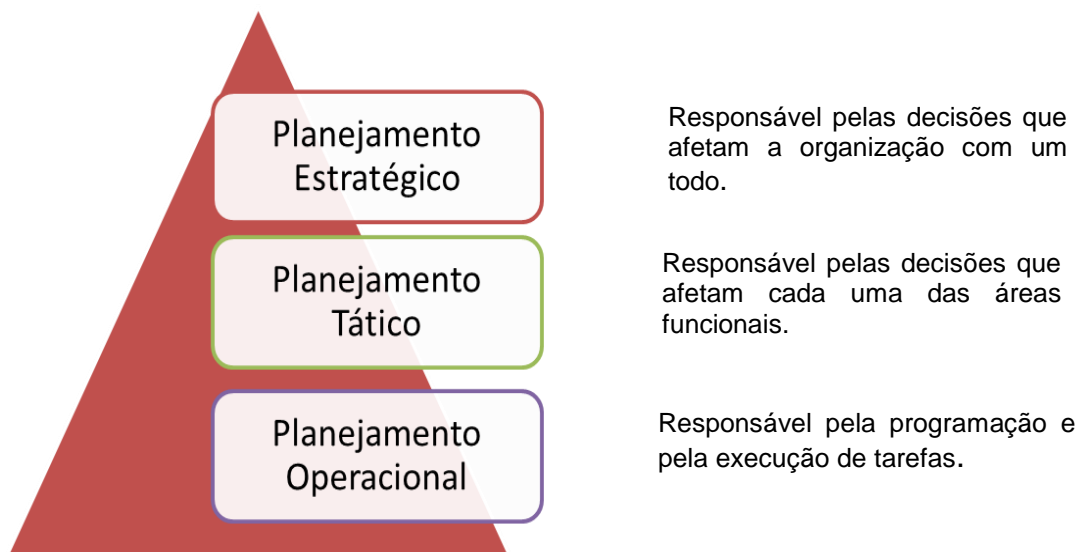
leva finalmente à implementação". Deste modo, Oliveira (2008, p. 5) diz que o planejamento pode ser definido como “desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais”.

Pode-se então afirmar que o planejamento serve como uma ferramenta para que os administradores reduzam as incertezas no processo decisivo, e possam aumentar a chance de alcançar seus objetivos organizacionais.

2.4 NÍVEIS ESTRATÉGICOS

O planejamento organizacional é composto por três níveis organizacionais diferentes, o qual segundo Andrade (2012), está dividido em níveis hierárquicos no qual o primeiro é o nível estratégico, o segundo o tático e o terceiro o operacional. A qual a Figura 1 apresenta a concepção do autor.

Figura 1- Níveis Organizacionais



Fonte: Adaptado de Andrade (2012, p. 13)

A Figura 1 representa os três níveis hierárquicos da empresa. O nível estratégico é formado pelos principais dirigentes da empresa e estão ligados os responsáveis pela formulação da estratégia. Ao nível tático, encontram-se os responsáveis pelo controle de execução da estratégia, e ao nível operacional as

peças que tem como principal responsabilidade a execução das várias rotinas e tarefas.

2.4.1 Planejamento Estratégico

O processo de planejamento estratégico surgiu no meio empresarial pela década de 1960, onde passou a ser uma ferramenta de interesse para muitos executivos, pois houve a necessidade de as empresas realizarem projeções futuras, não somente baseadas no crescimento histórico, mas também as constantes modificações do cenário competitivo.

Andrade (2012) enfatiza que o planejamento estratégico é uma função dos principais administradores, pois qualquer organização atribui a eles a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos.

O planejamento estratégico é responsável em definir o caminho que a empresa deverá seguir, ou seja, define a missão, visão, posicionamento, metas e objetivos (BIAGIO E BATOCCHIO, 2005).

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) comentam que o “planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade”. Nesse contexto Biagio e Batocchio (2005, p. 33) definem a “pró-atividade como a grande vantagem do planejamento estratégico, ou seja, por intermédio dele a empresa consegue antecipar problemas”. Nessa mesma linha Oliveira (2008) enfatiza a tendência do planejamento a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Muller (2014) afirma que as empresas buscam a competitividade com o objetivo de sustentação e sobrevivência no longo prazo, ou seja, essa competitividade esta ligada simultaneamente aos requisitos de mercado, clientes, fatores competitivos e aos requisitos internos da empresa. Nos dias de hoje a gestão empresarial não é mais suficiente para gerenciar a empresa como um objetivo específico, é necessário gerenciar o negócio da empresa, envolvendo fatores, influências, recursos e variáveis externas e internas.

Desta forma afirma-se que o planejamento estratégico é formado pelos principais dirigentes da empresa, onde são tomadas as principais decisões. No qual

levará a empresa a identificar traçar seus objetivos e suas metas para assim poder alcança-los.

2.4.2 Planejamento Tático

O planejamento tático esta subordinado ao estratégico e nele são formuladas as estratégias funcionais, pelos gerentes de divisões ou departamentos, nos quais as decisões estão restritas somente a suas áreas específicas.

Andrade (2012) diz que o planejamento tático abrange todos os departamentos ou divisões da empresa, no qual é direcionado para o médio prazo.

Este planejamento é mais detalhado que o estratégico, é direcionado para médio prazo. São exemplos de planejamento tático: plano de *marketing*, plano de recursos humanos e plano financeiro.

2.4.3 Planejamento Operacional

Planejamento operacional é a formalização através de documentos. Desta forma Oliveira (2008) afirma que, o Planejamento Operacional é executado, principalmente através de documentos escritos, dos procedimentos de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas da empresa.

Andrade (2012) comenta que este planejamento está hierarquicamente subordinado ao tático, incluindo as pessoas que tem como principal responsabilidade a execução das várias rotinas e tarefas. Sendo assim este planejamento inclui cada grupo de tarefas que necessitam ser executadas, é bastante detalhado e é direcionado em curto prazo. Neste mesmo contexto Fernandes e Berton (2005, p. 8) afirmam que:

As decisões operacionais, de certa forma, representam a materialização das decisões estratégicas e táticas. São decisões cotidianas e seu impacto, em teoria, reduz-se no curto prazo. São exemplos: a decisão de se comprar um determinado fornecedor, a adoção de uma política de descontos em uma curta temporada para diminuir estoques ou contratar um novo funcionário. Sua extensão afeta uma área ou setor específico.

Deste modo o planejamento operacional abrange cada tarefa da empresa, ele é bastante detalhado e analítico e atua em curto prazo.

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda empresa possui uma cultura diferente mesmo sendo do mesmo ramo, conforme Chiavenato (2005, p. 125) “da mesma forma como cada país tem a sua própria cultura, as organizações se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas. Cada organização tem a sua cultura organizacional ou cultura corporativa”.

As empresas brasileiras têm em sua maioria origem familiar e nessas empresas conforme Ferreira e Estol (2006) essa cultura organizacional esta centrada principalmente na figura de seu fundador, que prescreve seus próprios valores e comportamentos. Ou seja, o fundador é quem cria a cultura da empresa, ele é quem geralmente determina os objetivos da empresa.

Deste modo Chiavenato (2005) afirma que a cultura organizacional envolve normas informais que não estão escritas, porém orientam o comportamento dos membros de uma empresa no seu dia-a-dia no qual os direcionam a realizar os objetivos da organização. Desta forma também acontece empresas familiares no qual o fundador é quem geralmente orienta os seus colaboradores como devem agir.

A cultura organizacional em qualquer empresa, mas principalmente em empresas familiares tem suas bases no fundador o qual tem como função ditar as bases para a formação da cultura na empresa.

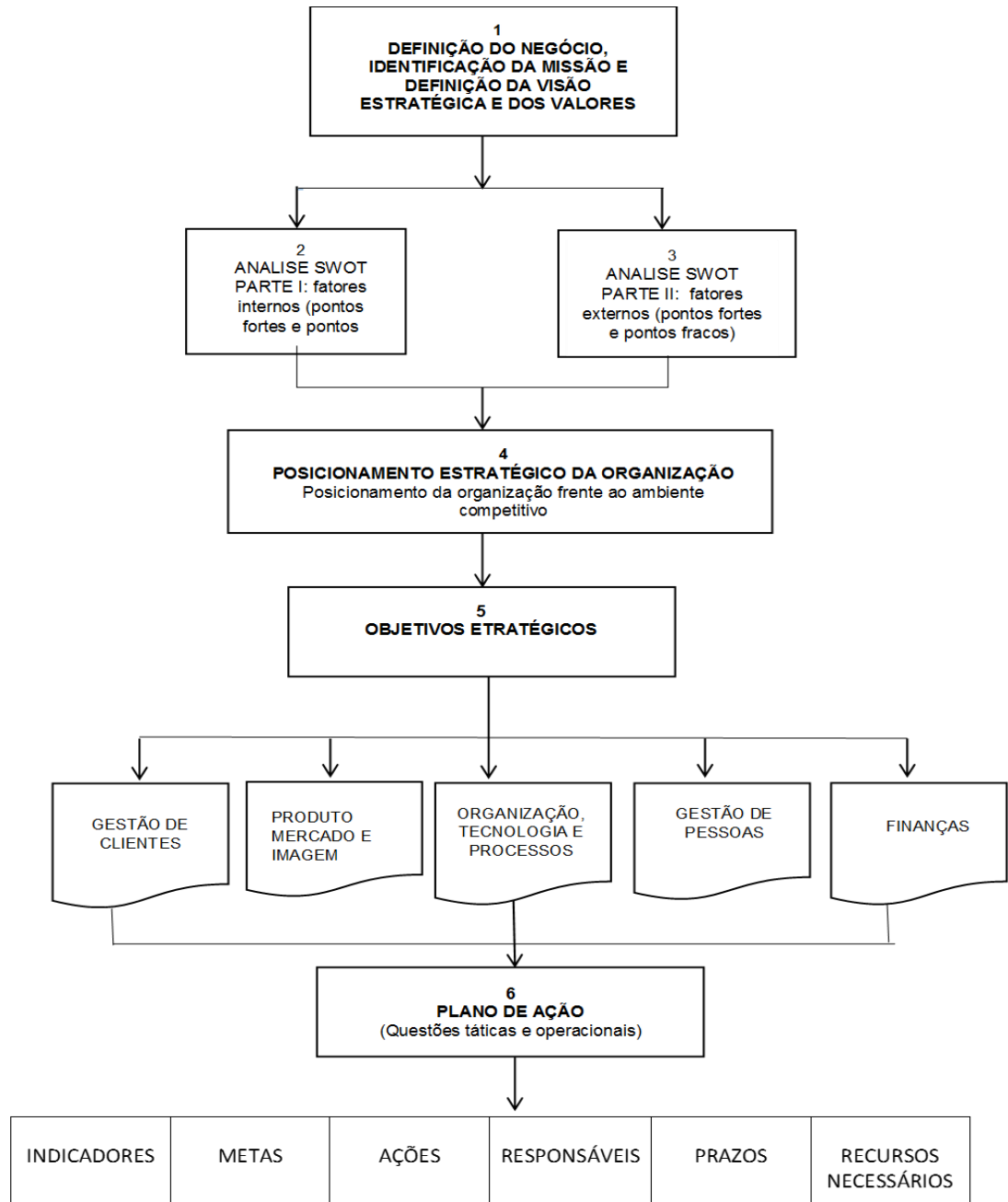
2.6 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para uma boa execução do planejamento estratégico se faz necessário seguir algumas etapas no qual serão descritas a seguir.

2.6.1 Etapas de Implantação do Planejamento Estratégico

Como qualquer metodologia, o desenvolvimento de um planejamento estratégico tem algumas etapas a serem seguidas. Na figura 2 apresenta-se o esquema de implantação do planejamento estratégico.

Figura 2 - Esquema de Implantação do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Andrade (2012,

A Figura 2 demonstra o processo de elaboração do planejamento estratégico, onde a etapa inicial é o diagnóstico estratégico como será descrito na sequência.

2.6.1.1 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico é a primeira parte do planejamento estratégico, segundo Costa (2003, p. 51) este diagnóstico “é um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformação para a construção do seu futuro”.

Oliveira (2007), diz que nesta fase deve-se determinar como se está. É realizada por pessoas específicas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos próprios à realidade externa e interna da empresa. Ou seja, verificar o que a empresa tem de bom, regular ou ruim. Este diagnóstico estratégico deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo momento, no próximo desafio, a fim de construir uma ampla crítica para o sucesso permanente.

Esta fase é a primeira etapa do planejamento estratégico o qual se divide em outras etapas que serão apresentadas a seguir.

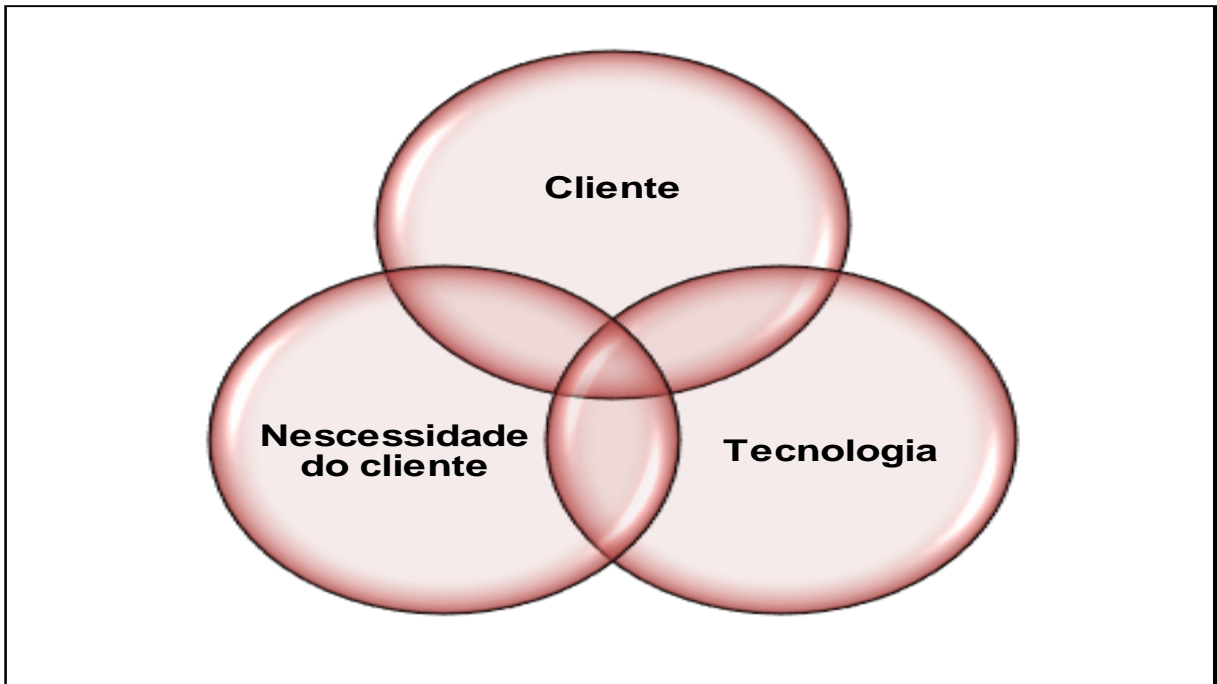
2.6.1.2 Negócio

A definição do negócio se refere as decisões relacionadas com o setor em que a empresa atua ou deseja atuar. Para Muller (2014, p.24), a “definição do negócio envolve a explicitação do âmbito de atuação da empresa”. Neste contexto Andrade (2012), diz que a definição do negócio se refere às decisões que estão ligadas com o setor em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focando estar sempre em busca de oportunidades em uma área específica dentro do mesmo.

Fernandes e Berton (2005, p. 22) afirmam que para definir o negócio a empresa deve “olhar o conjunto de empresas que atendem um mesmo grupo de clientes, visando satisfazer as necessidades semelhantes desses clientes, com base em tecnologia não muito distintas”.

Chiavenato e Sapiro (2003, p.58) definem o negócio em três dimensões conforme mostra a figura 3:

Figura 3 - Dimensão do Negócio



Fonte: Elaborado pela autora.

Deste modo conforme a figura, o grupo de clientes significa ter intimidade com o cliente, necessidade de clientes é fornecer produtos de ponta, tecnologia é ter excelência operacional.

A definição do negócio é o que irá demonstrar qual o caminho a empresa deverá seguir. Para isso os dirigentes devem delimitar um espaço dentro do setor em que atua para identificar as oportunidades de mercado, identificar a habilidade da empresa para satisfazer seus clientes de forma diferenciada e saber o que seus clientes esperam de benefícios ao adquirir os produtos ou serviços.

2.6.1.3 Missão

Uma empresa é definida pela sua missão, e assim a missão demonstra a razão de existir da organização, definindo os objetivos claros e realistas da empresa.

Para Biagio e Batocchio (2005) a missão deve evidenciar as atividades da empresa, incluído os mercados que ela atende, as áreas nas quais atuam os produtos e serviços os quais ela oferece. Chiavenato e Sapiro (2003) dizem que missão é o componente que traduz as responsabilidades e pretensões da

organização junto ao ambiente e define o “negócio”, limitando o seu ambiente de atuação.

Muller (2014), diz que a missão esclarece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade. Essencialmente, ela define o que a empresa faz dentro de seu negócio. É a proposta para qual, ou razão pela qual a empresa existe. Oliveira (2008) retrata a missão como a forma de interpretar os valores e crenças em termos de negócio e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa.

Para Muller (2014, p. 25) a definição da missão delimita e permite a busca da competência. Na declaração da missão devem-se responder as perguntas:

- O quê? (associado ao negócio).
- Para quem? (mercado, cliente).
- Como? (desafio, diferencial).

Sendo assim, segundo Andrade (2012) a primeira pergunta pode ser respondida sabendo os benefícios que o cliente espera ao obter ou a adquirir, ao utilizar o produto ou serviço, já a segunda deve-se identificar o público que mais interessa a empresa e a terceira deve-se saber o que o cliente espera de maior benefício da empresa.

Para Fernandes e Berton (2006) uma missão bem-definida contém vantagens que ajudam todos a compreenderem o que fazem na empresa e a igualar os esforços de todos os colaboradores no que é fundamental para empresa. Oliveira (2008, p. 110) acredita que a “missão deve ser entendida como uma identificação a ser seguida, mas nunca algo específico a ser alcançado”. Andrade (2014, p. 32) diz que a missão:

Deve ter credibilidade, tanto para os que compõem a organização como para os que recebem os seus serviços. Todos quantos trabalham na organização devem conhecer a missão, compreendê-la, vivê-la e sentir-se atraídos e comprometidos pessoalmente com o seu êxito durante muito tempo. Do mesmo modo, os beneficiados pelos produtos ou serviços da organização devem perceber, dia a dia, que o que se proclamou e se oferece é autêntico.

Sendo assim, pode-se concluir que a missão é um caminho para atingir a visão, ou seja, ela tem como objetivo definir a razão da empresa porém, a missão pode ser alterada da forma em que se adaptarem as novas diretrizes, ou novas estratégias da empresa.

2.6.1.4 Visão

Andrade (2012, p. 32) diz que a “visão é uma definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracteriza como uma meta, que possa servir como guia para a definição dos objetivos e realização da missão”. Para Biagio e Batocchio (2005, p. 34) “visão são as intenções e a direção que empresa pretende seguir”. Costa, (2008, p. 35) define visão como um “conceito operacional muito preciso que procura descrever a autoimagem da organização: como ela gostaria de se ver, ou melhor como ela gostaria de ser no futuro”.

Serra, Torres, Torres (2004, p. 42) dizem, que

Visão pode ser definida como a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las. Então a visão ajuda a empresa a unir-se em torno dos valores comuns que possibilitam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade, com vantagem competitiva.

Já Oliveira (2008) considera visão como limites que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam quanto mais à visão do negócio estiver alinhado aos interesses das pessoas com quais estabelecem comunicações, mais ela pode atender seus propósitos. Porém Costa, (2008, p. 36) acredita que a “visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, abrangente, mas compreensível para todos, envolvidos com a organização”.

Costa (2008, p. 36) conclui que:

Uma visão compartilhada tem um valor inestimável para a organização, pois sua função é explicar o que a empresa quer ser, unificar as expectativas, dar um sentido de direção, facilitar a comunicação, ajudar no envolvimento e comprometimento das pessoas, dar energia às equipes de trabalho, inspirar as grandes diretrizes e balizar as estratégias e demais ações da empresa.

Pode-se então afirmar que a visão é o caminho que a empresa quer se direcionar para obter sucesso futuro, com a percepção do mercado e de seus colaboradores para assim poder atender as necessidades de seus clientes.

2.6.1.5 Valores

Os valores impactam intensamente a organização em suas várias dimensões, promovendo uma ordem social no sistema da empresa orientando-a.

Para Oliveira (2008, p. 67) valores representam o “conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”. Nesse pensamento, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 69) definem valores como um “conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais aos que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo”.

Oliveira (2008, p. 67) afirma que “os valores se tornam tão mais importantes para empresa quanto á alta administração se envolve, profissional e motivacionalmente, com as questões do modelo de gestão da empresa”. Chiavenato e Sapiro (2003, p. 69) dizem que “os valores organizacionais correspondem aos atributos e ás virtudes da organização, como prática da transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade e respeito ao meio ambiente”.

Sendo assim, pode-se afirmar que os valores são de suma importância para a empresa no qual resultam no respeito entre todos buscando sempre estar alinhado a seus princípios e crenças.

2.7 ANÁLISE SWOT

Está análise é um instrumento de muita utilidade na organização do planejamento estratégico, pois por meio dela é possível relacionar as forças, as fraquezas, às oportunidades e as ameaças no qual ajudará os dirigentes avaliar o desempenho da empresa. Segundo Serra, Torres e Torres (2004, p. 86) “o nome *SWOT* é um acrônimo que tem origem em quatro palavras do idioma inglês: *Strenght* = força; *Weakness* = fraqueza; *Opportunities* = oportunidades e *Threats* = ameaças”.

O autor afirma que a função primordial da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada para que se alcancem determinados objetivos a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo da empresa.

Atualmente existem vários modelos de matriz SWOT, porém todos utilizam da mesma ideologia, que é comparar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças.

2.7.1 Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno é uma auto avaliação da empresa, onde se identificam as forças e as fraquezas da organização unificando as perspectivas internas e divergentes. Nesse contexto Oliveira (2008, p. 81) indica que:

Análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa a qual está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercado.

Andrade (2012), diz que esta primeira etapa da análise SWOT trata de diagnosticar o potencial de recursos e das capacidades da organização. [...] assim, a principal finalidade da análise interna é identificar as possíveis fontes de diferenciação e vantagem competitiva.

Segundo Muller (2014), os pontos fortes são forças internas controláveis da empresa, que se bem utilizadas permitem alcançar uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. E os pontos fracos são forças internas que se expostas ao ambiente, dificultam alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Andrade (2012) diz que os pontos fortes se referem aos fatores positivos, que atuam como facilitadores de sua capacidade para atender suas finalidades, no qual põem a empresa em uma situação privilegiada comparada com a concorrência. E nos pontos fracos os fatores negativos são inibidores da capacidade para atender as finalidades da empresa, ou seja, ela fica desfavorável quanto aos seus concorrentes.

Biagio e Batocchio (2005), dizem que o ponto mais importante envolve a obtenção de informações que permitam decidir se o negócio ficará limitado às oportunidades nas quais a empresa desenvolveu as forças necessárias, ou se a empresa deverá transformar algumas fraquezas em forças para explorar novas oportunidades. Nesta linha Costa (2008, p. 113) “A primeira tarefa para uma análise interna é elaborar uma lista irrestrita de pontos fortes, fracos e os que precisam ser melhorado, ou seja, aqueles que favorecem e os que prejudicam a instituição”.

Oliveira (2008), conclui que se bem analisado os pontos fortes, fracos bem como as oportunidades e ameaças, proporcionará uma ferramenta para o executivo ter uma visão geral da empresa e seu ambiente, bem como começar a

estabelecer onde a empresa deverá chegar e como essa nova posição será alcançada.

2.7.2 Análise do Ambiente Externo

A análise externa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização, ela define as melhores maneiras de evitar e usufruir de tais circunstâncias.

Andrade (2012, p. 57) diz que,

Esta análise consiste na identificação de oportunidades e ameaças que possibilitem o desenvolvimento de estratégias de ação com a finalidade de precaver-se contra as ameaças antes que elas se tornem problemas, e tirar o máximo possível de proveito das oportunidades oferecidas pelo meio externo.

Oliveira (2008) afirma que a análise externa tem por objetivo estudar a relação entre a empresa e seu ambiente em medidas de oportunidades e de ameaças. Porém as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar diminuir ou absorver as ameaças ou, simplesmente, conviver com elas.

Costa (2008) considera as oportunidades fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão positivamente a empresa. E as ameaças são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem afetarão negativamente a empresa.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) dizem que, a oportunidade é formada por uma oportunidade no ambiente geral que pode ajudar a empresa a alcançar competitividade estratégica. E as ameaças são representadas por qualquer oportunidade no ambiente geral que possa vir a prejudicar os esforços da empresa para alcançar a competitividade.

Oliveira (2008, p. 74) classifica as oportunidades e ameaças como:

- Oportunidades naturais são as incorporadas à natureza da empresa.
- Oportunidades de evolução são proporcionadas à empresa através da formação e consolidação gradativa de condições e circunstância que tendem a concretizar uma vantagem competitiva definida e concreta.
- Oportunidade sinérgicas situações complementares, e adicionais para a empresa.
- Oportunidades de inovação, normalmente, modificam as características econômicas fundamentais e a capacidade da empresa e requerem grandes esforços.

- Ameaças naturais são as incorporadas a natureza da empresa.
- Ameaças aceitáveis são as que a empresa permite aceitar, sendo importante analisar até que ponto a situação é aceitável.
- Ameaças inaceitáveis são as que a empresa não se permite aceitar devido a sua incapacidade para explorar uma situação de êxito quanto esta ameaça existir.

Deste modo esta análise deve ser bem executada para que as oportunidades possam ser aproveitadas e as ameaças verificadas para não prejudicar a empresa.

2.8 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso são fatores que têm alta influência no delineamento das estratégias. Serra, Torres e Torres (2004, p. 80), esclarecem que “fatores críticos de sucesso podem ser definidos como as variáveis ou atividades de uma empresa que são decisivas para o sucesso competitivo em determinado segmento de negócio”. Esses fatores são diferentes para cada empresa, pois cada uma tem uma estratégia para atingir o sucesso no que são estabelecidos com base nos fatores externos e internos

Oliveira (2007) diz que os fatores críticos de sucesso identificam e analisam os fatores que cada executivo considera como mais importantes para a empresa. Por tanto Serra, Torres e Torres (2004, p. 80), afirmam que os fatores críticos de sucesso podem ser determinados pelas respostas de três questões:

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

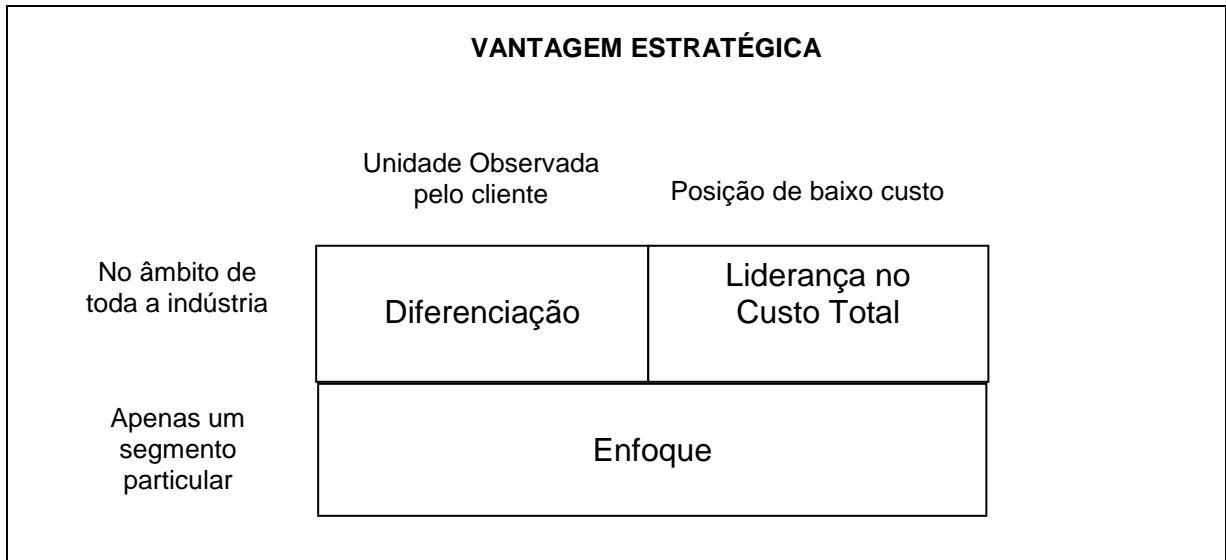
Desta forma os fatores críticos de sucesso podem ser definidos como elementos vitais para melhorar o funcionamento da empresa no qual são identificados e analisados, complementando assim a análise do ambiente.

2.9 AS TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Porter criou três estratégias genéricas, bem sucedidas no qual consistem em criar uma posição defensiva em longo prazo e superar concorrentes em seu mercado de atuação. As estratégias para superar as outras empresas são de

diferenciação, liderança no custo total e enfoque. A figura 4 ilustra o pensamento do autor.

Figura 4 - Três Estratégias Genéricas de Porter



Fonte: Porter (2004)

A primeira estratégia segundo Porter (2004), é a liderança no custo total no qual “consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico”. O autor ainda afirma que o custo baixo em relação aos concorrentes é o tema central de toda estratégia, porém outras áreas como o de qualidade e assistência entre outras não poderá ser ignorada.

Serra, Torres e Torres (2004) dizem que a vantagem em custo deve ser voltada para melhorar a competitividade e, com isso aumentar a participação no mercado. Para conseguir a vantagem deve-se executar com muita eficiência cada atividade da empresa, reduzindo assim os custos ou inovar as atividades.

Para essa estratégia se concretizar é fundamental que a empresa tenha uma cultura consciente voltada para o custo das operações.

A segunda estratégia genérica é a diferenciação que tem como principal objetivo conforme Porter (2004, p.39) “diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único.” Neste mesmo pensamento Serra, Torres e Torres (2004) dizem que as empresas que escolhem essa estratégia devem dispor de serviços ou produtos com características mais atraentes, para que os clientes os escolham independentemente do valor.

Porter (2004, p.39) afirma que “a diferenciação, se alcançada é uma estratégia viável para obter retornos acima da média”. Serra, Torres e Torres (2004, p. 101):

As empresas que empregam a estratégia podem utilizar sua vantagem competitiva para cobrar um valor maior pelo que fazem ou, praticando preços similares aos dos concorrentes, aumentar sua participação de mercado e criar lealdade à marca.

Porém como qualquer estratégia a forma de diferenciação deve ser muito bem elaborada para que os clientes percebam o diferencial da empresa, e não ocasione um projeto mal sucedido.

A última estratégia genérica criada por Porter é o enfoque no qual tem como objetivo focar um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Serra, Torres e Torres (2004, p. 102) afirmam que essa estratégia se “concentra em uma parcela restrita do mercado, um nicho que ela tenha condições de atender melhor ou com preços mais baixos do que a concorrência”. No entanto a estratégia de enfoque é arriscada, pois os concorrentes podem focar no mesmo objetivo e também atrair os mesmos clientes.

2.10 POSICIONAMENTOS ESTRATÉGICOS

Para que a empresa possa seguir rumo aos seus objetivos pretendidos, é necessário considerar tanto as análises internas quanto as externas, para que assim ela adote um posicionamento estratégico que terá como finalidade orientar a definição dos objetivos e das ações estratégicas.

Segundo Johson e Scholes (1996, p. 72 *apud* Andrade 2012, p. 77):

Posicionamento estratégico consiste em posicionar a empresa em relação as demais organizações que estão competindo pelos mesmos clientes, levando em conta alguns fatores tais como (1) a análise dos competidores, (2) análise das semelhanças e das diferenças entre as estratégias adotadas pelas empresas concorrentes, (3) análise dos segmentos de mercado nos quais a empresa possa vir a ter maior possibilidades de êxito, (4) análise do potencial de crescimento do mercado onde a empresa atua e/ou pretende atuar e (5) análise de atratividade do mercado em função da posição competitiva das demais organizações.

A análise desses fatores tem como propósito compreender as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que devem ser superadas e evitadas, ou seja, escolher corretamente o posicionamento estratégico.

Porém Costa (2003, p. 39) diz que:

As empresas que conseguiram um sucesso duradouro em seus respectivos mercados e atividades destacam-se por concentrar sua atenção e seu foco em uma das três opções estratégicas: fornecimento de produtos e serviços de ponta; busca da excelência operacional e estreitamento de seu relacionamento e intimidade com seus clientes.

Para Andrade (2012, p. 78), “o posicionamento estratégico implica na decisão de se localizar a empresa em determinado domínio em termos de produto/mercado”.

Deste modo o posicionamento estratégico serve para que a empresa siga um caminho no qual possa facilitar a elaboração dos objetivos estratégicos e assim não correr o risco de ficar em uma situação indesejável.

2.11 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O objetivo estratégico segundo Serra, Torres e Torres (2004, p. 96) “são marcos que definem o desempenho desejado em relação aos aspectos estratégicos e auxiliam a empresa a ter como foco os resultados”. Ou seja, buscar lucratividade e longevidade do negócio.

Andrade (2012, p. 86), diz que este objetivo tem como função esclarecer para onde queremos ir, e qual o tamanho do passo que podemos dar. Serra, Torres e Torres (2004, p. 96) afirmam que “para poder definir um rumo preciso, as empresas devem estabelecer uma missão e ter objetivos claros. Porém para alcançar os objetivos e continuar no rumo do sucesso é necessário conceber estratégias que diferenciem da concorrência”.

Para a empresa se diferenciar no mercado competitivo em relação aos demais devem considerar a organização como um todo, ou seja, considerar a missão a visão, a análise ambiental, para que assim possa se definir um objetivo que possa se concretizar e alcançar o sucesso desejado.

2.12 BALANCED SCORECARD- BSC

Kaplan e Norton foram os fundadores do BSC que teve início na década de 90. Segundo eles BSC é “uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”. Neste

mesmo pensamento Fernandes e Berton (2005, p.184-185) dizem que “o BSC procura criar uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, utilizando indicadores de desempenho para informar funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro”.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 389) falam que o BSC “corresponde a um sistema de avaliação do desempenho organizacional que leva em consideração que os indicadores financeiros, por si mesmos, não refletem perfeitamente a efetividade da organização”.

Deste modo conforme Fernandes e Berton (2005, p. 186):

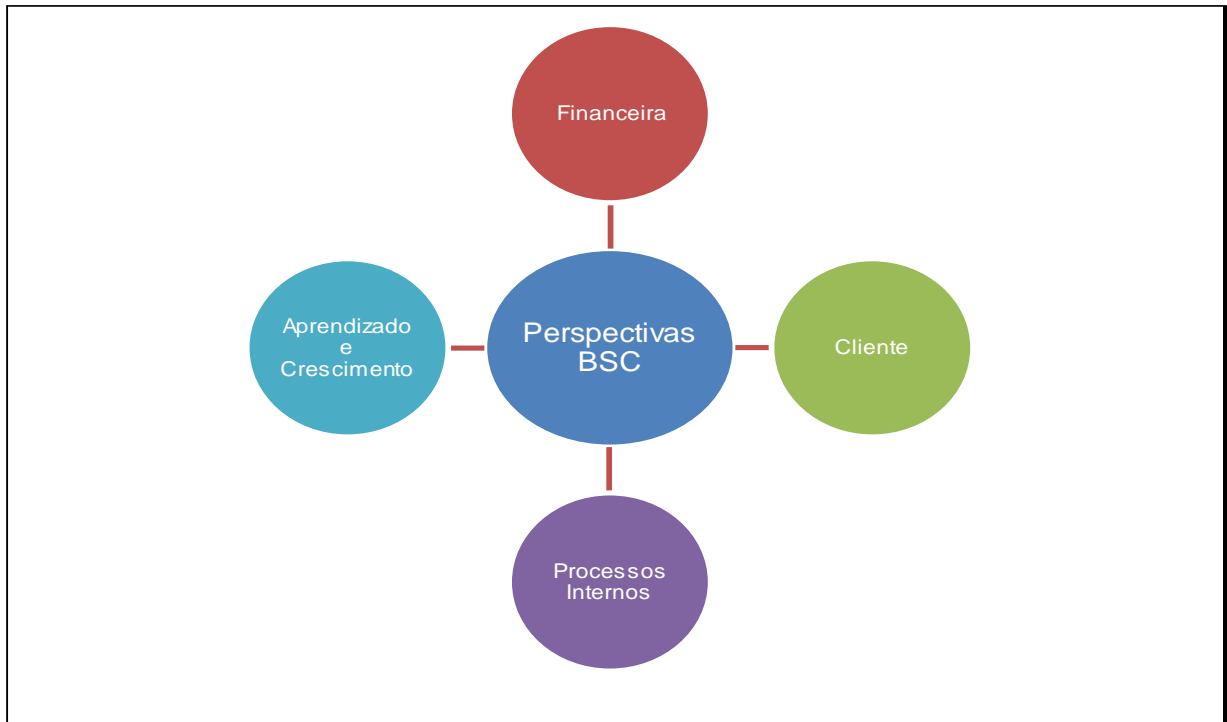
O BSC pode ser uma ferramenta adequada para avaliar e controlar a execução dos objetivos traçados para a empresa, mas, primordialmente, é um instrumento para provocar a mudança e tornar a empresa mais flexível e transparente.

Serra, Torres e Torres (2004, p.117) relatam que “BSC baseia-se na representação equilibrada de indicadores financeiros e operacionais segundo quatro perspectivas: financeiras, dos clientes externos, dos processos internos e do aprendizado e crescimento”.

2.12.1 Perspectivas

O BSC é representado por quatro diferentes perspectivas que segundo Fernandes e Berton (2005, p. 186), “representam as principais variáveis que, em equilíbrio, asseguram as condições para os gestores nos processos de planejamento e controle das ações estratégicas”. As perspectivas estão classificadas conforme a figura 5.

Figura 5 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Elaborado pela autora

A perspectiva financeira segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 389), demonstra “como a organização é vista por seus acionistas ou proprietários. Os indicadores devem mostrar se a implementação e a execução da estratégia organizacional estão contribuindo para a melhoria dos resultados”. Na mesma linha Fernandes e Berton (2005, p. 187), dizem que a “primeira perspectiva de que trata o BSC corresponde aos aspectos financeiros da organização, principalmente no que diz respeito aos impactos das decisões estratégicas da empresa nos indicadores e metas estabelecidas nesse campo”.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 389), afirmam que a perspectiva do cliente diz como a organização é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor maneira possível. Os indicadores devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da organização.

A terceira perspectiva conforme Chiavenato e Sapiro (2003, p. 389) é a perspectiva dos processos internos no qual demonstra “os processos de negócios que a organização precisa ter excelência. Os indicadores devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se estão gerando valor”.

A perspectiva do aprendizado e crescimento demonstra segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 389) “a capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para o futuro. Os indicadores devem mostrar como a organização pode aprender e se desenvolver para garantir o crescimento”.

Para Fernandes e Berton (2005, p.189) esta perspectiva “corresponde à capacidade que a empresa possui em manter seu capital intelectual com elevado grau de motivação, satisfação interna e produtividade”. O mesmo autor afirma que esse sistema significa um grande avanço na comunicação interna da empresa, tendo assim um grande benefício no processo decisório.

2.12.2 Plano de Ação

O plano de ação é o último processo do planejamento estratégico. No qual descreve Andrade (2012, p.100):

Os planos de ação lidam com questões táticas e operacionais, voltadas para o médio e curto prazo, e procuram traduzir e moldar as decisões estratégicas em planos mais concretos, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica para cada um dos diversos setores que constituem a empresa.

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

Segundo Andrade (2012, p.101) os objetivos estratégicos devem ser desdobrados em planos mais detalhados, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica. Conforme mostra o quadro a seguir:

Quadro 1- Formulário para o Desenvolvimento do Plano de Ação

Formulário para o Plano de Ação	
Campo (1) Área	Neste campo, indicar a área chave à qual o objetivo estratégico se enquadra (1) gestão de clientes, (2) produto, mercado e imagem, (3) organização, tecnologia e processos, (4) gestão de pessoas e (5) finanças
Campo (2) Objetivo Estratégico	Indicar o objetivo estratégico a ser detalhado.
Campo (3) Indicador	Os indicadores são palavras-chave a partir das quais as metas podem ser definidas.
Campo (4) Metas	As metas são os resultados fixados para o curto e médio prazos (cada uma das metas deve ser quantificada a ter um prazo estabelecido para o seu cumprimento).
Campo (5) Estratégias de Ação	Neste campo, devem ser indicadas as estratégias de ação necessárias para cumprimento das metas.
Campo (6) Responsável pela estratégia de ação	Neste campo deve ser indicado um responsável para cada uma das ações definidas.
Campo (7) Prazo de ação.	Indicar o prazo para cada uma das ações definidas. Indicar prazo de início e fim para cada ação.
Campo (8) Recursos necessários	Indicar nesta campo o montante de recursos financeiros necessários para desenvolver cada uma das ações.

Fonte: Adaptado de Andrade (2012, p. 102)

Deste modo a elaboração do plano de ação é estabelecida conforme cada objetivo estratégico, que consiste em um processo mais detalhado.

2.13 INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO

Para acompanhar se a empresa está alcançando suas metas se faz necessário a utilização de indicadores. Conforme Souza (2008, p. 50) “toda e qualquer atividade requer, necessariamente, uma forma de medir o desempenho, seja ela rotina da função ou de execução do plano de ação”.

Serra, Torres e Torres (2004) dizem que a escolha e a definição dos indicadores devem suportar a estratégia, no qual a quantidade deve ser a menor possível para não sobrecarregar de informações.

De acordo com Berliner e Brimson (1992, apud Müller 2014, p.87) os indicadores de acompanhamento devem:

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

Os indicadores de acompanhamento estão classificados em dois grupos: os indicadores financeiros e os indicadores não financeiros.

Os indicadores financeiros são os indicadores mais utilizados para avaliarem como está o desenvolvimento de uma empresa no qual Oliveira, Perez Junior e Silva (2015, p.144) “contextualizam que as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros”.

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

Já os indicadores não financeiros que recentemente também começou a ser utilizado para avaliarem o desempenho, são segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2015, p.136), necessários nos relatórios adicionais, com enfoques diferenciados, para facilitar o atingimento dos objetivos estratégicos. Os mesmos autores ainda afirmam que os indicadores não financeiros devem se basear nas estratégias da empresa.

Oliveira, Perez Junior e Silva (2015) afirmam que esses indicadores têm como objetivo:

- Mensurar o grau de eficiência e eficácia com que as atividades da empresa estão sendo executadas, em relação a metas e objetivos previamente estabelecidos e aprovados durante a fase do processo de planejamento estratégico; e
- Oferecer adequados subsídios ao processo e eliminação de desperdícios e aprimoramento de rotinas inadequadas.

Esses indicadores são de suma importância no qual medem o reconhecimento interno, o treinamento, satisfação do funcionário, qualidade do produto e do serviço, satisfação do cliente entre outros, que se não estiverem com valores positivos poderão afetar o financeiro da empresa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se o enquadramento metodológico do trabalho. Logo após será descrito os procedimentos para coleta e análise de dados da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTOS METODOLÓGICOS

No que se refere à abordagem do problema pode-se afirmar que ela é qualitativa pois segundo Kaurk, Manhães e Medeiros (2010, p. 26):

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem

Em relação aos objetivos gerais deste trabalho ele está enquadrado metodologicamente no modelo de pesquisa descritivo, pois, segundo Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis”. Desta forma este trabalho descreve como é realizado o planejamento estratégico, suas etapas, como é a atuação da empresa no mercado e como será a implantação deste planejamento.

Quanto aos procedimentos utilizados são abordados o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica. Segundo Martins e Lintz (2007, p.23) o estudo de caso é:

Uma técnica de pesquisa cujo objetivo é o estudo de uma unidade que se analisa profunda e intensamente. Considera a unidade social estudada em sua totalidade, seja um indivíduo, uma família, uma instituição, uma empresa, ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos. É uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real. O estudo reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de coleta de dados.

Já a pesquisa bibliográfica para Martins e Lintz (2007, p.15) “procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas

publicadas em livros, revistas, periódicos etc. Busca conhecer a analisar contribuições científicas sobre determinado tema”.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para efetuar o planejamento estratégico será utilizado as informações sobre a empresa, no qual assim será possível fazer uma análise geral sobre a Comercial Elétrica Claudio.

Os dados da empresa necessários para elaboração desse trabalho, são fornecidos pelo proprietário, o qual se disponibiliza a dar informações e responder a questionamentos diretos.

A empresa foi escolhida, por ser uma organização familiar, além de possuir um perfil ideal para traçar um planejamento estratégico. Apresentando assim, potencial para obtenção de resultados significativos.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Em 1979, o atual proprietário iniciou seu negócio com uma fábrica de baterias recondiçionadas juntamente com seu irmão, a pequena fábrica atendia com o nome de Baterias Satélites, utilizava uma sala alugada atrás de uma oficina mecânica de caminhões, e contava apenas com a mão de obra dos sócios, que produziam baterias para carros e caminhões.

Em 1981 ainda fabricando baterias agregaram junto ao negócio uma oficina elétrica, mas após um ano com o novo empreendimento, ocorreu um desentendimento entre os sócios fazendo com que José Claudio, se afastasse deste ramo por um ano.

Retomando com o serviço de baterias, agora sem o sócio, contratou um auxiliar, em 1983, alugou uma sala ao lado de uma borracharia e abriu a Auto Elétrica Cláudio Ltda. Já contava com dois eletricitistas e uma pessoa para fazer baterias recondiçionadas. A oficina trabalhava com carros, caminhões e tratores agrícolas. Em 1990, adquiriu a sede própria e contava com cinco funcionários.

Até o ano de 2005 a empresa não deu grandes passos, mas a partir desse ano ela começou a trabalhar com a parte mecânica de carros, primeiramente falhas e regulagens e foi quando a empresa teve um aumento considerável em tamanho e número de funcionários. Em 2006 já contava com 12 funcionários, aumentou o prédio e adquiriu dois elevadores de veículos e informatizou seu escritório e estoques. Em 2007 a empresa adquiriu um aparelho de diagnóstico de injeção eletrônica e instalou uma sala de geometria e balanceamento.

Em 2008 passou o nome de Auto Elétrica Cláudio Ltda. Para Comercial Elétrica Cláudio Ltda. Nesse ano a empresa construiu um galpão, aumentou suas instalações, e adquiriu seu oitavo elevador de veículo.

Em 2009 a empresa adquiriu um novo aparelho de injeção e atualizou sua sala de geometria com um aparelho digital, construiu uma nova sala de lavagem, com processo de reaproveitamento do aditivo de limpeza e da água.

Em 2012 a empresa adquiriu um caminhão para trabalhar como guincho, no suporte para atendimento de veículos e pensando numa nova receita, o que se

confirmou. Com falta de espaço e o crescimento do negócio foi preciso uma ampliação, foi efetuada então a compra do terreno ao lado.

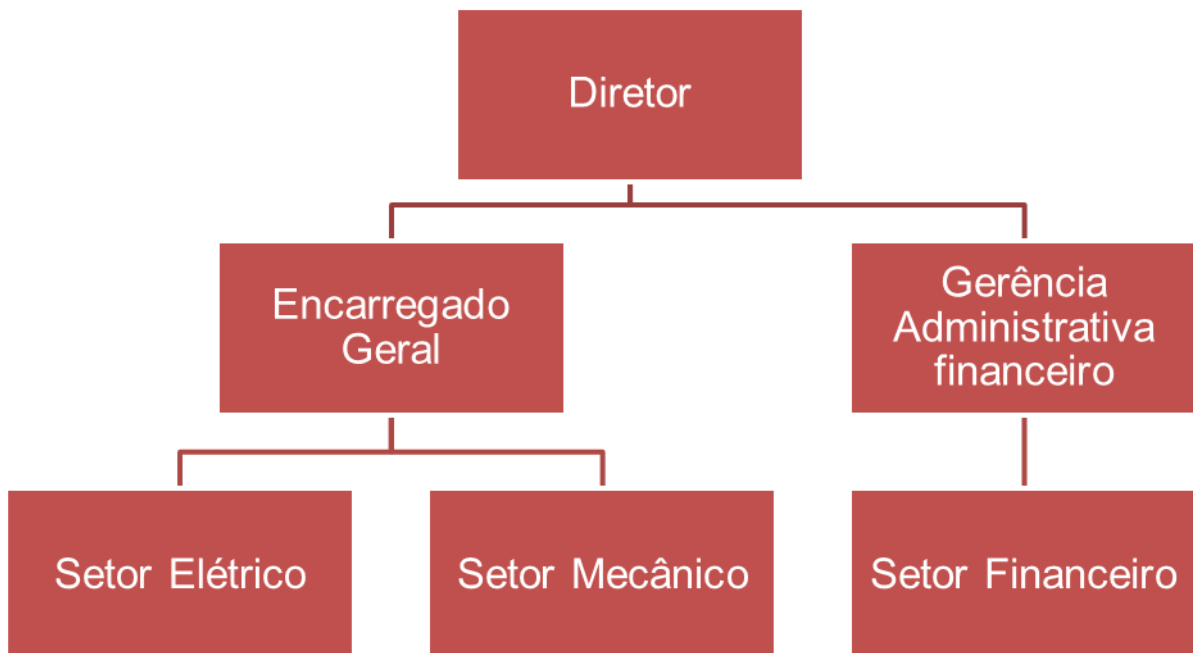
Em 2014 foi adquirido um novo aparelho de diagnóstico de injeção mais moderno, buscando maior precisão e o diagnóstico correto da falha de veículos, investiram também em uma máquina de limpar bicos e testar TPS. A empresa ganhou o prêmio de Empresa Destaque Ambiental, por concluir as obrigações ambientais.

Em 2015 foram adquiridos dois elevadores no qual foi um investimento necessário para atender com mais agilidade os clientes. E hoje conta com 18 funcionários.

4.1.1 Organograma

A empresa está dividida em dois setores conforme a figura 6:

Figura 6 - Organograma



Fonte: Elaborado pela autora.

A gestão da empresa é realizada pelos sócios, eles dividem a empresa em três setores; parte elétrica, parte mecânica e setor financeiro. As decisões sempre são tomadas com o consenso dos dois. Por ser uma pequena empresa e

familiar, várias funções são elaboradas por uma mesma pessoa, como o gerente financeiro tem obrigação de administrar área de cobrança, de vendas, de compras e ainda atende no balcão.

O presidente fica monitorando o andamento geral da empresa, e auxilia na parte de compras, quando é preciso efetuar compras de peças que possuem urgência ao cliente e a empresa.

No atendimento no balcão, o gerente financeiro tem o auxílio de três pessoas, elas fazem orçamentos, entregam peças para os colaboradores e ajudam na organização do estoque.

E no setor de elétrica e mecânica o encarregado geral realiza o primeiro atendimento ao cliente, ele tem a função de diagnosticar o problema do veículo, passar o serviço a ser feito para um bloco de orçamento, e em seguida encaminha o veículo para o profissional mais qualificado para resolver o problema antes diagnosticado.

4.1.2 Produtos e Serviços

Os produtos e serviços oferecidos pela empresa estão descritos no quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Linha de Produtos e Serviços da Organização

Serviços de Mecânica	Serviços de Elétrica	Venda de Peças e Acessórios
✓ Suspensão	✓ Parte elétrica de veículos, caminhões e maquinas pesada	✓ Peça parte mecânica
✓ Motor	✓ Alarmes	✓ Peça parte elétrica
✓ Injeção Eletrônica	✓ Travas elétricas	✓ Acessórios para veículos
✓ Geometria	✓ Som	
✓ Regulagem		

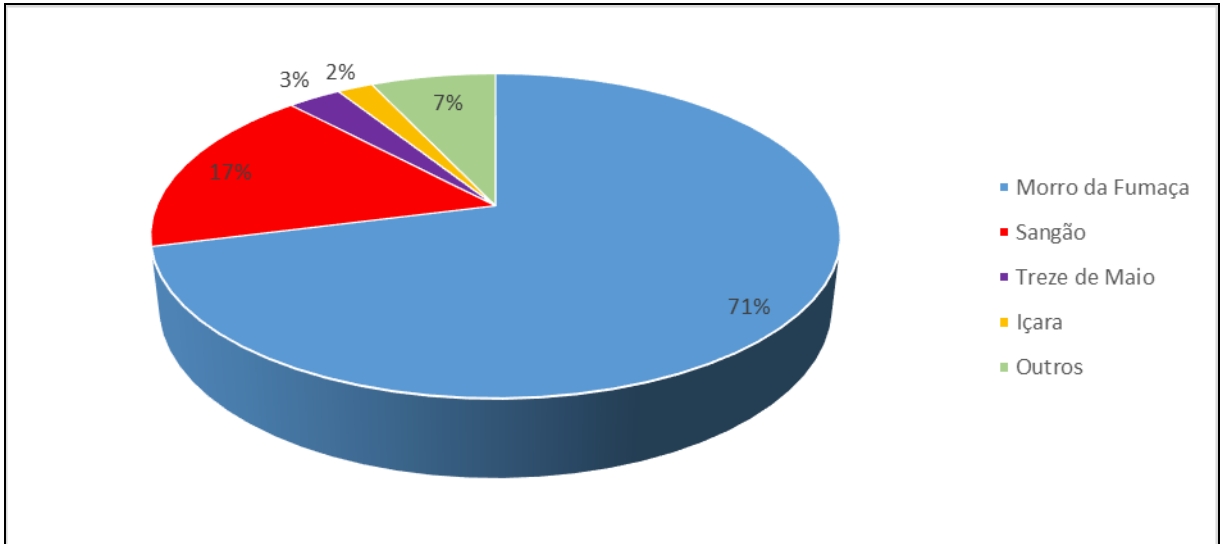
Fonte: Elaboração da autora

4.1.3 Mercado de Atuação

A Comercial Elétrica Claudio dispõe de clientes por toda região da AMREC, eles se dividem da seguinte maneira: 71% de seus clientes estão

localizados em Morro da fumaça, 17% na cidade de Sangão, 3% em Treze de Maio, 2% em Içara e 7% estão distribuídos em outras cidades. Conforme o gráfico a baixo.

Gráfico 1- Mercado de Atuação



Fonte: Elaboração da autora.

Deste modo esses clientes são compostos por 90% do sexo masculino, sendo que 70% são de pessoa Física e 30% pessoa Jurídica. Os clientes não buscam apenas preço, e sim serviços bem feitos e peças de qualidade. Cerca de 70% pagam a prazo no crediário ou com cheque, 20% a vista e 10% no cartão.

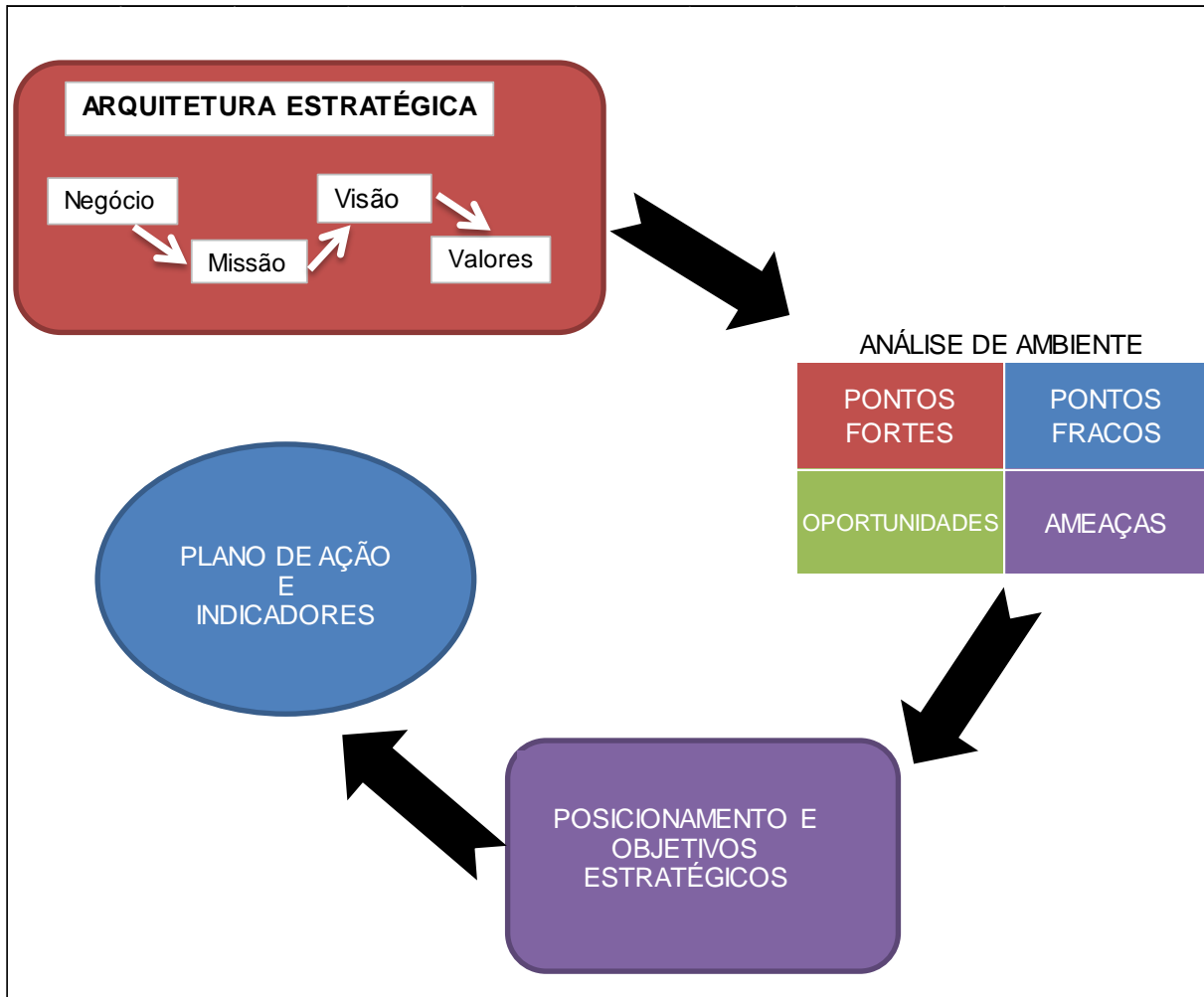
4.1.4 Forma de Tributação

A empresa optante pelo Simples Nacional, e toda a parte tributaria é realizada pelo contador terceirizado, a empresa fornece as notas de entradas e saídas e toda documentação necessária.

4.2 ETAPAS DO ESTUDO

Após a contextualização do tema, foi preciso analisar a organização como um todo para que a elaboração da proposta do planejamento estratégico fosse realizada, no qual será idealizado no período de 2016 a 2021. Está dividida em etapas conforme demonstra a figura 7:

Figura 7 - Etapas do Estudo



Fonte: Elaborado pela autora

Inicialmente a primeira etapa é revisar o negócio da empresa, diagnosticar a missão, visão e os valores da organização no qual é a parte inicial de qualquer planejamento.

Logo após definidos aonde a empresa quer chegar deve-se analisar o ambiente no qual a empresa está inserida, revendo seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, no qual se resume na análise *SWOT*.

A próxima etapa será definida o posicionamento estratégico da empresa e seus objetivos estratégicos no qual sempre terão como base para elaboração a missão e a visão no qual é definido na primeira etapa do planejamento estratégico.

E para finalizar o planejamento será realizado o plano de ação e os indicadores no qual auxiliaram a empresa como uma ferramenta de controle se os objetivos estão sendo alcançados.

4.3 ARQUITETURA ESTRATÉGICA

4.3.1 Negócio

Prestação de serviços elétricos e mecânicos.

4.3.2 Missão

A missão da empresa é oferecer um serviço de qualidade, proporcionando aos clientes conforto, confiança e segurança.

4.3.3 Visão

Acompanhar o desenvolvimento automobilístico e ser uma oficina de referência entre Municípios da AMREC até 2020. Elevar o faturamento em 80% em relação ao ano de 2015.

4.3.4 Valores

- ✓ Atendimento
- ✓ Comprometimento
- ✓ Respeito
- ✓ Qualidade
- ✓ Ética
- ✓ Rapidez.

4.3.5 Análise SWOT

A análise SWOT representa um resumo da análise do ambiente no qual demonstra o quadro abaixo:

Quadro 3 - Análise SWOT

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise Interna	Localização; Diversificação dos serviços; Atendimento; Profissionais experientes	Estoque acumulado; Custo elevado para manutenção do estoque de peças; Custo elevado em treinamento de funcionários; Inadimplência
	Oportunidades	Ameaças
Análise Externa	Grande aumento na frota de veículos na região; Necessidade de manutenções periódicas; Aumento de fornecedores de peças automotivas na região	Modificação frequente de tecnologia automotiva; Aumento de novos concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme a figura o ponto forte da localização é por estar na avenida principal da cidade, diversificação de serviço por oferecer vários serviços em um só lugar, o atendimento por ter uma pessoa própria somente para atender o cliente ao chegar no estabelecimento, e profissionais experientes que sabem diagnosticar corretamente o problema do veículo.

O ponto fraco o estoque acumulado no qual poderia ser capital de giro, custo elevado para a manutenção do estoque no qual há variáveis de peças por marcas de carros, custo elevado em treinamento de funcionários, pois os carros estão se modificando a cada instante, e inadimplência no qual seria necessário um cadastro mais rigoroso.

E as oportunidades estão no aumento da frota de carro na região no qual também necessita de manutenção periódica, e o aumento de atacadistas de peças na região no qual favorece a empresa a não acumular tanto estoque.

E as ameaças estão centradas na mudança frequente da tecnologia automotiva no qual a empresa tem que estar sempre se atualizando, e o aumento de concorrente no qual as pessoas geralmente buscam serviços perto de suas residências.

4.3.6 Posicionamento Estratégico

O posicionamento estratégico escolhido para empresa buscar o aumento de clientes após a análise do ambiente será através da diversificação de produtos e de serviços. A empresa buscara estar sempre atenta às tecnologias automobilísticas, para oferecer ao cliente o que há mais novo no mercado, ou seja, sempre oferecer um serviço diferenciado.

4.3.7 Objetivos Estratégicos

A definição dos objetivos estratégicos é importante para que direcione a empresa para alcançar seus resultados desejados de forma eficiente, pois ajudara o controle através do plano de ação, no qual será demonstrado no próximo tópico.

Quadro 4 - Objetivos Estratégicos

Área	Objetivos	Estratégias
Financeira	Reduzir o índice de inadimplência; Aumentar o faturamento; Diminuir o estoque.	Diminuir os cadastros, efetuando uma análise de crédito mais rigorosa; Produtos e serviços diferenciados; Criar um site de vendas para vender as peças que tem menos giro no estoque.
Clientes	Fidelização dos clientes; Satisfação dos clientes; Conquistar novos clientes.	Implantar ações corretivas para 70% das reclamações dos clientes; Aderir ao cartão fidelidade; Ter sempre uma boa imagem da empresa.
Processos Internos	Serviços Inovadores; Parcerias com fornecedores	Qualificar nossos funcionários, oferecendo cursos de capacitação e inovações do setor automobilístico; parceria para melhorar os preços dos produtos.
Aprendizado e Crescimento	Motivação e alinhamento dos colaboradores com as premissas da empresa.	Reconhecer o bom desempenho dos profissionais com premiações de metas e gratificações.

Fonte: Elaborado pela autora

Após definidos os objetivos estratégicos será elaborado o BSC e os planos de ações.

4.3.8 Balanced Scorecard- BSC

Esta etapa terá como objetivo a construção do BSC no qual auxiliara a empresa dentro das quatro perspectivas como uma ferramenta de gestão. Conforme o quadro 5.

Quadro 5 - *Balanced Scorecard* da empresa Comercial Elétrica Cláudio Ltda.

Empresa: Comercial Elétrica Claudio Ltda.		BALANCED SCORECARD – BSC			
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Metas e Prazos	Respons.	Plano de Ação
FINANCEIRA	Reduzir o índice de inadimplência	Percentual de atraso	5% mensal	Uesklei	Sim
	Aumentar o faturamento	Aumento da Receita	40% anual	Margarete	Sim
	Diminuir o estoque	Volume de estoque.	Estoque para 15 dias	Lucas	Sim
Clientes	Fidelização dos clientes	Vendas por clientes	70% anual	Elzio	Sim
	Satisfação dos clientes	Retenção de clientes	70% anual	Elzio	Sim
	Conquistar novos clientes	Número de novos clientes	15 por ano	Cláudio	Sim
Processos Internos	Serviços Inovadores	Novos Serviços	15% anual	Claiton	Sim
	Parcerias com fornecedores	Número de fornecedores	5 fornecedores	Margarete	Sim
Aprendizado e crescimento	Motivação e alinhamento dos colaboradores com as premissas da empresa	Pesquisa de satisfação	80% anual	Cláudio	Sim

Fonte: Elaborado pela autora.

O balanced scorecard demonstra os objetivos que foram definidos na etapa anterior, os seus indicadores, as metas e os responsáveis por analisarem se os objetivos estão sendo alcançados e se há plano de ação.

4.3.9 Plano de Ação

Para que os objetivos sejam concretizados foi elaborado o plano de ação da Comercial Elétrica Claudio Ltda. Por se tratar de um trabalho acadêmico será apresentado apenas um plano de ação para o estudo, conforme o quadro 6.

Quadro 6- Plano de Ação

Plano de Ação				
Objetivo: Aumento do Faturamento				
Ação	Responsável	Previsão Inicial	Previsão Término	Custo Estimado
Criar um site de vendas	Lucas	01/09/2016	01/01/2021	R\$ 2.000,00
Qualificações de vendedores	Margarete	01/01/2017	01/02/2017	R\$ 800,00
Promoções Mensais	Lucas	01/01/2017	01/01/2021	R\$ -
Marketing em redes sociais	Jeferson	01/09/2016	01/01/2021	R\$-

Fonte: Elaborado pela autora.

O plano de ação foi elaborado com o intuito de aumentar o faturamento, conforme a estratégia se estabeleceu uma meta que os colaboradores deverão atingir na previsão definida pelo plano de ação, no qual trará resultados esperados pela empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa no qual permite a empresa alcançar seus objetivos e o sucesso almejado no período de longo prazo. O planejamento busca compreender a visão, a missão, e os valores da empresa no qual é uma vantagem competitiva para a organização pois com a visão ela sabe o que ela quer alcançar a missão a razão de existir e os valores são as crenças da empresa.

O planejamento também aborda as análises ambientais que identificam os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças no qual a empresa observa onde ela está e onde precisa ser analisado para melhorar.

Com a importância dessa ferramenta o estudo teve como objetivo geral elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa no ramo de oficina mecânica e elétrica no Município de Morro da Fumaça, este foi alcançado da forma em que os objetivos específicos foram realizados.

O primeiro objetivo específico foi descrever o planejamento estratégico e suas etapas de implantação no qual foi descrito por pesquisas bibliográficas no capítulo 2 na parte da fundamentação teórica, onde existem vários autores com conceitos parecidos que demonstram os níveis de planejamento, a importância de a empresa obter o planejamento, e as etapas para a elaboração do planejamento.

O segundo objetivo era analisar o ambiente interno e externo da empresa no qual foi analisado os pontos fortes que ajudam à empresa, os pontos fracos que atrapalham suas metas, as oportunidades que demonstram as forças externas que irão contribuir para o crescimento da empresa, e as ameaças que são os fatores que deverão ser acompanhados para não comprometer as estratégias da empresa.

O terceiro e último objetivo foi apresentar para a empresa em estudo a proposta do planejamento estratégico no qual consta no capítulo 4. O planejamento se iniciou contando o histórico da empresa, como ela está organizada onde foi realizado o seu organograma, os produtos e serviços oferecidos, o mercado de atuação, ou seja, onde estão localizados os seus clientes e em qual proporção estão divididos em pessoa física ou jurídica. Logo após foi realizado a arquitetura estratégica onde foi definido o negócio, missão, visão, valores, e a análise do ambiente. O posicionamento estratégico também foi identificado no qual é levar a diferenciação para os seus clientes, foram definidos também o objetivo estratégico

este que dá uma direção para a empresa, ou seja, as metas que a empresa deseja alcançar, definido os objetivos foi elaborado o BSC este que é uma ferramenta de acompanhamento no qual ajudará a empresa acompanhar se as metas estão sendo alcançadas pelo plano de ação.

Diante do exposto pode se concluir que o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para que a empresa atinja suas metas. Nota-se que este estudo é de grande importância para empresa no qual possibilita aos administradores aumentarem assim a eficiência do negócio. Deste modo a partir deste trabalho sugerem-se posteriores estudos com a finalidade de aprofundar a pesquisa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Agnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação, controle.** São Paulo: Atlas, 2012.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO Antônio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas.** São Paulo: Manole, 2005

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

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

_____. **Gestão Estratégica.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

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

_____. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, Maria Cristina; ESTOL, Kátia Maria Felipe. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira.** 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000400005&script=sci_arttext&tlnq=es>. Acesso em: 16 mar. 2016.

GIL Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Thomson, 2002.

KAURK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernando Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa: um guia prático.** Itaubá: Via Literarum, 2010. Disponível em:

<<http://www.pgcl.uenf.br/2013/download/livrodemetodologiadapesquisa2010.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2015.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalho de Conclusão de Curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Ed. Bookmam, 2004.
Henry. QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Ed. Bookmam, 3° edição, 2001.

MULLER, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

_____. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia práticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Luiz Martins; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica: Textos e casos práticos com solução**
TEXTOS E CASOS PRÁTICO COM SOLUÇÃO. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 364 p.

PINTO, Éder Paschoal. **Gestão Empresarial: casos e conceitos de evolução organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.