

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

LUIZ GUSTAVO SPILLERE BOEING

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROUSINA DE ASFALTO
ESTOCÁVEL LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE IÇARA - SC**

CRICIÚMA

2016

LUIZ GUSTAVO SPILLERE BOEING

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROUSINA DE ASFALTO
ESTOCÁVEL LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE IÇARA - SC**

Monografia, apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração em Comércio Exterior no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Profº. Jorge Antônio Marcelino

CRICIÚMA

2016

LUIZ GUSTAVO SPILLERE BOEING

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROUSINA DE ASFALTO
ESTOCÁVEL LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE IÇARA - SC**


Monografia apresentada para a obtenção do
Grau de Bacharel em Administração da
Universidade do Extremo Sul Catarinense,
UNESC.

Criciúma, 30 de novembro de 2016


BANCA EXAMINADORA



Prof. Jorge Antônio Marcelino – Orientador
Universidade do Extremo Sul Catarinense - (UNESC)



Prof. Débora Volpato – Especialista
Universidade do Extremo Sul Catarinense - (UNESC)



Prof. Luciane de Carvalho Pereira – Especialista
Universidade do Extremo Sul Catarinense - (UNESC)

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela presença em minha vida.

Aos meus pais Luiz Carlos Boeing e Sibelle Salvador Spillere Boeing e ao meu irmão Luiz Fernando Spillere Boeing, que sempre estiveram ao meu lado, fornecendo proteção e amparo em todas as etapas de minha vida.

Aos meus amigos e colegas, que muito me ensinaram, compartilharam e auxiliaram no meu crescimento profissional e pessoal.

Aos professores do curso, em especial ao prof^o. Jorge Antônio Marcelino, que esteve ao meu lado nesta caminhada.

À empresa ABC, que concordou em fornecer os dados para a realização deste estudo.

E a todas as pessoas pelo apoio e colaboração para a realização deste estudo.

“O planejamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.”

(Peter Drucker)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As atividades básicas da ciência da Administração	15
Figura 2 – Esquema representativo da Matriz SWOT	26
Quadro 1 - Referencial teórico da pesquisa bibliográfica.	30
Quadro 2 – Análise do ambiente interno	34
Quadro 3 – Análise do ambiente externo	35
Quadro 4 - Objetivos estratégicos para correção das variáveis ambiente interno....	35
Quadro 5 - Objetivos estratégicos para correção das variáveis ambiente externo....	36
Quadro 6 – Definição das estratégias	37
Quadro 7 – Plano de ação – Estratégia 1	39
Quadro 8 – Plano de ação – Estratégia 2	39
Quadro 9 – Plano de ação – Estratégia 3	40
Quadro 10 – Plano de ação – Estratégia 4	40
Quadro 11 – Plano de ação – Estratégia 5	41
Quadro 12 – Plano de ação – Estratégia 6	41
Quadro 13 – Plano de ação – Estratégia 7	41
Quadro 14 – Plano de ação – Estratégia 8	42
Quadro 15 – Plano de ação – Estratégia 9	42

RESUMO

BOEING, Luiz Gustavo Spillere. **Planejamento estratégico para uma microusina de asfalto estocável no município de Içara - SC**. 2016. 48f. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O planejamento estratégico é uma ferramenta para as empresas, pois estuda e destaca diversos pontos relacionados aos negócios, como as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, além da possibilidade de se formular objetivos e estratégias para uma determinada organização. O planejamento estratégico é considerado como um roteiro para uma empresa, ao incluir metas e objetivos para cada área do negócio. O objetivo deste estudo foi formular um planejamento estratégico para uma microusina de asfalto estocável do município de Içara - SC. A empresa do estudo foi criada em outubro de 2015. Quanto aos fins, foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva; quanto aos meios, foi uma pesquisa bibliográfica e de campo. Para o estudo, foram considerados dados secundários, com base em pesquisa documental, A forma de análise de dados foi a qualitativa. A partir do trabalho, foram verificados aspectos de seu ambiente interno e externo, que poderão ser evitados ou diminuídos a partir dos objetivos e metas traçadas. Além disso, evidenciou-se que a empresa opera com um produto do tipo *commodity*, o qual compete com produtos similares no mercado, sem muitas possibilidades de diferenciação. Por isso, o principal foco deve ser destinado a atividades relacionadas com o mercado, ou seja, com os clientes, buscando adotar ações que valorizem a marca e consiga a fidelização dos clientes.

Palavras-chave: Administração. Planejamento. Planejamento Estratégico.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 A ADMINISTRAÇÃO E SUAS FUNÇÕES.....	14
2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	16
2.3 A FUNÇÃO PLANEJAMENTO	18
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
2.5 ETAPAS PARA FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
2.5.1 Definição das orientações estratégicas	22
2.5.1.1 Definição do negócio	22
2.5.1.2 Missão	23
2.5.1.3 Visão	23
2.5.1.4 Valores	24
2.5.2 Análise ambiental	24
2.5.3 Objetivos estratégicos	27
2.5.4 Desenvolvimento de estratégia	27
2.5.5 Controle	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	29
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO	31
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	31
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	32
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1 ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS.....	33
4.1.1 Definição do negócio	33
4.1.2 Missão	33
4.1.3 Visão	34
4.1.4 Valores	34

4.2 ANÁLISE AMBIENTAL.....	34
4.2.1 Análise interna: pontos fortes e fracos	34
4.2.2 Análise externa: oportunidades e ameaças.....	35
4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	35
4.4 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	36
4.5 PLANOS DE AÇÃO.....	36
4.6 CONTROLE	42
5 CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS.....	46

1 INTRODUÇÃO

O asfalto fabricado a partir do petróleo foi criado no ano de 1909 e é considerado como sendo a principal forma de pavimentação. Na época, seu uso foi responsável por diversas melhorias em todos os países, facilitando o encurtamento das distâncias e o tempo de percurso entre lugares, aprimorou as vias de tráfego, aumentou o tempo de vida útil dos veículos e também a prevenção de acidentes, tendo em vista que as condições de trafegabilidade nas avenidas, estradas e ruas foram melhoradas (AZEVEDO, 2007).

Com o passar dos tempos, esta forma de pavimentação foi sendo aprimorada, até se chegar ao asfalto estocável, um produto com o mesmo propósito do asfalto tradicional, mas que favorece uma aplicação mais prática, eficiente e rápida para a realização de reparos nas vias (GARCIA, 2015).

O asfalto estocável é composto de agregados selecionados, cimento asfáltico de petróleo e um composto químico retardante de cura, sendo elaborado por um processo de fabricação com altas temperaturas. (SANTOS, 2002).

Este tipo de asfalto exige aquecimento do material, mas não a necessidade de se aplicá-lo quente. Devido a esta característica, dispensa o uso de maquinaria pesada e métodos especiais, bem como não exige que o tráfego seja interrompido ou desviado temporariamente pós sua aplicação. Com isso, tem-se economia de tempo e recursos financeiros no reparo e construções de estradas.

A cada 25 kg, pode-se cobrir um metro quadrado de camadas de 1 (um) centímetro, oferecendo a vantagem de poder ser estocado, com validade de até 01 ano, inclusive pode ser aplicado em dias chuvosos. Em contraposição, o asfalto tradicional necessita ser utilizado de forma quase instantânea, tendo em vista ser muito volátil e perder características de forma muito rápida (GARCIA, 2015).

O mercado deste produto é composto por prefeituras, empreiteiras, concessionárias, empresas construtoras, administradoras de condomínios, entre outros, que buscam o produto para realizar reparos em buracos, desníveis de pavimentos, reparar buracos e rachaduras. O produto também pode ser consumido pelos cidadãos comuns, em embalagens de 25kg, encontrado nas casas do ramo de materiais de construção (GARCIA, 2015).

Apenas em 2014, o mercado brasileiro consumiu em torno de 66 milhões de toneladas de asfalto (ABEDA, 2015). A demanda relacionada ao produto asfalto

sempre foi expressiva no Brasil, sobretudo nos últimos anos, devido ao ciclo considerável de recuperação e expansão de obras viárias devido a concessões do governo a empresas privadas, que se encarregam da construção e melhorias em rodovias, portos, aeroportos e outras obras que integram o Programa de Aceleração do Crescimento – PAC (ABEDA, 2015).

Frente a este amplo mercado e demanda expressiva no setor, a empresa ABC, resolveu investir na fabricação deste produto, por meio de uma microusina. No entanto, não possui planejamento formulado para conduzir a sua atuação, considerando-se que esta forma de planejamento seria de grande utilidade para que possa atuar de forma mais segura em seu mercado, uma vez que contempla vários aspectos do mercado.

Com base neste contexto sobre o produto e na carência em termos de planejamento, estudo busca formular um planejamento estratégico para a organização.

No primeiro capítulo, contempla-se os aspectos introdutórios, relativos à contextualização do setor ao qual pertence a empresa, a situação problema que se busca responder, bem como os objetivos e a justificativa.

No segundo capítulo, são apresentados os tópicos que fundamentam o estudo, onde se discorre sobre Administração Estratégica, planejamento, planejamento estratégico, componentes do planejamento estratégico, Administração Estratégica e as forças competitivas para a formulação das estratégias.

No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que foram usados no estudo.

No quarto capítulo, verifica-se as premissas do planejamento estratégico elaborado para a empresa de fabricação de asfalto estocável em estudo.

O trabalho finaliza com a conclusão e as referências.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A empresa ABC é uma organização que atua no segmento de fabricação de asfalto estocável, fundada em outubro de 2015. Apesar do grande investimento financeiro empreendido, a empresa não possui um planejamento estratégico estruturado para conduzir suas ações no mercado.

No entanto, conhece a necessidade de planejar suas ações como forma

de estipular ações, traçar diretrizes e metas, bem como conhecer a fundo seu ambiente interno e externo de atuação, o seu mercado, entre outros aspectos que podem ser verificados por meio de um planejamento estratégico, do qual não dispõe.

Frente a este contexto, o estudo busca responder à seguinte questão:

Quais as variáveis que podem ser adotadas para formulação do planejamento estratégico de uma microusina de asfalto estocável no município de Içara - SC?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Formular um planejamento estratégico para uma microusina de asfalto estocável no município de Içara - SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar aspectos sobre a empresa e o produto em estudo;
- Elaborar as orientações estratégicas para a empresa (visão, missão, princípios e valores);
- Avaliar o ambiente interno e externo da organização (pontos fortes e fracos; oportunidades e ameaças);
- Evidenciar objetivos estratégicos para a empresa;
- Sugerir metas estratégicas que podem ser adotadas;
- Criar planos de ação para a implementação do planejamento formulado.

1.3 JUSTIFICATIVA

O objetivo do estudo é formular um planejamento estratégico para uma microusina de asfalto estocável no município de Içara - SC.

Acredita-se que o estudo tem importância, pois, segundo Almeida (2007), o planejamento estratégico é uma atividade de gestão organizacional que é desenvolvido para definir prioridades, concentrar energia e recursos, fortalecer as

operações, assegurar que os funcionários e outras partes interessadas estão trabalhando em direção a objetivos comuns, estabelecer acordo em torno dos resultados, e avaliar e ajustar a direção da organização em resposta a um ambiente em constante mudança.

Diante disso, desenvolver o estudo pode ser de relevância tanto para a organização, como para o acadêmico e ainda para a universidade.

No que se refere à importância perante a empresa, o estudo irá contribuir para fornecer à mesma um plano estratégico formulado com base em sua realidade, produto, mercado e outros aspectos, pelo qual poderá atuar de maneira mais segura a longo prazo, ao implementar as ações e metas formuladas. Para o acadêmico, o estudo irá contribuir para o desenvolvimento desta ferramenta da Administração, ou seja, o planejamento estratégico, aumentando seus conhecimentos práticos e teóricos. Para a universidade, a pesquisa vem a gerar material científico, sobre o tema, considerando-se que são poucos os estudos sobre o produto em questão.

O estudo é ainda oportuno, tendo em vista que a organização, que foi recém criada, necessita iniciar sua atuação de maneira estruturada, eliminando o empirismo e o improvisado no que se refere à tomada de decisão.

A viabilidade do estudo justifica-se na questão de que o acadêmico integra a família gestora do empreendimento, além de ser funcionário do mesmo, executando funções administrativas. Perante a isso, conhece a realidade e as rotinas organizacionais, possuindo acesso a todas as informações e dados a serem necessários para realizar o trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são apresentados os tópicos que fundamentam o estudo, onde se discorre sobre Administração Estratégica, planejamento, planejamento estratégico, componentes do planejamento estratégico, Administração Estratégica e as forças competitivas para a formulação das estratégias.

2.1 A ADMINISTRAÇÃO E SUAS FUNÇÕES

A Administração é uma ciência que pode ser entendida como a coordenação das atividades de uma empresa, a fim de alcançar os objetivos definidos. A Administração frequentemente se ocupa com os fatores de produção, tais como máquinas, materiais, pessoas e dinheiro (MAXIMIANO, 2008).

Segundo Chiavenato (2003), etimologicamente, o termo administração tem origens no latim *ad*, com sentido de tendência, direção, e *minister*, que significa obediência. Neste sentido, administração designa a realização de uma atividade sob o comando ou liderança de outra pessoa, uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro).

A Administração é o processo de alcançar os objetivos da organização, possuindo as seguintes características: é um processo ou uma série de atividades conexas contínuas; envolve e se concentra em alcançar as metas e atinge esses objetivos trabalhando com e por meio de pessoas e outros recursos organizacionais (COELHO, 2008).

No início do século XX, Friederick S. Taylor, um engenheiro americano criou a Administração Científica. Na mesma época, o engenheiro francês Henri Fayol criou os primeiros princípios da teoria clássica da Administração (MAXIMIANO, 2008).

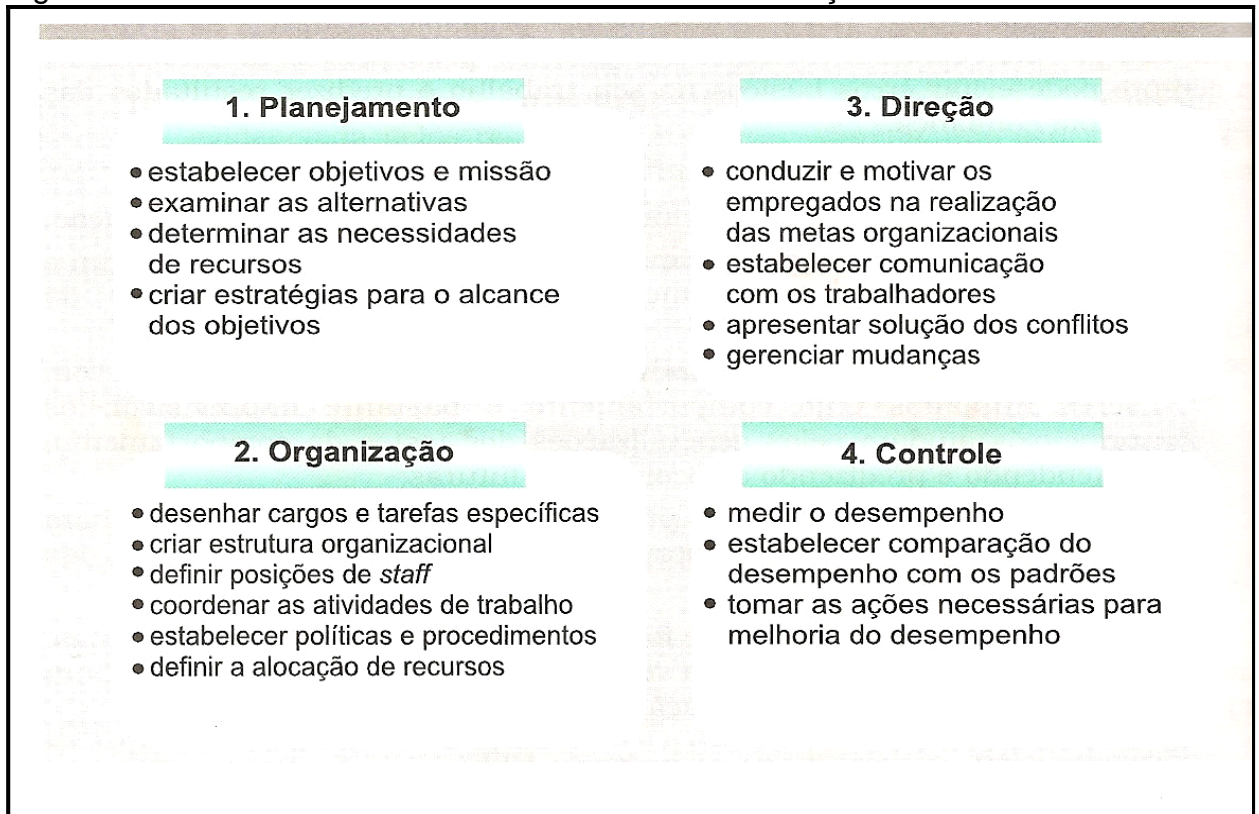
Com base em sua experiência como diretor de sucesso em uma empresa de mineração, Fayol desenvolveu várias teorias que ainda são relevantes hoje, como as cinco funções da gestão, que desde então nunca perderam seu significado frente as diversas mudanças ocorridas no mundo dos negócios: planejamento, organização, direção e controle (SILVA, 2006).

As funções descritas por Fayol concentram-se na relação entre o

peçoal e a gestão, e fornecem pontos de referência para que os problemas organizacionais possam ser resolvidos com eficiência administrativa (MAXIMIANO, 2008).

A Figura 1 representa essas funções básicas da Administração.

Figura 1 – As atividades básicas da ciência da Administração



Fonte: Silva (2006, p. 12).

A função planejamento olha para o presente e futuro, por meio de planos de ação. Fayol considerava esta a mais difícil das cinco funções da gestão, pois requer uma participação ativa de todos os membros da organização. O planejamento deve ser ligado e coordenado em diferentes níveis, considerando os recursos disponíveis da organização e a flexibilidade de pessoal para garantir o seu desenvolvimento (COELHO, 2008).

A tarefa de organizar leva em consideração que uma empresa somente pode funcionar bem se estiver em ordem. Isto significa que deve haver suficiente capital, pessoal e matérias-primas, de modo que funcionem sem problemas e com uma adequada estrutura de trabalho. Na estrutura organizacional deve haver a divisão de funções e tarefas (SILVA, 2006).

A tarefa de direção ou coordenação leva em conta que, quando todas as

atividades são harmonizadas, a organização irá funcionar melhor. A influência positiva no comportamento dos funcionários é importante neste processo. Por conseguinte, a coordenação visa estimular a motivação e a disciplina dentro do grupo. Isso requer comunicação clara e boa liderança. Somente por meio de uma gestão positiva, os objetivos pretendidos serão alcançados (MAXIMIANO, 2008).

Já a tarefa controle se destina a verificar se tudo está indo de acordo com o plano ou objetivos. A organização deve saber exatamente se as atividades são realizadas em conformidade com os planos formulados. O controle é realizado num processo de quatro etapas: estabelecer padrões de desempenho com base em objetivos organizacionais; medir e informar sobre o desempenho real; comparar os resultados com o desempenho e padrões; e tomar medidas corretivas ou preventivas, conforme necessário (COELHO, 2008).

O controle busca maximizar o uso de recursos escassos em uma organização. Na fase de planejamento, é decidido de que forma seriam utilizados os recursos, enquanto na fase de controle, observa-se que se os recursos estão sendo utilizados da a forma como foi planejad. Assim, com o controle é concluída toda a sequência do processo de gestão (MAXIMIANO, 2008).

Diante disso, como se observa, o planejamento é uma das funções administrativas, sendo considerada como a primeira a ser levada em consideração no que se refere à Administração de Empresas (SANTANA, et al, 2014). Sobre esta tarefa, são apresentados mais aspectos nas próximas seções.

2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Gestão ou Administração Estratégica é a parte da ciência administrativa que se detém sobre a identificação e a descrição das estratégias que se pode utilizar para atingir um melhor desempenho e uma vantagem competitiva para a organização. Uma organização tem vantagem competitiva se a sua rentabilidade é maior do que a rentabilidade média verificada nas demais empresas em seu setor (CAMPOS, et al, 2015).

Estratégia é o projeto de decisões em uma organização que mostra seus objetivos e metas, reduz as principais políticas em planos para alcançar essas metas, e define o negócio para trazer retorno aos acionistas, clientes e sociedade em geral (ALMEIDA, 2007).

A definição de estratégia empresarial para Berton e Fernandes (2005 apud AIDAR, 2015, p. 17) é: “[...] o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”.

Gestão estratégica também pode ser definida como um conjunto de decisões e atos que uma empresa implementa para buscar um resultado ou desempenho da organização (MAXIMIANO, 2008).

A administração estratégica é aplicável tanto em pequenas como em grandes organizações, que, por meio da formulação e implementação de estratégias apropriadas, eles podem alcançar vantagem competitiva sustentável. Na verdade, a gestão de cunho estratégico busca definir objetivos e proceder as ações para a sua consecução. Trata-se de formar e implementar decisões sobre a direção futura da organização. A gestão estratégica identifica a direção em que uma organização está se movendo (CERTO; PETER, 2003).

Contudo, a gestão estratégica é um processo contínuo que avalia e controla os negócios e os segmentos em que a organização está envolvida; avalia os concorrentes e define metas e estratégias para atender a todos os consumidores existentes e potenciais; e, em seguida, reavalia estratégias em uma base regular para determinar como foi implementada e se ele foi bem-sucedida ou se é necessário substituí-las (ALIEVI; ANTINARELLI, 2015).

Na verdade, a gestão estratégica fornece uma perspectiva mais ampla para os funcionários de uma organização para que eles possam entender melhor como seu trabalho se encaixa em todo o plano organizacional e como ele é correlacionado a outros membros da organização (GONÇALVES; LEBARCKY; MUYLDER, 2015).

Desse modo, pode ser considerada também como a arte de administrar funcionários de uma maneira que maximiza a capacidade de alcançar os objetivos do negócios. Os funcionários se tornam mais confiáveis, mais comprometidos e mais satisfeitos quando eles podem se relacionar com cada tarefa organizacional. Eles também podem entender a reação das mudanças ambientais sobre a organização. Assim, os funcionários podem julgar o impacto de tais alterações em seu próprio trabalho e podem efetivamente enfrentar as mudanças (GONÇALVES; LEBARCKY; MUYLDER, 2015).

As estratégias empresariais são significativas porque não é possível prever o futuro. Mas sem uma previsão relativa, as empresas devem estar prontas para lidar com os eventos incertos que constituem o ambiente de negócios. A estratégia lida com evolução de longo prazo, em vez de operações de rotina, ou seja, trata-se de probabilidade de inovações ou novos produtos, novos métodos de produção ou novos mercados a serem desenvolvidos no futuro. É criada para ter em conta o provável comportamento dos clientes e concorrentes, bem como para lidar com funcionários e seu comportamento (ALMEIDA, 2007).

As estratégias fazem parte de todo o planejamento empresarial, que devem ser formuladas considerando-se as variáveis que a organização se depara no ambiente externo (MAXIMIANO, 2008).

2.3 A FUNÇÃO PLANEJAMENTO

Toda organização, ocasionalmente, tem que tomar algumas decisões que afetam todo o destino da empresa por anos no futuro. Estas decisões são projetados para atender as mais importantes questões que se relacionam a diversos aspectos. Tais decisões podem ser desde pequenos ajustes para os níveis de atividade, aos tipos de decisões que possam conduzir a uma estrutura organizacional substancialmente diferente, ou alterações importantes nas relações entre os principais interessados, bem como a posição competitiva ou parceiros estratégicos da organização (MAXIMIANO, 2008).

Porém, muitas forças do ambiente externo, tais como mudanças no mercado, mudanças na política do governo e os movimentos das organizações concorrentes, podem fazer frente a tais decisões. Além disso, no ambiente interno, também se encontram variáveis capazes de comprometer os resultados organizacionais, tais como falta de capital de giro, falta de investimento em *marketing*, mão de obra escassa ou pouco capacitada, entre outros (SANTANA, et al, 2014).

Dessa forma, o processo de planejamento é de suma importância para as empresas corrigirem pontos fracos e ameaças, bem como para potencializar pontos fortes e oportunidades (STONER; FREEMAN, 2000).

O planejamento refere-se à ação de decidir antecipadamente o que fazer e como deve ser feito. Antes de fazer alguma coisa, o administrador deve formular

uma ideia de como trabalhar em uma tarefa particular. Assim, o planejamento, na Administração, está intimamente ligado com a criatividade e a inovação. Trata-se da definição de objetivos e desenvolvimento de mecanismos de ação adequados para atingir estas metas (SANTANA, et al, 2014).

O planejamento aumenta a capacidade da organização adaptar-se a futuras eventualidades: o futuro é incerto e geralmente as coisas tendem a mudar com a passagem do tempo e a incerteza é aumentada frente à dimensão temporal. Com o aumento da incerteza, há geralmente um aumento correspondente dos cursos de ação alternativos, a partir do qual uma seleção deve ser feita. A atividade de planejamento fornece uma abordagem sistemática para a consideração de tais incertezas e eventualidades futuras e a planificação das atividades em termos do que é provável que aconteça (FURLAN, 2014).

O primeiro passo no planejamento é o de fixar objetivos que lhe dão sentido às atividades a serem realizadas . Este passo concentra a atenção sobre os results desejados. Uma definição adequada e integração dos objetivos gerais e departamentais resultaria em mais atividades inter-departamentais coordenadas, bem como uma maior chance de alcançar os objetivos globais (MORESCO.; MARCHIORI; GOUVEA, 2014).

O planejamento garante a adoção de objetivos e uma relação entre esses com as decisões. As decisões dos gestores devem estar relacionadas umas às outras e, finalmente, seguir em direção às metas ou objetivos da empresa (SANTANA, et al, 2014).

A tarefa de planejamento ajuda a empresa a manter-se mais competitiva em seu setor, pois pode sugerir a adição de uma nova linha de produtos, mudanças nos métodos de funcionamento, uma melhor identificação das necessidades dos clientes, segmentação e expansão oportuna da capacidade da planta organizacional e outros fatores que tornam a organização melhor equipada para atender as incursões da concorrência (MAXIMIANO, 2008).

O planejamento adequado reduz pressões desnecessárias de imediatismo: se as atividades não estão devidamente planejadas em antecipação ao que é provável que aconteça, as pressões serão exercidas para alcançar certos resultados imediatamente ou com pressa. Assim, o adequado planejamento evita pressões desnecessárias (MORESCO; MARCHIORI; GOUVEA, 2014).

Além disso, o planejamento reduz erros e omissões, apesar de erros não

poderem ser totalmente evitados, mas eles certamente podem ser reduzidos através de um planejamento adequado. O planejamento também garante um uso mais produtivo dos recursos da organização, ao evitar desperdício de esforços em termos de mão de obra, dinheiro e máquinas. Os resultados do planejamento serão mais adequados e resultarão em maior produtividade por meio de uma melhor utilização dos recursos disponíveis na organização (FURLAN, 2014).

Neste sentido, os processos de planejamento podem levar a uma maior produtividade, maior precisão e resposta mais rápida para tarefas essenciais dos negócios (ALMEIDA, 2007). Entre os diversos tipos de planejamento empresarial (financeiro, de marketing, de negócios, entre outros), destaca-se o planejamento estratégico, conforme se verifica a seguir.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O termo "estratégia" prolifera em discussões no mundo acadêmico e empresarial. Estudiosos, professores e consultores concordam que estratégia é uma noção clara dos objetivos de uma organização e um senso norteador de como se vai atingir estes objetivos (GUERREIRO; SOUZA, 2015).

A palavra "estratégia" é derivada da palavra grega *stragos*; *stratus* (que significa exército) e *atrás* (que significa líder/móvel). É uma ação que os gestores tomam para alcançar um ou mais objetivos da organização. Estratégia também pode ser definida como a direção geral estabelecida para a empresa e seus vários componentes para alcançar um estado desejado no futuro. Estratégia resulta do processo de planejamento estratégico detalhado (ALMEIDA, 2007).

A estratégia é tudo que se refere sobre a integração de atividades organizacionais para utilizar e alocar recursos escassos ou não dentro do ambiente organizacional, de modo a cumprir os objetivos atuais. O planejamento de uma estratégia é essencial para considerar que as decisões não são tomadas em um vácuo e que qualquer ato ou tomada de decisão por uma empresa é suscetível de ser atingida pelas pessoas afetadas, concorrentes, clientes, funcionários ou fornecedores (MORESCO; MARCHIORI; GOUVEA, 2014).

Para Porter (2004), considerado o "guru" deste tema, a estratégia diz respeito à realização de vantagem competitiva em uma empresa por ser diferente da concorrência. Além disso, a estratégia fornece um único valor acrescentado para o

cliente, tendo uma clara forma de se posicionar exclusivamente em sua indústria ou setor.

O planejamento estratégico é um esforço disciplinado que produz decisões fundamentais e ações que moldam e orientam o que uma organização é, para que ela serve, o que faz, e por que ela faz isso, com um foco no futuro (AIDAR, 2015).

Um plano estratégico é um documento usado para comunicar as metas das organizações, as ações necessárias para atingir esses objetivos e todos os outros elementos críticos desenvolvidos observados. Às vezes, algo dentro da organização exige uma grande reavaliação: a mudança tecnológica, a condução de novos métodos de execução do trabalho, enfraquecimento da estrutura financeira ou mudança na diretoria da entidade, que requer uma grande reorganização, são exemplos de tais forças que podem ser alvo de ações estratégicas (CERTO; PETER, 2003).

Na definição de Kotler (1998, p.71):

Planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com objetivos de crescimento e lucro.

Na verdade, as organizações sempre enfrentaram pressões para fazer grandes decisões. Nos últimos anos, no entanto, a pressão aumentou até ao ponto em que um processo sistemático, mas flexível de lidar com tais decisões, foi desenvolvido para enfrentar tais demandas (FURLAN, 2014).

Drucker (1995, p. 32) considera:

As empresas que adotam o processo de planejamento estratégico possuem seus recursos geridos de forma mais racional, criando assim maior riqueza, além de proporcionarem maior liquidez aos seus proprietários no aproveitamento de eventuais oportunidades. Apresentado de outra forma, o Planejamento Estratégico relaciona-se com os objetivos de uma determinada organização no longo prazo e com as ações e maneiras de alcançá-los. O que o executivo visa obter é um nível de otimização na relação da organização com os ambientes interno e externo, desenvolvendo um esforço de programação das ações a serem tomadas de forma que tais objetivos sejam alcançados com eficiência e que os impactos na organização como um todo se aproximem dos previstos.

Com base no exposto, pode-se afirmar que definição do planejamento estratégico deve ser baseada na compreensão de que é um processo sistemático, documentado formalmente para decidir a ações-chave que uma organização, visto

como um todo corporativo, deve implementar para prosperar nos próximos anos (MORESCO; MARCHIORI; GOUVEA, 2014).

2.5 ETAPAS PARA FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O plano estratégico deve ser resumido em um documento escrito para garantir que todos os envolvidos sejam esclarecidos quanto às metas e objetivos da organização. Para tanto, o plano estratégico envolve olhar para a organização como uma entidade completa que está preocupada com o seu desenvolvimento a longo prazo (ALIEVI; ANTINARELLI, 2015).

O desenvolvimento do plano é um processo que pode envolver a discussão com um número de diferentes grupos de interesse e deve envolver um período de tempo. Embora seja importante documentar o plano por escrito para fornecer orientação consistente e um ponto de referência para a empresa, este deve continuar a ser um processo ativo. Os seus planos devem ser regularmente revistos para garantir que a organização é capaz de antecipar e adaptar-se aos desafios e mudanças no ambiente interno e externo (GUERREIRO; SOUZA, 2015).

Há uma série de etapas-chave no desenvolvimento do plano estratégico, que, são descritas a seguir.

2.5.1 Definição das orientações estratégicas

O primeiro passo é estar certo da definição do negócio, da missão, visão e valores da empresa, que significam declarações que refletem a o estado, a alma, a paixão e os atributos do proprietário ou acionistas. É importante que estas declarações sejam consistentemente descrita e entendida por todos os funcionários e acionistas.

2.5.1.1 Definição do negócio

Do ponto de vista do planejamento estratégico, a definição do negócio busca responder à seguinte questão: “Qual é o negócio da empresa?”, centralizando-se no benefício a ser obtido pelo cliente (OLIVEIRA, 2014).

Com o mesmo direcionamento afirmam Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2015, p. 37), sobre a definição do negócio:

Se o cliente compra o benefício e sua equipe está focada na venda do produto ou serviço, o que deverá acontecer? Fatalmente, sua empresa perderá o cliente, pois ele poderá procurar outra empresa que consiga entender o benefício que ele quer comprar. [...] Por isso, o negócio da empresa nunca deve ser respondido pelo produtor, mas pelo consumidor.

Desse modo, nesta etapa, define-se o negócio da organização, ou seja, a questão central que embasa a sua atuação no mercado (produto ou serviço).

2.5.1.2 Missão

Qualquer empresa ou organização (setor público, privado, ou sem fins lucrativos) precisa de uma missão (a razão de ser de uma organização em um determinado contexto) (OLIVEIRA, 2014).

Ainda conforme Oliveira (2014, p.127) a missão: “[...] exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, dentro de um período de tempo longo, em que ficam comprometidos valores, expectativas, conceitos e recursos”.

O conceito de missão não é uma moda passageira, ou substitui o conceito tradicional de "fins" ou "objetivos", porque é realmente um conceito estratégico para definir a filosofia da empresa e, portanto, sua estratégia corporativa (AIDAR, 2015).

A pergunta correta que define a missão de uma empresa é: Qual é a justificativa para o negócio? A resposta adequada requer executivos e gerentes para definir com precisão o âmbito dos seus produtos (ou serviços), como esperado pelos seus clientes (CHER, 2008).

2.5.1.3 Visão

A visão pode ser considerada como a “estrada”, o caminho o qual a empresa tem como meta a longo prazo e serve de direção e encorajamento para orientar as decisões estratégicas de crescimento e de competitividade (MATIAS-PEREIRA, 2011).

Para Salim (2015, p. 112): “A visão não é um mero sonho, uma utopia, fantasia ou quimera. Visão é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade possível”.

Cher (2008, p. 98), sobre a visão, afirma:

[...] é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços na sua busca. É, assim, uma projeção do lugar ou espaço que se pretende que a organização venha

ocupar no futuro e, a partir da articulação das aspirações de seus componentes no presente, imaginar o tipo de projeto necessário para alcançá-lo. A visão é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra. Em suma, visão refere-se a onde desejamos colocar a organização, dotando-a de uma forma que a permita incorporar as inovações necessárias para essa busca.

Pode-se considerar a visão como o sonho da empresa. É uma declaração de aspiração a médio ou longo prazo. É a imagem do futuro da forma como a empresa quer ser no futuro (AIDAR, 2015).

2.5.1.4 Valores

Os princípios e valores no âmbito do planejamento estratégico representam as crenças ou filosofia da alta administração quanto ao que vai levar a empresa ao sucesso, considerando tanto o presente como o futuro. Estes valores prenunciam as características fundamentais do negócio (OLIVEIRA, 2014).

Tudo que pode dar uma vantagem competitiva pode se traduzir em valor estratégico consistente da empresa. Ter um acordo claro e aberto sobre esses valores vai ajudar a estabelecer prioridades significativas da organização, seus campos de atuação e níveis de tolerância para desvios. Os valores permitem ainda definir as expectativas e como comunicá-las aos outros (KICH, 2011).

Há um número quase infinito de fatores que poderiam ser considerados valores estratégicos. Alguns são mais estável e universais, enquanto outros têm uma base mais situacional. A organização deve se concentrar entre cinco a dez valores fundamentais e estes devem ser o que proporcionem maior impacto sobre o seu futuro (AIDAR, 2015).

Uma lista de valores estratégicos é um material de referência na mão para implementar a estratégia. Os valores identificados são direta ou indiretamente formulados na declaração de missão. Uma missão sem valores incorporados perde seu poder e credibilidade perante o cliente. Além disso, a declaração de visão também pode ser inteiramente baseado em valores (NEVES, 2009).

2.5.2 Análise ambiental

O papel de variáveis de ambiente é vital no planejamento e na definição da estratégia de uma empresa, porque os elementos ambientais definem as opções

disponíveis para a gestão da corporação. Uma empresa de sucesso é aquela que mantém uma estratégia que permite o rápido ajuste às mudanças do ambiente (OLIVEIRA, 2015).

Uma análise ambiental permite aos administradores definir oportunidades e ameaças e, além disso, indicar os pontos fortes e fracos, ou forças e fraquezas (MATIAS-PEREIRA, 2011).

Dessa forma, nesta etapa, a empresa deve analisar o ambiente externo e interno da organização. Geralmente, utiliza-se a análise SWOT, que é um exame da organização em relação ao seu ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e ambiente externo (oportunidades e ameaças) (OLIVEIRA, 2014).

A Matriz SWOT refere-se a uma ferramenta que permite realizar a análise do cenário externo e interno da organização. O termo *SWOT* origina-se da língua inglesa e pode ser verificado do seguinte modo, conforme Dias (2006):

Strengths – pontos fortes;

Weaknesses – pontos fracos;

Opportunities – oportunidades;

Threats – ameaças.

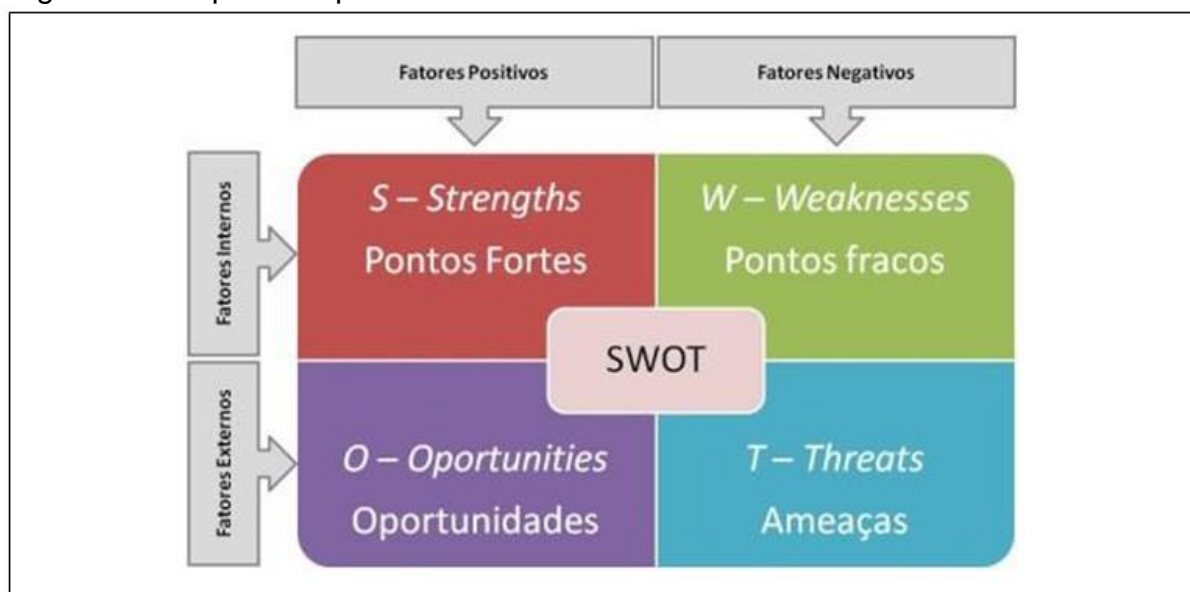
Os pontos fortes referem-se a aspectos do ambiente interno da organização, os quais podem ser usados para que a mesma enfrente ameaças e aproveite oportunidades. Já os pontos fracos dizem respeito a variáveis também internas, capazes de reduzir a capacidade de atuação da empresa (OLIVEIRA, 2014).

No ambiente externo, as oportunidades são os aspectos ou fatores capazes de virem a ser potencializados ou aproveitados pela empresa. As ameaças, ao contrário, são variáveis que podem afetar o desempenho organizacional empresa (OLIVEIRA, 2014).

A realização desta análise é essencial, principalmente para as pequenas e médias empresas, tendo em vista ser de fácil aplicação e é um grande apoio para a tomada de decisões (SALIM, 2015).

A Figura 3 representa um esquema representativo da Matriz SWOT.

Figura 2 – Esquema representativo da Matriz SWOT



Fonte: Dias (2006, p. 100).

Na análise interna, faz-se o levantamento dos fatores controláveis, ou seja, forças e fraquezas internas (pontos fortes e fracos), visando-se identificar quais aspectos devem ser promovidos, bem como neutralizados ou ameaçados (OLIVEIRA, 2014).

A análise interna tem como pressuposto analisar de forma mais real quanto possível a situação da empresa no mercado, frente as suas capacidades ou fraquezas, para estabelecer as linhas e planos de ação para atingir os objetivos de crescimento e rentabilidade (KICH, 2011).

Para a realização da análise interna, Selem (2013, p.122) afirma:

Pontos fortes: Pensar sobre o que a empresa faz bem. O que faz ela se sobressair dos outros competidores? Que vantagens ela tem a oferecer a mais?

Pontos fracos: Devem ser listadas as áreas críticas, que exigem esforço maior. Do que os consumidores reclamam mais?

Já na análise externa busca identificar e avaliar eventos e tendências que acontecem no ambiente de negócios, que estão além do controle da empresa, mas que podem beneficiar ou prejudicar significativamente a condução do negócio (CHER, 2008).

Para a análise externa, deve-se observar alguns aspectos, conforme observa Selem (2013, p.122) :

Oportunidades: Tentar descobrir áreas onde os pontos fortes não estão sendo completamente utilizados. Existem tendências que se adaptam aos pontos fortes da empresa? Existe alguma área de produto ou serviço em que a empresa poderia atuar, mas não está competindo?

Ameaças: Procurar, tanto dentro como fora de sua empresa, por eventos que poderiam prejudicar o negócio. Internamente, há problemas financeiros, de desenvolvimento, ou outros? Externamente, estão os competidores se tornando mais fortes? Existem tendências emergentes que amplificam alguma de suas fraquezas? É possível verificar outras ameaças ao sucesso a companhia?

O objetivo da análise externa é identificar oportunidades e ameaças, para que se possa desenvolver estratégias para aproveitá-las ou evitá-las, respectivamente, ou pelo menos, no segundo caso, reduzir as suas consequências (NEVES, 2009).

2.5.3 Objetivos estratégicos

Após a realização da análise ambiental, em que se identificou oportunidades e ameaças, e pontos fortes e fracos, a próxima fase do planejamento é buscar definir os objetivos estratégicos, pelo qual se busca o estabelecimento de metas e ações para melhorar os pontos fracos, bem como as ameaças que foram detectadas (OLIVEIRA, 2014).

Em outras palavras, após se conhecer a realidade da empresa frente ao seu mercado, busca-se as decisões sobre se reagir à mesma. Assim, deve-se efetuar uma análise detalhada das forças e fraquezas que foram identificados na análise ambiente. Apenas depois disso, devem ser elaborados os objetivos estratégicos (KICH, 2011).

2.5.4 Desenvolvimento de estratégia

Estratégias é a definição de como as metas e objetivos vão ser alcançados. Embora nem todos os planos incluem táticas, um bom plano estratégico incluirá pelo menos as principais táticas que parecem ser importantes para apoiar as estratégias desenvolvidas. Geralmente, táticas estão mais plenamente desenvolvidas e acrescentadas ao plano como passar do tempo. As táticas são as tarefas específicas relacionadas com a implementação de estratégias.

2.5.5 Controle

Nesta fase, busca-se verificar as estratégias ou objetivos traçados estão sendo cumpridos.

Diante disso, o planejamento estratégico, quando bem desenvolvido e implementado, por meio de um processo disciplinado, é um processo testado e comprovadamente eficaz para qualquer negócio. Isso porque, quando aplicado, resulta em um produto útil para orientar e direcionar a gestão para fazer o que é consistente, certo e eficaz para o sucesso a longo prazo da empresa e para a satisfação dos cliente e funcionários (CAMPOS, et al, 2015).

O processo tem que se adequar à cultura, recursos e estilo da empresa, reforçando a importância da Administração Estratégica nas organizações mudanças (GONÇALVES; LEBARCKY; MUYLDER, 2015)., sobre a qual se discorre a seguir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A ciência pode ser definida como o conjunto de conhecimentos sistemática e racionalmente organizados para a investigação de um objeto particular. Em outros termos, é uma disciplina que utiliza métodos científicos para a realidade objetiva, para obter conhecimento das estruturas gerais (leis) do conhecimento (BOAVENTURA, 2004).

O método, em termos de ciência, é um conjunto de passos ou etapas sequenciais e interativos que visam uma finalidade específica e que está sempre associado a resolver um problema ou vários problemas (BOAVENTURA, 2004).

O método científico, por sua vez, é a estratégia geral que se aplica a toda ciência objetiva, para cada objeto de estudo e para gerar conhecimento durante o ciclo das investigações (SANTOS, 2004).

Neste sentido, considera-se como método científico, o processo que é realizado por meio de uma série de passos sequenciais que são executados para se evidenciar aspectos sobre um determinado fenômeno a ser testado (DEMO, 2012).

O método científico emprega uma série de etapas, técnicas, experiências demonstráveis, suposições e regras que levam a uma conclusão para que o conhecimento obtido seja considerado confiável e verdadeiro (APPOLINÁRIO, 2006).

O método científico é usado em ciência para se chegar a uma verdade, com base na reprodutibilidade, ou seja, a garantia de que algo possa ser reproduzido ou repetido novamente por meio dos mesmos procedimentos metodológicos adotados (DEMO, 2012).

Perante estas definições, a seguir são apresentados os procedimentos metodológicos que foram usados no estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Perante os fins, a pesquisa é do tipo descritiva. Segundo Demo (2012), a pesquisa descritiva caracteriza-se como sendo aquelas investigações em que o pesquisador não interfere ou manipula os dados, como ocorre nas pesquisas de cunho experimental. Tampouco a pesquisa é pura, ou seja, realizada com base em bibliográfica. Portanto, não sendo experimental, nem bibliográfica, a pesquisa

assume a característica descritiva.

Enquadrando-se a pesquisa em relação aos meios de investigação, é um estudo bibliográfico e de campo.

Entende-se por pesquisa bibliográfica, o estudo preliminar que deve ser realizado por todo trabalho acadêmico, mesmo que não muito aprofundado (APPOLINÁRIO, 2006).

A pesquisa bibliográfica é entendida como sendo os estudos conduzidos para fornecer ao investigador dados sobre o tema, o fenômeno ou situação em análise (BOAVENTURA, 2004). Favorece o conhecimento de quem aprendeu na prática, conhecimento este que é utilizado nas investigações para gerar mais conhecimentos, amparando o pesquisador em várias etapas de cada estudo em particular (APPOLINÁRIO, 2006).

Frente a essas definições, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre temas pertinentes ao estudo, conforme demonstrado no quadro 1, onde são verificados os assuntos, autores e respectivos temas abordados no referencial teórico.

Quadro 1 - Referencial teórico da pesquisa bibliográfica.

Assuntos	Autores	Temas abordados
Administração	Chiavenato (2003) Coelho (2008) Maximiano (2007) Silva (2006)	Conceito Origens Importância Tendências
Planejamento	Aidar (2015) Almeida (2007) Certo; Peter (2003) Chiavenato (2003) Coelho (2008) Maximiano (2007) Silva (2006)	Definição Tipos Perspectivas Importância Vantagens
Planejamento estratégico	Aidar (2015) Almeida (2007) Certo; Peter (2003) Chiavenato (2003) Coelho (2008) Maximiano (2007) Silva (2006) Serra; Torres; Torres (2007)	Definição Objetivos Importância Itens Modelos

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Por outro lado, ainda em relação aos meios, foi realizada uma pesquisa de campo. De acordo com Apolinário (2006), esta forma de investigação é aquela que realiza o levantamento das informações pertinentes ao estudo no local onde os mesmos se originam de forma espontânea.

Dessa forma, o estudo empregou este meio de pesquisa, pois o mesmo foi realizado na empresa ABC, local onde os dados e informações de relevância para o trabalho acontecem.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

O estudo foi realizado na empresa ABC, criada em outubro de 2015, localizada no município de Içara - SC, que atua como microssina produtora de asfalto estocável.

A empresa foi constituída sob a forma de sociedade limitada entre dois empreendedores, que são irmãos, que observaram a demanda por este tipo de produto, bem como um mercado pulverizado, pois atende desde prefeituras e outros governamentais até empresas privadas, como empreiteiras, concessionárias de serviço público e loja de materiais de construção. Com a ideia em mente, ambos empreendedores compraram a patente de fabricação do produto, bem como visitaram outras empresas da área em alguns países.

Com quatro colaboradores, a organização encontra-se em um terreno de 800m², numa área de 400m², produzindo até 5 toneladas do produto por hora. Neste início, atende somente o mercado do Sul de Santa Catarina.

Neste sentido, em relação à população e amostra, o estudo, devido a suas características, não requer ambas variáveis.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para o estudo, foram considerados dados secundários. Segundo Boaventura (2004), este tipo de dados são os que já se encontram gerados ou disponibilizados, quando então o pesquisador realiza a coleta e sistematização dos mesmos.

Os dados secundários foram coletados por meio da técnica de levantamento. De acordo com Demo (2012), o levantamento refere-se à forma de se

diagnosticar informações relevantes para o estudo, sem a interferência do pesquisador.

Para a realização do levantamento, foi realizada uma pesquisa documental.

Ramos (2007, p. 161-162) define esta técnica de pesquisa.

Trata-se, no geral, de fontes extremamente ricas, que vêm sendo usadas com frequência pelas ciências humanas e sociais. Documentos são informações sistemáticas, que podem aparecer de forma visual ou escrita, e devem necessariamente encontrar-se em um material que seja uma fonte durável de armazenamento. A pesquisa documental deve ser utilizada quando existe a necessidade de se analisar, criticar, rever ou ainda compreender um fenômeno específico ou fazer alguma consideração que seja viável com base na análise de documentos.

Para se realizar a pesquisa documental, foram utilizados documentos diversos da empresa, tais como relatórios gerenciais, financeiros e outros.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A forma de análise de dados foi a qualitativa. De acordo com Marconi e Lakatos (2006, p. 271), este tipo de abordagem é “a que se desenvolve numa situação natural; é rica em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada”.

Após a finalização do levantamento na pesquisa documental, os resultados foram apresentados em forma descritiva.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, apresenta-se as premissas do planejamento estratégico elaborado para a empresa de fabricação de asfalto estocável em estudo, seguindo-se a metodologia descrita por Oliveira (2014).

4.1 ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

No primeiro passo do planejamento estratégico, segundo Oliveira (2014), devem ser criadas as orientações estratégicas, a saber: definição do negócio, missão, visão, e princípios e valores, que serão apresentados nos subitens a seguir.

4.1.1 Definição do negócio

Entende-se que para uma correta definição do negócio, deve-se concentrar na análise no benefício, chamando-se isso de “visão estratégica” (CERTO; PETER, 2003).

Com base nisso, a definição de negócios para a empresa ABC foi assim concebida: Soluções em reparos asfálticos com aplicação rápida, prática e eficiente.

Com esta definição, pode-se considerar que a empresa ABC cria um diferencial competitivo capaz de embasar sua atuação no mercado, ao incorporar, benefícios buscados pelos clientes (rapidez, praticidade e eficiência) em relação ao produto (asfalto estocável).

4.1.2 Missão

Os componentes da definição de uma missão são o produto/serviço, mercado consumidor, tecnologia, a preocupação com a sobrevivência, a filosofia da empresa e sua preocupação com a imagem pública (MATIAS-PEREIRA, 2011).

Frente a isso, a missão da empresa ABC será assim definida: Fornecer soluções em reparos asfálticos, com produto de qualidade, objetivando a diferenciação, liderança e rentabilidade, visando à satisfação dos clientes e contribuindo para a melhoria da infraestrutura pública ou privada e, conseqüentemente, da qualidade de vida da sociedade, com respeito ao meio ambiente.

4.1.3 Visão

Sugere-se à empresa ABC a seguinte visão: Tornar-se a empresa referência em asfalto estocável no Brasil nos próximos 5 anos.

4.1.4 Valores

A partir da missão e visão formulada, pode-se apontar os seguintes princípios e valores para o planejamento estratégico da empresa ABC: Qualidade, Competência, Ética, Comprometimento, Qualificação profissional, Respeito às pessoas e sustentabilidade ambiental.

4.2 ANÁLISE AMBIENTAL

A partir das diretrizes da Matriz SWOT, a seguir apresenta-se a análise do ambiente interno e externo da empresa ABC.

4.2.1 Análise interna: pontos fortes e fracos

A análise do ambiente interno da empresa ABC pode ser assim considerada, em relação aos seus pontos fortes e fracos:

Quadro 2 – Análise do ambiente interno

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Produto de qualidade	Força de vendas insuficiente, limitada ao sul de Santa Catarina
Sede própria	Poucas ações de <i>marketing</i> para o conhecimento da marca no mercado
Detenção de tecnologia e <i>know-how</i> para fabricação do produto	Falta de conhecimento do perfil e do comportamento de compra do consumidor
Proprietários com sólidos conhecimentos no setor	Produto sem diferencial perante a concorrência (<i>commodity</i>)
Preços competitivos	Gestores sobrecarregados de funções

Fonte: Dados do autor (2016).

No entanto, atualmente, devido às constantes mudanças que ocorrem, é importante prestar atenção não só para os aspectos internos de uma empresa (*marketing*, finanças, produção, recursos humanos), mas também aos aspectos ou

fatores externos (AIDAR, 2015).

Dessa forma, a seguir, é apresentada a análise do ambiente externo da empresa ABC.

4.2.2 Análise externa: oportunidades e ameaças

No quadro 3, é apresentada a análise do ambiente externo da empresa ABC, ou seja, suas oportunidades e ameaças.

Quadro 3 – Análise do ambiente externo

Oportunidades	Ameaças
Setor sem sazonalidade	Ambiente econômico atual em recessão, com inflação e desemprego, que pode se refletir em inadimplência e perda de clientes
Produto com alta demanda	Cenário político instável/novas composições nas prefeituras municipais, o que pode levar à queda de aquisição do produto frente a descontinuação administrativa de projetos/serviços
Clientes dos setores público e privado	Falta de barreiras significativas para novos entrantes
Participação igualitária dos concorrentes para a venda ao setor público, por meio de editais	Forte apelo do Estado e sociedade para responsabilidade ambiental
Diversas empresas do setor de transporte para a logística do produto a todos os lugares do Brasil	

Fonte: Dados do autor (2016).

A partir da análise ambiental, a seguir são apresentados os objetivos estratégicos a serem adotados pela empresa ABC.

4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A definição dos objetivos estratégicos formulados para a empresa ABC a partir da análise ambiental realizada é apresentada nos Quadros 4 e 5, a seguir.

Quadro 4 - Objetivos estratégicos para correção das variáveis do ambiente interno

PONTOS FRACOS	OBJETIVOS
Força de vendas insuficiente, limitada ao sul de Santa Catarina	Estruturar a força de vendas para ampliar o alcance de abrangência da empresa para toda Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná
Poucas ações de <i>marketing</i> para o	Tornar conhecida o produto e a marca em todas

conhecimento da marca no mercado	as regiões de cobertura da empresa
Falta de conhecimento do perfil e do comportamento de compra do consumidor	Criar banco de dados sobre os clientes
Recursos financeiros limitados	Aumentar o capital de giro e recursos para investimentos
Produto sem diferencial perante a concorrência (<i>commodity</i>)	Destacar-se frente a outras marcas
Gestores sobrecarregados de funções	Concentrar a competência dos gestores às funções estratégicas da empresa

Fonte: Dados do autor (2016).

Quadro 5 - Objetivos estratégicos para correção das variáveis do ambiente externo

AMEAÇAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Ambiente econômico atual em recessão, com inflação e desemprego, que pode se refletir em inadimplência e perda de clientes	Evitar ou diminuir ao menor número possível os percentuais de inadimplência
Cenário político instável e novas composições nas prefeituras municipais, o que pode levar à queda de aquisição do produto frente à descontinuação administrativa de projetos/serviços	Manter os clientes da administração pública municipal, bem como ganhar a preferência dos novos gestores (prefeitos, secretários municipais de obras, planejamento, financeiro, entre outros)
Falta de barreiras significativas para novos entrantes	Destacar-se frente a outras marcas
Forte apelo e pressão do Estado e sociedade para responsabilidade ambiental	Firmar-se como empresa ambientalmente responsável

Fonte: Dados do autor (2016).

Por se atuar em um ambiente altamente dinâmico e sujeito a constantes mudanças, os objetivos estratégicos muitas vezes devem ser reformulados conforme o cenário político, legal, econômico e social (AIDAR, 2015).

4.4 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A palavra estratégia deriva do latim *strategia*, que por sua vez vem de duas palavras gregas: *stratos* (exército) e *agein* (guia). Portanto, o significado principal da estratégia é a arte de dirigir as operações militares (OLIVEIRA, 2014).

O conceito de estratégia teve muitos usos ao longo do tempo e uma variedade de aplicações, desde o campo militar, onde teve sua origem, passando pela política, administração, economia, cultura e sociedade. A estratégia constitui um aspecto muito importante em decisões a serem tomadas por pessoas que estão no

comando da gestão de uma organização em que há todos os tipos de recursos que devem ser utilizados de forma ideal para atender às políticas e objetivos. Além disso, a estratégia é uma aposta em um mundo globalizado, no qual a permanência no da empresa mercado deve utilizar as ferramentas que possui, estabelecendo políticas de gestão flexíveis e agressivas que lhes permitam posicionar-se e ter continuidade no futuro (KICH, 2011).

No entanto, o conceito também é usado para se referir ao plano concebido para executar um negócio e para designar o conjunto de regras que garantam uma boa decisão. Em outras palavras, uma estratégia é o processo selecionado pelo qual espera-se para alcançar um determinado estado futuro (NEVES, 2009).

As estratégias são a definição de como as metas e objetivos vão ser alcançados. Dessa forma, entende-se que a estratégia é um conjunto de ações realizadas para alcançar um determinado fim. Assim, no planejamento, as estratégias buscam definir as maneiras para atingir os objetivos desejados frente aos pontos fracos e ameaças oferecidas pelo ambiente (MATIAS-PEREIRA, 2011).

Frente a estas definições, as estratégias traçadas para a empresa ABC, com base nos pontos fracos e ameaças detectadas na análise ambiental, bem como nos objetivos que foram definidos, são apresentadas a seguir.

Quadro 6 – Definição das estratégias

VARIÁVEL(IS)	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Força de vendas insuficiente, limitada ao sul de Santa Catarina	Estruturar a força de vendas para ampliar o alcance de abrangência da empresa para toda Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná	Contratação de 05 vendedores, dos quais 02 para atuarem no Estado do Rio Grande do Sul, 02 no Paraná e mais 01 para atender SC
Poucas ações de <i>marketing</i> para o conhecimento da marca no mercado	Tornar conhecida o produto e a marca em todas as regiões de cobertura da empresa	Adotar estratégias de <i>marketing</i> para divulgar o produto e a marca nas áreas de cobertura de vendas, tais como anúncios em mídias tradicionais, entrevistas em veículos de comunicação, cartazes e <i>display</i> nos pontos de venda, criação de site, relacionamento com os clientes por meio de redes sociais, patrocínio de eventos ligados ao setor e produto.

Falta de conhecimento do perfil e do comportamento de compra do consumidor	Criar banco de dados sobre os clientes	Realizar pesquisa para conhecer o consumidor, em seu perfil e comportamento de compra, sobretudo o que adquire o produto diretamente da empresa (empresas públicas, distribuidores, lojas, entre outros)
Recursos financeiros limitados	Aumentar o capital de giro e recursos para investimentos	Contratar financiamento junto a órgãos ou instituições estatais que buscam fomentar negócios iniciais, pesquisando as taxas de juros mais atrativas e prazos de pagamento estendidos
Produto sem diferencial perante a concorrência (<i>commodity</i>) Forte atuação da concorrência Falta de barreiras significativas para novos entrantes	Destacar-se frente a outras marcas	Buscar divulgar junto ao mercado consumidor atributos do produto que poderão fazer com que se destaque perante a concorrência (qualidade, preço, entrega, mais vendido), uma vez que o produto é do tipo <i>commodity</i> e os concorrentes têm características técnicas similares
Gestores sobrecarregados de funções	Concentrar a competência dos gestores apenas às funções estratégicas da empresa	Contratar mais 02 funcionários para auxiliarem na gestão administrativa, financeira e mercadológica da empresa
Ambiente econômico atual em recessão, com inflação e desemprego, que pode se refletir em inadimplência e perda de clientes	Evitar ou diminuir ao menor número possível os percentuais de inadimplência	Realizar análise de crédito criteriosa para efetuar vendas faturadas
Cenário político instável e novas composições nas prefeituras municipais, o que pode levar à queda de aquisição do produto frente à descontinuação administrativa de projetos/serviços	Manter os clientes da administração pública municipal, bem como ganhar a preferência dos novos gestores (prefeitos, secretários municipais de obras, planejamento, financeiro, entre outros)	Efetuar visitas a prefeituras que trocaram de comando nas eleições/2016 para divulgar a empresa e o produto, buscando com que as vendas para estes órgãos sejam realizadas, mantidas ou potencializadas, quando a legislação dispensa edital (compra direta)
Forte apelo e pressão do Estado e sociedade para responsabilidade ambiental	Firmar-se como empresa ambientalmente responsável	Incorporar nas políticas de comunicação com o público as ações adotadas pela empresa que buscam cumprir a legislação relativa a sua atividade (compulsórias), bem como

		as que adota de forma voluntária ou alternativa em relação à política ambiental
--	--	---

Fonte: Dados do autor (2016).

Com base nestas estratégias, os planos de ação são apresentados na sequência.

4.5 PLANOS DE AÇÃO

Depois da formulação dos objetivos a serem implementados para atenuar ou eliminar os pontos fracos e as ameaças, bem como após a formulação das estratégias para se conseguir realizar estes objetivos, a próxima etapa do planejamento estratégico deve ser o desenvolvimento do plano de ação. Por meio do plano de ação, são estabelecidos pressupostos adequados para se alcançar a implementação do que está sendo planejado ou formulado (OLIVEIRA, 2014).

Na verdade, nesta etapa do plano, determina-se qual a atividade deverá ser feita, bem como o responsável pelo seu desenvolvimento, além de outros itens para a implementação da estratégia (NEVES, 2009).

A seguir, foram elaborados planos de ação em relação às estratégias traçadas, os quais são apresentados nos quadros a seguir.

Quadro 7 – Plano de ação – Estratégia 1

ESTRATÉGIA	Contratação de 05 vendedores, dos quais 02 para atuarem no Estado do Rio Grande do Sul, 02 no Paraná e mais 01 para atender SC
ÁREA	Setor Comercial
RESPONSÁVEL	Diretor Administrativo
TÁTICA	Contratar agência de empregos para o recrutamento e seleção de pessoal
DATA PREVISTA PARA CONCLUSÃO	Janeiro/2017
CUSTO	O custo será conforme a política salarial da empresa, bem como referente ao preço de mercado da agência de empregos a ser contratada

Fonte: Dados do autor (2016).

Quadro 8 – Plano de ação – Estratégia 2

ESTRATÉGIA	Adotar estratégias de <i>marketing</i> para divulgar o produto e a marca nas áreas de cobertura de vendas, tais como anúncios
-------------------	---

	em mídias tradicionais, entrevistas em veículos de comunicação, cartazes e <i>display</i> nos pontos de venda, criação de site, relacionamento com os clientes por meio de redes sociais, patrocínio de eventos ligados ao setor e produto.
ÁREA	Setor Comercial
RESPONSÁVEL	Diretor Administrativo
TÁTICA	Contratar agência de publicidade
DATA PREVISTA PARA CONCLUSÃO	Janeiro/2017
CUSTO	O custo será conforme o preço de mercado da agência de publicidade a ser contratada, bem como referentes ao valor das ações a serem desenvolvidas

Fonte: Dados do autor (2016).

Quadro 9 – Plano de ação – Estratégia 3

ESTRATÉGIA	Realizar pesquisa para conhecer o consumidor, em seu perfil e comportamento de compra, sobretudo o que adquire o produto diretamente da organização (empresas públicas, distribuidores, lojas, entre outros)
ÁREA	Setor Comercial
RESPONSÁVEL	Diretor Administrativo
TÁTICA	Contratar agência de publicidade
DATA PREVISTA PARA CONCLUSÃO	Dezembro/2016
CUSTO	O custo será conforme o preço de mercado da agência de empregos a ser contratada

Fonte: Dados do autor (2016).

Quadro 10 – Plano de ação – Estratégia 4

ESTRATÉGIA	Contratar financiamento junto a órgãos ou instituições estatais que buscam fomentar negócios iniciais, pesquisando as taxas de juros mais atrativas e prazos de pagamento estendidos
ÁREA	Setor Financeiro
RESPONSÁVEL	Diretor Financeiro
TÁTICA	Pesquisar bancos e instituições financeiras para se evidenciar as propostas mais vantajosas em termos de empréstimos
DATA PREVISTA PARA CONCLUSÃO	Dezembro/2016
CUSTO	O custo será conforme o preço de mercado da agência de publicidade a ser contratada, bem como referentes ao valor das ações a serem desenvolvidas

Fonte: Dados do autor (2016).

Quadro 11 – Plano de ação – Estratégia 5

ESTRATÉGIA	Buscar divulgar junto ao mercado consumidor atributos do produto que poderão fazer com que se destaque perante a concorrência (qualidade, preço, entrega, mais vendido), uma vez que o produto é do tipo <i>commodity</i> e os concorrentes têm características técnicas similares
ÁREA	Setor Comercial
RESPONSÁVEL	Diretor Administrativo
TÁTICA	Contratar agência de publicidade
DATA PREVISTA PARA CONCLUSÃO	Dezembro/2016
CUSTO	O custo será conforme o preço de mercado da agência de publicidade a ser contratada, bem como referentes ao valor das ações a serem desenvolvidas

Fonte: Dados do autor (2016).

Quadro 12 – Plano de ação – Estratégia 6

ESTRATÉGIA	Contratar mais 02 funcionários para auxiliarem na gestão administrativa, financeira e mercadológica da empresa
ÁREA	Setor Comercial
RESPONSÁVEL	Diretor Administrativo
TÁTICA	Contratar agência de empregos para recrutamento e seleção de pessoal
DATA PREVISTA PARA CONCLUSÃO	Janeiro/2017
CUSTO	O custo será conforme a política salarial da empresa, bem como referente ao preço de mercado da agência de empregos a ser contratada

Fonte: Dados do autor (2016).

Quadro 13 – Plano de ação – Estratégia 7

ESTRATÉGIA	Realizar análise de crédito criteriosa para efetuar vendas faturadas
ÁREA	Setor Comercial
RESPONSÁVEL	Diretor Administrativo
TÁTICA	Formular um cadastro de clientes que leve em conta as mais diversas variáveis capazes de garantir a liberação do crédito com segurança. Consultas a órgãos de cadastro de clientes
DATA PREVISTA PARA CONCLUSÃO	Dezembro/2017
CUSTO	O custo desta ação serão referentes às taxas de consultas a órgãos de cadastro de clientes

Fonte: Dados do autor (2016).

Quadro 14 – Plano de ação – Estratégia 8

ESTRATÉGIA	Efetuar visitas a prefeituras que trocaram de comando nas eleições/2016 para divulgar a empresa e o produto, buscando com que as vendas para estes órgãos sejam realizadas, mantidas ou potencializadas, quando a legislação dispensa edital (compra direta)
ÁREA	Setor Comercial
RESPONSÁVEL	Diretor Administrativo/Diretor Financeiro
TÁTICA	Contratar e treinar um profissional de relações públicas para efetuar as visitas
DATA PREVISTA PARA CONCLUSÃO	Fevereiro/2017
CUSTO	O custo será conforme o preço de mercado da agência de publicidade a ser contratada, bem como referentes ao valor das ações a serem desenvolvidas

Fonte: Dados do autor (2016).

Quadro 15 – Plano de ação – Estratégia 9

ESTRATÉGIA	Incorporar nas políticas de comunicação com o público as ações adotadas pela empresa que buscam cumprir a legislação relativa a sua atividade (compulsórias), bem como as que adota de forma voluntária ou alternativa em relação à política ambiental
ÁREA	Setor Operacional (produtivo)
RESPONSÁVEL	Gerente de Produção
TÁTICA	Contratar agência de publicidade
DATA PREVISTA PARA CONCLUSÃO	Dezembro/2016
CUSTO	O custo desta ação serão referentes às despesas de transporte, hospedagem, alimentação e outras relativas às viagens efetuadas

Fonte: Dados do autor (2016).

Formulados os planos de ação, a seguir apresenta-se aspectos sobre o controle das atividades planejadas.

4.6 CONTROLE

O controle das ações planejadas deve ser efetuado de forma frequente pela alta administração, como forma de se verificar se as mesmas estão sendo executadas de forma correta ou adequada (OLIVEIRA, 2014)

Las Casas (2011, p. 45) sobre esta etapa, afirma:

O plano deve ser controlado para que permaneça em ação. À medida que o ambiente vai mudando, há necessidade de adaptações e por isso deve haver uma observação constante das variáveis ambientais. Faz-se o controle porque é preciso ver também se as metas estão sendo atingidas.

Portanto, faz-se necessário o controle como forma de acompanhamento é do progresso das ações que estão sendo implementadas, bem como para mensurar o desempenho que vem sendo obtido (DIAS, 2006).

5 CONCLUSÃO

Por meio deste trabalho, foi possível verificar que o planejamento estratégico é uma importante ferramenta para as empresas, pois estuda e destaca diversos pontos relacionados aos negócios, como as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, além da possibilidade de se formular objetivos e estratégias para uma determinada organização.

Na verdade, considera-se o plano estratégico como um roteiro para uma empresa, ao incluir metas e objetivos para cada área do negócio que se revela crítica, entre as quais o *marketing*, produção, vendas, ambiente, produtos, finanças, entre outros. Estas áreas de negócio são distribuídas em um sistema integrado que permite que a organização possa desenhar um caminho e mover seus esforços para aprimorá-las ou corrigi-las.

Portanto, o planejamento estratégico oferece um efetivo guia em todos os aspectos de um negócio para que seus executivos possam tomar decisões em consonância com os seu cenário de atuação, objetivos e estratégias de gestão. Neste sentido, a compreensão do conceito de estratégia pode ser entendida como o desenvolvimento e utilização de capacidade interna para lidar com diferentes desafios em resposta ou antecipação a alterações no ambiente, como forma de competir no mercado, como a visão de longo prazo ou o desafio de saber onde está e onde quer chegar ou deveria ser. A finalidade de planejamento é permitir que a empresa possa obter a maior eficiência possível com uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes.

Diante destas considerações, este trabalho buscou formular um planejamento estratégico para uma microusina de asfalto estocável no município de Içara - SC.

Por meio do estudo, foi possível elaborar as orientações estratégicas para a empresa (missão, visão, princípios e valores); avaliar o ambiente interno e externo da organização (pontos fortes e fracos; oportunidades e ameaças); evidenciar objetivos estratégicos para a empresa; sugerir metas estratégicas que podem ser adotadas e criar planos de ação para a implementação do planejamento formulado.

A partir do trabalho, foram verificados aspectos de seu ambiente interno e externo, que poderão ser evitados ou diminuídos a partir dos objetivos e metas traçadas. Além disso, evidenciou-se que a empresa opera com um produto do tipo

commodity, o qual compete com produtos similares no mercado, sem muitas possibilidades de diferenciação. Por isso, o principal foco deve ser destinado a atividades relacionadas com o mercado, ou seja, com os clientes, buscando adotar ações que valorizem a marca e a torne a preferida ou a mais lembrada no segmento.

Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se que a organização possa criar planos acessórios para complementar o planejamento formulado, como o plano de *marketing*, pelo qual poderão ser criadas estratégias mais direcionadas a sua atuação no mercado. Além disso, sugere-se a realização de um *benchmarking* competitivo, ou seja, análise de outras empresas do setor, para se verificar as práticas que são adotadas pela mesma, com o intuito de se analisar se há possibilidade de se viabilizar a mesma, conforme a filosofia desta ferramenta de gestão.

REFERÊNCIAS

- ABEDA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ASFALTO. **Asfalto frio**. 2015. Disponível em: < <http://www.abeda.org.br>>. Acesso em 15 out. 2015.
- AIDAR, Marcelo Marinho. **Planejamento estratégico e competitividade**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- ALIEVI, R. M.; ANTINARELLI, A. Construindo a gestão estratégica sustentável: um estudo sobre a empresa Mercur S.A.. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. Ed. Especial, p. 69-83, 2015.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thomson, 2006.
- AZEVEDO A. M. **Considerações sobre a drenagem subsuperficial na vida útil dos pavimentos rodoviários**. Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CAMPOS, H. M. et al. Strategic Decision Making, Entrepreneurial Orientation and Performance: an organizational life cycle approach. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 14, n. 2, p. 8-24, 2015.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 2003.
- COELHO, Márcio. **A essência da Administração: conceitos introdutórios**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHER, Rogério. **Empreendedorismo na veia: um aprendizado constante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações - da intenção aos resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2012.
- DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempo de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FURLAN, M. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas cooperativas agroindustriais do Paraná . **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 12, n. 4, p. 113-123, 2014.

GARCIA, Jorge Hernán Hómez. Avaliação de rodovias goianas restauradas com a técnica de reciclagem a frio *in situ*. Goiania: Universidade Federal de Goiás, 2015.

GUERREIRO, R.; SOUZA, R. P. Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implantação do planejamento estratégico. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 1, p. 88-104, 2015.

KICH, Juliane Ines Di Francesco. **Planejamento estratégico**: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI; Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração estratégica**: foco no planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**: manual compacto para as disciplinas de TGA e Introdução à Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MORESCO, M. C.; MARCHIORI, M.; GOUVEA, D. M. R. Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 1, p. 63-79, 2014.

NEVES, Marcos Fava. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e prática. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia práticas. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica**: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2007.

SALIM, Cesar Simões. **Construindo planos de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

SANTANA, R. S. et al. A institucionalização da seleção de medicamentos em hospitais públicos por meio do planejamento estratégico situacional. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 6, p. 1587-1603, 2014.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 6.ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2004.

SANTOS, M. A. dos. **Avaliação do comportamento mecânico de misturas betuminosas a frio via ensaios de laboratório**. Viçosa, 2002. 84p. Tese (Doutorado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2002.

SELEM, L. C. A. **Planejamento estratégico**: planejamento para escritórios de advocacia. Curitiba: Juruá, 2013.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

STONER, James A. F; FREEMAN R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer!** Rio de Janeiro: Campus, 2015.