

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROPOSTA DE MODELO DE
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
ATIVIDADE DE MINIMERCADO: UM ESTUDO DE
CASO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Rodrigo Romão de Oliveira

**Santa Maria, RS, Brasil
2010**

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA ATIVIDADE DE MINIMERCADO:
UM ESTUDO DE CASO**

por

Rodrigo Romão de Oliveira

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS) como requisito parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis**.

ORIENTADOR: Prof. Ms. Gilberto Brondani

Santa Maria, RS, Brasil

2010

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Ciências Contábeis**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis.

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA ATIVIDADE DE MINIMERCADO:UM
ESTUDO DE CASO**

elaborada por
Rodrigo Romão de Oliveira

Como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis**

COMISSÃO EXAMINADORA:

Gilberto Brondani, Prof. Ms.
(Presidente/Orientador)

Tania Moura da Silva, Prof. Ms. (UFSM)

Robson Machado da Rosa, Prof. Ms. (UFSM)

Santa Maria, dezembro de 2010

AGRADECIMENTOS

Ao alcançar um objetivo de tamanha importância para mim e minha família e que tão poucas pessoas conseguem alcançar no Brasil não poderia me furtar o dever de agradecer a todos que direta ou indiretamente contribuíram para esta realização.

Agradeço primeiramente aos meus pais Mario Romão da Silva e Virginia de Oliveira que deram-me a base de minha educação, o que foi determinante para que eu alcançasse uma vaga numa universidade pública.

A minha companheira Eliz Rejane Fernandes Brittes pela paciência e compreensão que teve comigo em muitos momentos em que não pude dar-lhe a atenção devida.

Aos meus amigos e colegas de trabalho pela colaboração e pela compreensão nas horas em que precisei.

Agradeço também ao Mestre Gilberto Brondani pelo tempo que dedicou a orientação deste trabalho, pois seu auxílio foi de suma importância.

E por fim agradeço a todos os professores que contribuíram para minha formação acadêmica, pois seus ensinamentos não só me auxiliaram na elaboração deste trabalho como também ampliaram meus horizontes.

“Os intelectuais
resolvem problemas, os
gênios os evitam”.

(Albert Einstein)

RESUMO

Monografia
Curso de Ciências Contábeis
Universidade Federal de Santa Maria

PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ATIVIDADE DE MINIMERCADO: UM ESTUDO DE CASO

Autor: Rodrigo Romão de Oliveira

Orientador: Prof. Ms. Gilberto Brondani

Data e Local da defesa: Santa Maria, dezembro de 2010

As organizações, diante de uma concorrência cada vez mais acirrada, necessitam de meios que a ajudem a assumir uma boa posição no mercado, com um bom e crescente número de clientes. É neste contexto que surge o planejamento estratégico, uma ferramenta que analisa os ambientes interno e externo com a finalidade de elaborar questões estratégicas capazes de estabelecerem os rumos a serem seguidos pela empresa objetivando aproveitar melhor o seu potencial. Diante disto este trabalho verifica se a ferramenta planejamento estratégico é capaz de dar suporte a uma pequena organização em particular, e fazer com que seu gestor tome decisões antecipadas sem serem precipitadas.

Palavras-Chave: Organização, Concorrência e Planejamento estratégico.

ABSTRACT

Organizations are facing an increasingly fierce competition, need a means to help her take a good market position with a good and growing number of customers. It is in this context that the strategic planning, a tool that analyzes the internal and external environments in order to develop strategic issues that can establish the directions to be followed by the company aiming to better leverage their potential. This study verifies that this strategic planning tool is capable of supporting a small organization in particular, and have your manager in advance to make decisions without being hasty.

Keywords: Organization, Competition and Strategic Planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – Relação entre oportunidades, forças, ameaças e fraquezas.....	.38
QUADRO 2 – Questão estratégica 147
QUADRO 3 – Questão estratégica 248
QUADRO 4 – Questão estratégica 348
QUADRO 5 – Questão estratégica 449

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1 Organizações	12
2.1.1 Organização linear	14
2.1.2 Organização funcional	14
2.1.3 Organização linha-staff	15
2.2 Gestão estratégica	16
2.2.1 Estratégia.....	16
2.2.2 Gestão estratégica.....	18
2.3 Planejamento	20
2.3.1 Tipos de planejamento.....	23
2.4 Planejamento estratégico	24
2.4.1 Avaliação da estratégia vigente	26
2.4.2 Avaliação de ambiente.....	27
2.4.3 Análise do ambiente externo	28
2.4.3.1 Fator econômico	28
2.4.3.2 Fator político e legal.....	29
2.4.3.3 Fator social	30
2.4.3.4 Fator tecnológico	31
2.4.3.5 Fator competitividade.....	32
2.4.4 Análise do ambiente interno	36
2.4.4.1 Análise SWOT	37
2.4.4.2 Benchmarking.....	38
2.4.5 Estabelecimento do perfil estratégico	39
2.4.6 Quantificação dos objetivos	40
2.4.7 Finalização.....	41
2.5 A atividade de minimercado	41

3 METODOLOGIA43
4 ESTUDO DE CASO45
4.1 Apresentação da empresa45
4.2 Proposta de modelo de planejamento estratégico45
4.2.1 Análise do ambiente externo45
4.2.2 Análise do ambiente interno46
4.2.3 Questões estratégicas46
4.2.4 Desenvolvimento das questões estratégicas.....	.47
5 CONCLUSÃO50
REFERÊNCIAS52

1 INTRODUÇÃO

A medida que a renda aumenta, principalmente a renda discricionária, o tempo e o esforço despendidos para gastá-la se tornam mais importantes para os consumidores. O cuidado que estes tomam para a seleção dos bens e serviços nos quais aplicarão seus recursos, afeta sensivelmente o padrão de vida que a renda obtida proporciona.

Por isso ao selecionarem uma fonte de abastecimento de produtos, os consumidores são influenciados pela conveniência de localização do varejista, pela variedade e pelos preços dos bens e serviços oferecidos.

Numa sociedade livre tenderá a crescer e prosperar a instituição varejista que melhor atender as necessidades do consumidor. Por outro lado, tenderá a perder sua posição no mercado a instituição que não prever os desejos dos consumidores.

As organizações que atuam na atividade de minimercado, procuram cada vez mais manterem-se nesse concorrido mercado, buscando aprimorar-se nesse ramo e conseguir a consolidação no seguimento.

É justamente nesse contexto que surge uma ferramenta chamada planejamento estratégico, que visa suprir as necessidades de planejamento, a fim de fornecer uma visão de futuro, estabelecer políticas e diretrizes para as empresas.

Torna-se, portanto, necessária a implantação de um planejamento estratégico com o objetivo de nortear a empresa em suas ações e decisões futuras e com vistas a atender melhor as necessidades do consumidor.

Com isso, pode-se estabelecer o seguinte problema: A ferramenta planejamento estratégico tem condições de nortear com antecedência as ações da organização minimercado Tio João com vistas a não tomar decisões precipitadas?

Na tentativa de tentar resolver o problema estabelecido, o presente trabalho tem como objetivo geral elaborar uma proposta de modelo de planejamento estratégico através do qual a empresa tenha possibilidade de colocar em prática suas estratégias e que também sirva de suporte as suas ações futuras, tudo isto passando pelos objetivos específicos que são:

estabelecimento da missão, visão, pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças para um minimercado em Santa Maria-RS, que servirá como base para a proposta de modelo de planejamento estratégico.

O presente trabalho terá 5 (cinco) capítulos, sendo este, o primeiro, para dar uma contextualização do assunto. O segundo trata da referência bibliográfica e aborda os tipos de organizações e as gestões por elas utilizadas, bem como o planejamento estratégico como ferramenta importante de gestão. No terceiro será referenciada a metodologia adotada neste trabalho. No quarto capítulo será feito o estudo de caso com a apresentação da empresa e aplicação do check list no empreendimento em estudo, para se obter uma base para elaboração do modelo de planejamento estratégico. No quinto capítulo será apresentada a conclusão a que este estudo chegou a cerca do uso do planejamento estratégico como ferramenta norteadora das decisões.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Organizações

As organizações são requisitos básicos para se pensar em planejamento estratégico, diante disso torna-se muito importante abordar alguns aspectos referentes a este tema, que tem pontos de vista diversos acerca do assunto.

Partindo do conceito clássico, pode-se definir qualquer organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente mas de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objectivo pré-determinado através da aplicação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planejar, organizar, liderar e controlar.

De acordo com a visão dos economistas as organizações, por gerarem emprego e renda, podem ser consideradas como agentes econômicos. Já para os cientistas sociais são organizações humanas, e do trabalho organizado destes surgem produções e comercializações dos bens que irão satisfazer as necessidades do mercado.

Chiavenato (2007, p. 33) afirma que as organizações “são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas com o fim de atingir objetivos específicos”.

Para Stoner e Freeman (1999) organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma.

Ao analisar os conceitos supracitados fica evidente que a existência de uma organização deve-se à interação de pessoas, máquinas e outros equipamentos e recursos financeiros com a finalidade de alcançar objetivos. Essas organizações podem ser vistas como empresas e tem como principal objetivo o lucro. Diante disso, surge a importância da interação da organização com o ambiente onde ela está inserida, devendo ser visualizada como um

sistema. Nesse sentido, Cohen (1999) acredita que um sistema é qualquer conjunto de elementos mutuamente interdependentes, dentro de determinados limites, onde uma alteração em uma parte provoca alterações em outras partes.

Assim, um sistema pode ser comparado ao corpo humano onde cada célula contribui, com seu esforço individual, para que cada órgão funcione, e os órgãos se relacionam uns com os outros, interagindo e também dependendo do funcionamento de todos os outros órgãos, ou seja, se algo acontece em alguma parte do corpo, outras partes são afetadas.

Por estarem em constante interação com o ambiente onde estão inseridas, as organizações_ especialmente as empresas_ podem ser consideradas sistemas abertos e devem estar sempre se adaptando ao ambiente que está em constante mutação, como pode ser verificado nas palavras de Chiavenato:

a empresa é visualizada como um sistema aberto em um dinâmico relacionamento com o seu ambiente, recebendo vários insumos (entradas), transformando esses insumos de diversas maneiras (processamento ou conversão) e exportando os resultados na forma de produtos ou serviços (saídas). (CHIAVENATO, 2007, P. 43).

Tachizawa e Scaico (1997) acreditam que a organização deve ser visualizada como inúmeras partes em constante interação, constituindo-se um todo orientado para determinados fins, em permanente relação de interdependência com o ambiente externo.

As organizações devem conhecer suas necessidades e potencialidades, ou seja: as empresas devem prestar muita atenção onde estão atuando, tanto no seu ambiente interno quanto externo ou estarão em desvantagem em relação aos seus competidores.

De acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998) a abordagem sistêmica das organizações apresenta três objetivos:

- a) definir relações tanto internas quanto externas à organização;
- b) verificar o padrão dessas relações; e
- c) verificar o propósito comum dessas relações.

Tais objetivos reforçam a idéia de que o conhecimento dos ambientes interno e externo das organizações deve ser prioridade para as mesmas uma

vez que o conhecimento aprofundado do seu ambiente organizacional é fator fundamental para a continuidade da empresa no mercado.

As organizações se subdividem em três:

- Organização linear;
- Organização funcional; e
- Organização linha-staff

2.1.1 Organização linear

A organização linear ou estrutura linear tem suas origens na organização dos antigos exércitos e na organização eclesiástica dos tempos medievais. Entre o superior e os subordinados existem linhas diretas e únicas de autoridade (que significa o direito organizacional de exigir o cumprimento de ordens e execução de tarefas) e de responsabilidade (que significa o dever ou incumbência de seguir ordens e executar tarefas). Devido a estas linhas de autoridade e responsabilidade ocorre a cadeia escalar.

Conforme Chiavenato (2004) organização linear é a estrutura organizacional mais simples e antiga, baseada na autoridade linear. A autoridade linear é uma decorrência do princípio da unidade de comando: significa que cada superior tem autoridade única e absoluta sobre seus subordinados e que não a reparte com ninguém.

2.1.2 Organização funcional

A organização funcional é a estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções. O staff ou assessoria funcional decorre desse princípio, que separa, distingue e especializa. Na antigüidade, o staff era constituído de chefes homéricos que aconselhavam os reis da Grécia e do conselho dos sábios que assessoravam os reis anglo-saxões.

Mais recentemente, nota-se que à medida que as empresas crescem e o seu ambiente se torna mutável e competitivo, aumenta consideravelmente a necessidade de órgãos especializados capazes de proporcionar conselhos e inovações rápidas e substanciais. Chiavenato (2004) afirma que essa flexibilidade indispensável à organização competitiva e inovadora é um dos principais fracassos da estrutura linear. Esta somente funciona em um ambiente estável e rotineiro.

Taylor foi um dos defensores da organização funcional ao defrontar-se com o excessivo e variado volume de atribuições concentradas nos mestres de produção de uma siderúrgica americana que adotava a organização linear. Achava que a especialização do operário deveria ser acompanhada pela especialização dos supervisores e da gerência por meio da estrutura funcional.

2.1.3 Organização linha-staff

Com o crescimento e complexidade das tarefas das empresas, a estrutura linear mostrou-se insuficiente para proporcionar eficiência e eficácia. As unidades e posições de linha (que têm autoridade linear) passaram a se concentrar no alcance dos objetivos principais da empresa e a delegar autoridade sobre serviços especializados e atribuições marginais a outras unidades e posições da empresa.

Segundo Chiavenato (2004) as unidades e posições de linha se livraram de uma série de atividades e tarefas para se dedicarem exclusivamente aos objetivos básicos da empresa, como produzir, vender etc. As demais unidades e posições da empresa que receberam aqueles encargos passaram a denominar-se assessoria (staff), cabendo-lhes a prestação de serviços especializados e de consultoria técnica, influenciando indiretamente o trabalho dos órgãos de linha por meio de sugestões, recomendações, consultoria, prestação de serviços como planejamento, controle, levantamentos, relatórios etc.

Assim, os órgãos de staff assessoram os órgãos de linha por meio de sua especialização técnica. Enquanto os especialistas de staff se aprofundam

em um determinado campo de atividades, os gerentes de linha tornam-se os detentores da hierarquia da organização.

2.2 Gestão estratégica

Antes de abordar a gestão estratégica propriamente dita é necessário que se tenha a correta compreensão do que é estratégia uma vez que o aumento no nível da concorrência entre as empresas, causado especialmente pela globalização, tem levado a intensificação no uso de estratégias pelas empresas.

2.2.1 Estratégia

A estratégia surgiu primeiramente no contexto militar, na necessidade em se pensar antes de agir e apesar dos negócios não serem guerras a realidade mostra que negócios e guerra podem ter muitos elementos em comum e os caminhos encontrados para se vencer uma batalha podem mostrar o caminho da vitória em todas as espécies de conflitos comerciais comuns.

Estratégia é um aspecto profundo e contínuo, sendo um modelo de decisão que ocorre anteriormente à ação direcionando as organizações. Para delinear uma estratégia é preciso estabelecer objetivos, políticas, metas e campo de atuação da organização. Porter (1998) conceitua estratégia como a criação de uma posição única e valiosa conquistada através da execução de diferentes ações.

Wright, Kroll e Parnell (2000) acreditam que a estratégia está ligada aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Conforme citado na obra de Chandler Junior (1962 apud ROCHA, 1999, p. 11) “estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para por em prática essas metas”.

A estratégia é extremamente útil para empresa desde que esteja ligada ao processo de tomada de decisões, assim, Oliveira (2009) acredita que uma decisão estratégica ocorre em uma situação com as seguintes características: senso crítico, interdependência sistêmica, incerteza, risco, criatividade, iniciativa e conflito, que serão caracterizados a seguir:

- Senso crítico está ligado ao fato de que uma decisão estratégica está relacionada com uma enorme quantidade de variáveis e, portanto o executivo deve ter senso crítico para utilizar, da melhor maneira possível, essas informações.
- Interdependência sistêmica relaciona-se com o fato de que para se tomar uma decisão estratégica devem-se considerar vários aspectos e fatores que influenciam tal decisão. Ou seja, fatores externos ou não controláveis pela empresa e fatores internos ou controláveis pela empresa.
- A incerteza está relacionada ao fato de que a decisão estratégica trabalha com possibilidades e não com probabilidades e atualmente na economia não se pode prever o futuro, mas sim estar preparado para o que pode acontecer, devendo a organização adaptar-se o mais rápido possível às mudanças.
- O risco é resultante da incerteza inerente ao processo de decisão estratégica, pois, quanto maior a instabilidade no ambiente onde a empresa está inserida maior é o nível de risco relacionado à decisão estratégica. Com relação aos fatores internos, um sistema com informações deficientes e com executivos com pouca habilidade, terá maior risco na decisão estratégica.
- A criatividade tem relação com a necessidade de o executivo estar sempre buscando ajustar, corrigir e melhorar as hipóteses utilizadas para tomada de decisão, devido às mudanças muito rápidas do mercado, principalmente, as relacionadas ao comportamento dos clientes.
- A iniciativa relaciona-se com o fato de que através da decisão estratégica o executivo deva colocar a empresa para frente, o que exige um elevado nível de iniciativa e um conhecimento profundo do ambiente interno e do ambiente externo em que a organização está atuando.
- O conflito está relacionado com a competitividade, pois quando ocorre uma decisão estratégica a empresa está procurando estabelecer um nível de vantagem competitiva perante seus concorrentes e atualmente o fator

concorrência está sempre presente no dia a dia de qualquer organização que visa o lucro.

Para que a empresa tenha um desenvolvimento significativo é necessário que utilize todos os seus recursos, logo, podemos dizer que a estratégia está diretamente relacionada com a interação entre a empresa e o ambiente em que ela atua e, portanto, é nesse sentido que a empresa procura traçar suas estratégias, com o objetivo de maximizar seus resultados.

Diante disso para formular estratégias analisando todos os fatores, sobretudo, o ambiente em que a empresa está inserida, já visando colocá-la em prática necessita-se de uma boa gestão estratégica.

2.2.2 Gestão estratégica

Gestão Estratégica é um recurso utilizado pelas organizações para gerir com eficiência qualquer negócio. Neste tipo de gestão não somente o plano é o centro, mas o desenvolvimento do pensamento estratégico em diversos setores da administração.

Faz-se necessária uma gestão estratégica eficiente para que as organizações mantenham-se competitivas, e para isso, Rocha (1999, p. 46) define gestão estratégica como “o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização”.

Na mesma linha de pensamento a

administração estratégica pode ser definida como a função da administração de topo – pois é tratada no nível institucional da empresa – que analisa, desenvolve e modifica os processos internos e externos da empresa para torná-la eficiente e eficaz sob condições constantemente mutáveis (CHIAVENATO, 2007, p. 130).

Fahey e Randall (1999) citam alguns princípios da gestão estratégica:

- envolve a gestão estratégica de mercado, da empresa e do relacionamento entre ambas;

- sua função gerencial é o gerenciamento da interface entre a organização e o ambiente;
- envolve a antecipação, a adaptação à mudança e a criação da mudança, tanto no ambiente como na empresa;
- é induzida pela busca obstinada de oportunidades;
- reconhece que as oportunidades surgem no ambiente externo ou são geradas dentro da própria empresa e em ambos os casos se concretizam no mercado;
- necessita assumir riscos, pois a empresa se compromete a perseguir as oportunidades antes da sua plena materialização no ambiente;
- diz respeito tanto à invenção ou criação do futuro competitivo da empresa, como a adaptação à visão desse futuro;
- é tarefa da totalidade da empresa, ou seja, não pode ser delegada a qualquer grupo específico dentro da empresa;
- necessita da integração entre os horizontes próximos e distantes, pois o futuro influencia as decisões do presente e as decisões do presente induzem a alguma situação ou meta no futuro; e
- interpreta o objetivo de mercado da empresa como algo externo às suas próprias fronteiras (legais), pois é fundamental encontrar, servir e satisfazer os clientes como condições para outras recompensas, como os lucros.

Fischmann e Almeida (1991, p.122) conceituam finalidade da seguinte maneira: “a administração estratégica procura capacitar a organização, ou seja, não se preocupa apenas com a mudança de atitude das pessoas de decisão, mas também dá condições para que isso aconteça”.

A gestão estratégica tem por finalidade assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição, por meio da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar e antecipar-se às mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo (COSTA, 2002, p. 54).

Para Fischmann e Almeida (1991) a administração estratégica tem as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar cada nível da organização. O nível estratégico está ligado à alta administração que é responsável pela definição de diretrizes, objetivos, políticas e metas. O nível administrativo é responsável pela inter-relação interna da organização. Já o nível operacional

por sua vez é responsável pelas diversas operações da empresa assim como: estocagem compra, venda etc.

A gestão estratégica fica mais restrita ao nível institucional da empresa, nesse sentido Wright, Kroll e Parnell (2000) defendem que a administração estratégica pode ser entendida como uma série de passos em que a alta administração deve realizar, como:

- analisar oportunidades e ameaças ou limitações existentes no ambiente externo;
- analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- formular estratégias que permitam a organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente externo;
- implementar estratégias; e
- realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Tais etapas estão intimamente ligadas às etapas do planejamento estratégico, demonstrando que não basta apenas a empresa desenvolver estratégias, mas deve planejá-las.

Após os conceitos e considerações anteriores fica claro que para a empresa ter sucesso e suprir suas principais necessidades, a gestão estratégica torna-se um processo necessário contanto que seja eficiente, eficaz e, sobretudo, muito bem planejada.

2.3 Planejamento

Atualmente as empresas não podem ficar a disposição da sorte nem podem agir na base da improvisação, para tanto, tudo deve ser cuidadosamente planejado e planejar é escolher um curso de ação e decidir com antecedência o que se vai fazer, em que seqüência, quando e como.

Logo, devido ao auxílio que este oferece aos gestores, o planejamento é parte imprescindível para o bom desempenho de uma organização principalmente na precaução quanto às mudanças que podem ocorrer no ambiente em que a organização atua.

Para Oliveira (2009,p. 14) o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes.

Planejamento estratégico é um processo formal composto por um sistema integrado de decisões responsável por atingir os resultados esperados pela organização. O planejamento estratégico tem início na análise dos pontos fortes e fracos da organização e das ameaças e oportunidades do ambiente, por conseguinte, é possível formular os objetivos, as estratégias e as ações.

Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998, p. 130) acreditam que existem duas razões para se planejar:

- Preparar a organização para mudanças contínuas;
- Aumentar as possibilidades de tomar decisões hoje, para ajudar a conseguir melhores resultados no futuro.

Através da análise de ambiente, identificação e isolamento de fatores que possam influenciar o futuro, os responsáveis pela elaboração do planejamento, ainda que não consigam controlar o futuro, procuram trazer segurança para a empresa em um ambiente de incertezas. Para tanto Steiner (1969 apud OLIVEIRA, 2009) estabelece as cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir.

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc.

A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados, propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

Uma terceira dimensão corresponde à dimensão do tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio e curto prazo.

Outra dimensão está relacionada com as unidades organizacionais onde o julgamento é abordado, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.

A quinta dimensão corresponde às características do planejamento, que podem ser representadas, por complexidade ou simplicidade, qualidade ou

quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

A especificação dos objetivos a serem atingidos, as decisões que devem ser tomadas antecipadamente e a execução de tais objetivos, está diretamente ligados ao planejamento.

Planejamento pode ser definido como

o processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa (OLIVEIRA, 2009, p.4).

Já para Chiavenato (2007, p. 138) “planejamento é a função administrativa que determina quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los da melhor maneira possível”.

Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998) falam ainda que o planejamento é dividido em três etapas básicas:

1ª) estabelecer um objetivo ou meta, ou seja, refere-se ao ponto aonde a organização quer chegar;

2ª) identificar e avaliar as condições atuais e futuras que afetem esse objetivo;

3ª) desenvolver uma abordagem sistemática para atingir esse objetivo.

Ainda em relação ao planejamento, Oliveira (2009) destaca:

- conforme Druker (1962 apud OLIVEIRA 2009, p.6) “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas em implicações futuras de decisões presentes”. Ou seja, revela-se como um processo sistemático e constante tomada de decisões cujos resultados dar-se-ão em períodos futuros;

- o planejamento não pode ser tratado como ato isolado, mas sim como um conjunto de ações interdependentes e inter-relacionadas, com a finalidade de alcançar os objetivos previamente estabelecidos; e

- o processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final, pois este é normalmente o plano, e deve ser desenvolvido pela empresa e não para a empresa, pois a não observância deste aspecto pode acarretar em planos inadequados para a empresa, bem como resistência e descrédito para sua implantação.

O planejamento abrange todos os níveis de uma organização, surgindo assim três tipos distintos de planejamento.

2.3.1 Tipos de planejamento

Para Oliveira (2009) considerando os grandes níveis hierárquicos pode-se distinguir três tipos de planejamento:

- planejamento estratégico;
- planejamento tático; e
- planejamento operacional.

O planejamento operacional é a base da pirâmide organizacional, é a formalização através de documentos escritos da metodologia do desenvolvimento e implantação estabelecidos. Para Chiavenato (2007, p. 140) “o planejamento operacional é o planejamento que se refere a cada tarefa ou atividade em particular”.

Já o planejamento tático é o meio da pirâmide organizacional, ele tem como objetivo otimizar determinada área de resultado, trabalhando com objetivos, estratégias e políticas específicas que são definidas no planejamento estratégico, ou seja, este tipo de planejamento tem a finalidade de aplicar da melhor forma possível os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos previamente estabelecidos. De acordo com Chiavenato (2007, p. 139) “planejamento tático é o planejamento elaborado em cada departamento no nível intermediário da organização”.

E por fim o planejamento estratégico, o ápice da pirâmide e escopo desse trabalho, é normalmente responsabilidade da alta administração da empresa e está relacionado com a formulação dos objetivos, a escolha dos caminhos a serem seguidos para sua consecução, observando-se as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Chiavenato (2007, p. 139) afirma que o planejamento estratégico é o planejamento mais amplo e envolvente e abrange toda a organização como um sistema único e aberto.

2.4 Planejamento estratégico

A competitividade acirrada e o crescimento das exigências dos clientes em termos de qualidade e compatibilidade com suas necessidades, fazem com que as empresas busquem cada vez mais uma interação com o ambiente em que estão inseridas, utilizando-se muitas vezes do planejamento estratégico para direcionar suas decisões.

Nesse sentido, planejamento estratégico pode ser entendido como

uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria uma consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN e ALMEIDA, 1991, p. 25).

Já Oliveira (2009, p. 17) diz que “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa”.

Para Chiavenato e Matos (2002) afirmam que o planejamento estratégico apresenta cinco características:

a) o planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável, ou seja, está direcionado para as relações da empresa com o ambiente em que está inserida, e com isso, estando sujeito à incerteza quanto a seus eventos ambientais e, portanto tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos;

b) o planejamento estratégico é orientado para o futuro, tendo como horizonte de tempo o longo prazo e considerando os problemas atuais apenas em função das barreiras e obstáculos que possam atrapalhar algum objetivo futuro, estando assim mais voltado para os problemas do futuro do que para os atuais;

c) o planejamento estratégico é compreensivo, pois deve envolver a organização como um todo, incluindo todos os seus recursos, com a finalidade de obter uma sinergia de todas as capacidades e potencialidades da organização. O planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas

na cabeça e no coração das pessoas, por que são elas que o realizam e o fazem acontecer, portanto este deve ser o mais claro possível;

d) o planejamento estratégico é um processo de construção de consenso, pois devido às diferenças de interesses e necessidades dos parceiros envolvidos o planejamento serve como meio para atender e também direcionar a todos os envolvidos: dirigentes, acionistas, pessoas, fornecedores, ou seja, todos os que contribuem para que a organização possa alcançar seus objetivos; e

e) o planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional, ou seja, como está voltado para adaptação da organização ao seu ambiente de atuação, o PE constitui uma constante tentativa de aprender a ajustar-se ao ambiente complexo, mutável e competitivo. Já internamente, a construção do consenso, das negociações, das interdependências e das interações constituem uma boa forma de aprender a trabalhar em conjunto cooperando para o alcance dos objetivos da organização.

Para Fischmann e Almeida (1991) um bom planejamento estratégico deveria seguir algumas etapas a seguir descritas e caracterizadas:

- No planejamento estratégico:
 - avaliação da estratégia vigente;
 - avaliação do ambiente;
 - estabelecimento do perfil estratégico;
 - quantificação dos objetivos;
 - finalização.
- Na implementação:
 - divulgação;
 - preparação da organização;
 - integração com o plano tático;
 - acompanhamento.

Cabe ressaltar que as etapas de um planejamento estratégico são flexíveis, de forma que sempre haverá, possibilidades de serem revistas visando uma melhor adaptação a organização.

2.4.1 Avaliação da estratégia vigente

É a etapa onde se deve verificar qual o caminho a empresa está seguindo e qual a sua função, para tanto, Fichmann e Almeida (1991) afirmam que nesta etapa deve-se dar atenção especial aos itens definição da missão e visão da empresa ao se verificar algumas atividades:

- Performance dos produtos visa verificar o quadro de vendas dos últimos anos, por unidades, valor corrigido e lucratividade dos produtos.

- Projeção das vendas históricas para projetar os volumes e a lucratividade dos produtos que serão vendidos.

- Definição do campo de atuação para saber quais são os principais segmentos do mercado em que a entidade vem atuando.

- Definição da missão da empresa, ou seja, para que serve a entidade. Nesse contexto, Maximiano (2005) afirma que o moderno pensamento estratégico trabalha com a idéia de missão e acredita que a missão de uma organização define o papel que esta desempenha para seus clientes e outras partes interessadas.

- Definição da visão da empresa que é considerada um quadro inspirador de um futuro preferido, ou seja, delineia um futuro ideal para a mesma, tanto no que se refere à sua ação no ambiente externo quanto em relação às condições do ambiente interno. Cabe ressaltar que a visão da empresa deve ser algo que ela possa alcançar e não um objetivo inalcançável.

Para Almeida (2003, p. 14) “é preciso conhecer a estratégia que vem sendo seguida pela entidade para que não aconteça um prejuízo a ela, em função da falta de continuidade das idéias que vinham sendo desenvolvidas”.

Conclui-se então que, sempre que possível, deve-se evitar modificar radicalmente a direção que a empresa vinha tomando, uma vez que isso poderá trazer prejuízos para a entidade como um programa de informatização que, se for interrompido, poderá incorrer em perda no que já foi investido.

2.4.2 Avaliação de ambiente

A avaliação de ambiente é o diagnóstico estratégico das oportunidades e ameaças (ambiente externo) e dos pontos fortes e fracos (ambiente interno) analisando o ambiente organizacional, com o objetivo de melhorar o desempenho da empresa conscientizando os altos administradores e gerentes das questões que surgem no ambiente interno e externo da empresa.

Certo e Peter (1993, p. 38) em sua obra afirmam que “análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas”.

Para que o nível tático opere com eficácia e o nível operacional com eficiência, é necessário que a empresa conheça o seu ambiente para projetar suas ações. Assim, os mesmos autores afirmam que a finalidade de analisar o ambiente da empresa é em geral avaliar esse ambiente de modo que a administração possa reagir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional.

Segundo Fischmann e Almeida (1991) nesta etapa tornam-se necessárias a realização de algumas atividades como:

a) Perspectiva econômica: com base em documentos publicados, opiniões de especialistas e próprias, deve-se estabelecer uma previsão quanto ao comportamento da economia no que diz respeito ao segmento de mercado que a empresa atua.

b) Mercado potencial: verificação do consumo que deveria existir dos produtos que a empresa dispõe no mercado.

c) Mercado total: qual é o total do produto que é vendido e qual o tipo.

d) Concorrência: análise de quais são os principais concorrentes que dividem o mercado com a empresa, quais são as características desses concorrentes, qual a estrutura de custos, e se possuem alguma vantagem competitiva perante a empresa;

e) Perspectivas de modas e costumes: analisar o que deverá mudar na moda e nos costumes, que possam alterar o comportamento dos produtos.

f) Aspirações dos funcionários e acionistas: verificar o que a organização pode oferecer para quem trabalha e para quem investe nela.

2.4.3 Análise do ambiente externo

Todas as organizações operam em um macroambiente, que é definido pelos elementos mais gerais no ambiente externo que pode potencialmente influenciar decisões estratégicas. Chiavenato (2007, p. 149) afirma que “a análise ambiental é a maneira pela qual a empresa procura conhecer seu ambiente externo e diagnosticar o que nele ocorre”.

Para Oliveira (2009) a finalidade da análise externa da empresa é estudar a relação existente entre o ambiente e a empresa em relação às ameaças e oportunidades bem como a situação do produto no mercado no presente e em uma projeção futura.

Quanto mais complexo, instável e competitivo maior é a necessidade de se analisar o ambiente externo, que pode ser considerado como um dos pilares do planejamento estratégico, como enfatiza Almeida (2003, p.18) “a análise do ambiente é geralmente a etapa mais importante do plano estratégico, pois é quando as entidades são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças”.

Dada a importância da análise do ambiente externo faz-se necessário que a organização conheça todos os fatores que influenciam esse ambiente (econômico, político/legal, social, tecnológico e competitivo) para que possa identificar as oportunidades, ameaças, suas necessidades, dificuldades e restrições.

2.4.3.1 Fator econômico

O ambiente econômico é composto de interconexões complexas entre as economias de diferentes países e afeta intensamente a habilidade de as empresas operarem eficazmente e influencia suas escolhas estratégicas.

Os fatores econômicos referem-se ao estágio da economia (em depressão, recessão, recuperação ou prosperidade), às tendências dos preços de bens e serviços (inflação ou deflação), às políticas monetárias e fiscais, ao balanço de pagamentos (CHIAVENATO, 2007, p. 149).

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 52) os principais exemplos de forças econômicas são “o impacto do aumento ou diminuição do produto interno bruto, bem como elevações e quedas nas taxas de juros, da inflação e valor do dólar”.

A organização deve ter conhecimento das principais tendências e padrões de consumo dos clientes, para que possa saber se tem condições de permanecer no mercado e identificar qual fatia deste será explorada.

Para saber se os clientes estão dispostos a gastar dinheiro com os produtos e serviços oferecidos pela empresa é imprescindível aprender sobre os fatores econômicos.

2.4.3.2 Fator político e legal

As leis e regulamentações podem criar novas oportunidades de negócios bem como devem proteger as empresas, os consumidores e o interesse da sociedade.

A legislação que regulariza os negócios tem três propósitos centrais: proteger as empresas da concorrência desleal, proteger os consumidores de práticas de negócio desleais e proteger os interesses da sociedade do comportamento desenfreado das empresas. (Kotler e Keller 2007, p. 92)

Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que os fatores políticos e legais incluem os resultados de eleições, legislações e sentenças judiciais, bem como decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo.

Entende-se, portanto, que uma organização não consegue funcionar apenas com suas regras e normas ela deve servir aos seus clientes e atender as necessidades e exigências governamentais para assim atender aos grupos de interesses especiais.

A legislação sobre assuntos, como salários e controle de preços, higiene e segurança do trabalho, concessão de crédito direto ao consumidor, construção de edifícios, condições de trabalho, faturamento, estocagem e depósito de matérias-primas e de produtos acabados, além de impostos e uma infinidade de outros aspectos, tornam a atividade empresarial sujeita a limitações e restrições legais (CHIAVENATO, 2007, p. 150).

A legislação vigente, as relações da organização com os seus grupos de interesse como associações, sindicatos e outros grupos de representação de classes que permitam que a empresa se una com outras organizações e possam lutar pelos direitos do seu setor de negócio não devem ser encaradas pela organização como limitações legais, mas sim como possíveis oportunidades, pois a organização que cumpre as leis que estão em vigor além de evitar multas e processos promove uma relação de confiança com os clientes.

2.4.3.3 Fator Social

O fator social representa as tendências sociais implícitas no modo como as pessoas pensam e agem e têm implicações para a administração da força de trabalho, as ações corporativas sociais e as decisões estratégicas sobre os produtos e mercados analisando os valores, crenças e comportamentos de uma sociedade, pois de acordo com os gostos e preferências das pessoas é que seu poder de compra é direcionado.

Os fatores sociais são divididos em duas categorias: forças demográficas que são as características da população (tamanho, densidade, idade, sexo, etc) que contribuem para formação do macroambiente e forças sociais que diz respeito aos estilos de vida e valores da sociedade que têm impacto no macroambiente.

A qualidade de vida desejada além dos padrões de conforto, das preferências de lazer, dos costumes referentes a vestuário, passeios, interesses entre outros influenciam os produtos e serviços desejados pela sociedade em geral, bem como sua qualidade, preço, importância, etc (CHIAVENATO, 2007, p. 150).

Logo, a organização não deve explorar um único aspecto da sociedade, mas considerar o conjunto de fatores que possa influenciar o ambiente social, para que consiga obter dados que proporcionem a identificação das oportunidades e ameaças.

2.4.3.4 Fator tecnológico

O intervalo de tempo entre as novas idéias e sua implementação é cada vez menor e, por isto, para sobreviver no mercado, a organização deve manter-se em compasso com os avanços tecnológicos. Com referência ao desenvolvimento ou avanço tecnológico dentro das organizações Kotler e Armstrong (2007, p. 70) afirmam que “as empresas que não acompanharem as mudanças tecnológicas logo verão seus produtos desatualizados e perderão novos produtos e oportunidades de mercado”.

Melhorias e inovações científicas que oferecem oportunidades para as empresas que desenvolverem novas idéias e ameaças para as empresas que não investirem em pesquisa e desenvolvimento estão inclusas no fator tecnológico. Conforme Certo e Peter (1993, p. 44) “o componente tecnológico do ambiente geral inclui novas abordagens para a produção de mercadorias e serviços: novos procedimentos e equipamentos”.

Os fatores tecnológicos envolvem principalmente custos e disponibilidades de todos os fatores produtivos atualmente utilizados nas empresas e as mudanças tecnológicas que envolvem e afetam esses fatores de produção, bem como novos produtos ou serviços que poderão substituir os atuais produtos ou serviços oferecidos (CHIAVENATO, 2007, p. 149).

Por isso a organização deve considerar a tecnologia como parte integrante do seu negócio e estar sempre acompanhando inovações tecnológicas da sua área, como forma de criar valor para os seus clientes e não ficar atrás de seus concorrentes.

2.4.3.5 Fator Competitividade

A competição é fator constante e crucial na vida das organizações. Para Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998) os concorrentes representam um grupo-chave no ambiente de tarefas da organização, sendo um fator que interage de forma mais indireta do que direta, e envolve um comportamento mais agressivo e antagônico, pois pode realizar diversas ações para conseguir uma vantagem sobre os outros.

Certo e Peter (1993) falam que em qualquer organização, muitos de seus concorrentes abordam a rivalidade entre empresas existentes, o poder de barganha dos consumidores e fornecedores, produtos substitutos que estão sendo desenvolvidos e novos concorrentes no mercado.

Ainda em relação a esse assunto é importante abordar as cinco forças competitivas de Michael Porter que para Maximiano (2006): o conhecimento dessas forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia.

A seguir serão detalhadas as cinco forças que foram concebidas por Michael Porter em 1979: rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes e ameaças de produtos competitivos.

a) Rivalidade entre os concorrentes

A maioria das organizações vê a rivalidade entre os concorrentes como o principal determinante da competitividade do mercado. Chiavenato (2007, p.153) acredita que “em todo setor há empresas que concorrem agressivamente para atingir competitividade estratégica”.

Portanto, para ser bem sucedida a empresa deve oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que seus concorrentes, segundo acreditam Certo e Peter (1993, p. 136) a rivalidade entre os concorrentes “é o tipo convencional de concorrência em que as empresas tentam tirar clientes umas das outras”.

A concorrência fica mais intensa quando uma ou mais empresas de um setor detectam a oportunidade de melhorar a sua posição, ou sentem uma

pressão competitiva das outras. Muitas vezes a concorrência não está relacionada unicamente ao preço do produto, mas também em relação às inovações, marketing, etc.

Para Chiavenato (2007) existem alguns fatores que influenciam a intensidade da rivalidade entre as empresas:

- concorrentes numerosos ou equilibrados entre si;
- crescimento lento do setor;
- custos fixos elevados;
- capacidade de produção aumentada; e
- concorrentes divergentes em termos de metas e estratégias.

b) Poder de barganha dos clientes

Cada vez mais os clientes exigem qualidade com preço menor, o que resulta em uma competição cada vez mais acirrada em busca da preferência dos compradores.

Segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998) os clientes são uma parte crítica do ambiente de tarefas, pois são considerados a razão de viver da organização, além disso seus valores, comportamento, preferências e necessidades tendem a mudar com o tempo, por isso a organização deve dar atenção especial a esses fatores. Nesse fator é interessante que a organização conheça muito bem o perfil dos seus clientes, para que a administração possa gerar idéias de como melhorar a aceitação dos produtos e serviços oferecidos.

Os compradores de um determinado setor podem diminuir a lucratividade daquele setor negociando uma qualidade mais alta ou mais serviços e colocando uma empresa contra a outra. Nesse sentido, Certo e Peter (1993, p. 134) afirmam que “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando uns concorrentes contra os outros - tudo as custas da lucratividade da indústria”.

Para Chiavenato (2007) o poder de barganha dos clientes é maior quando o mercado apresenta as seguintes circunstâncias:

- o cliente está adquirindo grande parte do total da produção do setor;

- o produto adquirido pelo cliente responde por uma parcela significativa dos custos do comprador; e
- o comprador pode apresentar uma ameaça concreta de integração para trás e concorrer com o vendedor.

c) Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores são fator muito relevante para a organização, dada sua ligação direta com a capacidade de produção da organização, pois os recursos adquiridos desses vendedores são transformados durante o processo produtivo em mercadorias e serviços finais, devendo a organização ficar sempre atenta a questões que dizem respeito aos fornecedores, pois estes se valem dessa importância para aumentar o seu poder de barganha.

Segundo Certo e Peter (1993, p. 134) “fornecedores poderosos podem reduzir a lucratividade de uma organização se as companhias não suportarem os aumentos de preços que os fornecedores impõem”. Diante disso, os fornecedores podem comprimir a lucratividade de um setor incapaz de repassar os aumentos de custos a seus próprios preços.

Já Chiavenato (2007) fala que os fornecedores têm maior poder de barganha quando:

- a organização é constituída de poucas e grandes empresas fornecedoras e fortemente concentradas;
- não há produtos substitutos satisfatórios para abastecer as empresas de um setor;
- os insumos que o fornecedor oferece são essenciais ao sucesso do comprador no mercado; e
- o fornecedor constitui uma ameaça de integrar-se para frente no setor de compradores, optando por concorrer com eles.

Portanto, a organização deve procurar diversificar o número de seus fornecedores e assim evitar que um único fornecedor tenha tanto poder de barganha, e passe a ditar a política de preços da empresa.

d) Ameaça de novos entrantes

Quando o setor de negócio é promissor existe a possibilidade de entrada de novas empresas procurando conseguir uma parcela desse mercado atraente. Isso pode trazer ameaça as empresas que já atuam no setor fazendo com que estas se tornem mais eficazes e aprendam a concorrer em novas dimensões. Para combater a entrada de novos entrantes no mercado as empresas utilizam barreiras de entrada.

Segundo Chiavenato (2007) existem algumas barreiras que são utilizadas pelas empresas.

- Economia de escala: refere-se à diminuição dos custos por unidade de um produto ou serviço, que ocorre a medida que aumenta o volume total da produção por produto, isso força os novos entrantes a entrar no mercado em larga escala o que se torna arriscado.

- Diferenciação de produto: as empresas que já atuam no mercado diferenciam o produto buscando torná-lo exclusivo e a lealdade do cliente, isso faz com que os novos entrantes necessitem de uma grande quantia de dinheiro e tempo para transpor essa barreira.

- Requisitos de capital: o novo entrante precisa de capital e recursos para entrar no setor.

- Custos de mudança: para ingressar no setor o novo entrante enfrenta custos adicionais, e dependendo do setor isso pode ocorrer em custos muito elevados.

- Acesso aos canais de distribuição: refere-se aos desafios que os novos entrantes tem para realizar a distribuição de seus produtos, pois as empresas que já estão no setor, utilizam o forte relacionamento que possuem com os distribuidores para aumentar os custos das novas empresas.

Não é sempre que novos entrantes podem ser uma ameaça ou preocupação para as empresas que já estão no mercado, depende da atual situação do setor, pois, existem atividades que necessitam de mais empresas atuando para poderem se desenvolver.

e) Ameaça de produtos substitutos

A existência de produtos substitutos no mercado, que analisados desempenham funções equivalentes ou parecidas é uma condição básica de barganha que pode afetar as empresas. Para Chiavenato (2007, p.153) “produtos substitutos são diferentes bens ou serviços que vem de fora do setor e desempenham as mesmas funções de um produto fabricado no setor”

Os produtos substitutos têm grande influência nas empresas, pois

os substitutos limitam o retorno potencial em uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem cobrar com lucro. Quanto mais atraente a alternativa de preço-desempenho oferecida por produtos substitutos, menor a cobertura dos lucros da indústria (CERTO e PETER, 1993, p. 134).

Diante disso as empresas devem prestar atenção, além dos concorrentes do setor, nos possíveis competidores de outros setores que ameacem com produtos substitutos.

2.4.4 Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Para Maximiano (2006) a análise interna é a identificação dos pontos fortes e fracos dentro da organização e anda em paralelo com a análise do ambiente externo.

Diante do exposto entende-se que

os pontos fracos e fortes de uma empresa constituem seus recursos. Incluem os recursos humanos (experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa), os organizacionais (os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e

desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle) e físicos (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia) (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000, p.87).

Oliveira (2007) relaciona alguns exemplos de fatores críticos de sucesso para uma empresa hipotética:

- manter excelentes relações com fornecedores;
- manter ou melhorar as relações com clientes;
- exercitar o pensamento estratégico;
- investir em tecnologia, produtividade e qualidade;
- reduzir os custos;
- adequar a estrutura organizacional às ações estratégicas;
- automatizar processos;
- procurar vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras;
- utilizar a segmentação estratégica; e
- dificultar o acesso ao seu negócio.

Para que a organização consiga realizar uma análise do ambiente interno de qualidade elas se utilizam algumas ferramentas como a análise Swot e o benchmarking.

2.4.4.1 Análise SWOT

A análise de SWOT ou FFOA _ Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades), Threats (Ameaças) _ é uma ferramenta utilizada pela empresa para formulação de estratégias e tem como objetivo

possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000, p. 86)

Para Chiavenato (2007, p. 156) a análise do SWOT “trata-se de uma tabela de dupla entrada na qual nas linhas estão as forças e fraquezas organizacionais, e nas colunas as oportunidades e ameaças ambientais”.

Relação entre oportunidades, forças, ameaças e fraquezas	
<p>Oportunidades</p> <p>Fabricação de papéis recicláveis</p>	<p>Forças</p> <p>Tecnologia para reciclagem de papéis</p>
<p>Ameaças</p> <p>Agressão ao meio ambiente</p>	<p>Fraquezas</p> <p>Acesso falho a materiais para ser reciclados</p>

Quadro 1 – Relação entre oportunidades, forças, ameaças e fraquezas.

Fonte: Tavares (2008, p. 40).

A partir do conhecimento de que uma organização deve sempre tentar se adaptar ao seu ambiente externo, a análise de SWOT torna-se uma excelente ferramenta para analisar as forças e fraquezas internas de uma organização e as oportunidades e ameaças externas que surgem como consequência. Cabe salientar que as fórmulas fáceis de lidar podem encontrar barreiras na própria organização uma vez que quem planeja normalmente não é quem executa e o executante pode não ter o comprometimento requerido.

2.4.4.2 Benchmarking

Benchmarking é uma ferramenta utilizada pela empresa para comparar seu desempenho em relação à outra através da análise dos seus diversos departamentos. Nesse sentido, Tavares (2008) afirma que Benchmarking é “confrontar características de produtos, serviços e processos da empresa em relação as organizações tidas como inovadoras ou das melhores práticas”.

Maximiano (2007) fala que o estudo dos pontos fortes e fracos da organização é realizado das áreas funcionais da organização (produção, marketing, recursos humanos e finanças), e a comparação do desempenho destas áreas com empresas de destaque (benchmarking).

O benchmarking é uma forma de estudar e analisar o que as outras empresas estão fazendo de melhor – o melhor do melhor – para então tentar fazer o mesmo ou melhor ainda. No fundo, trata-se de uma arte de descobrir como e por que algumas empresas podem desempenhar muito mais tarefas e bem melhor do que outras empresas (CHIAVENATO, 2007, p. 340).

É importante salientar que o benchmarking pode preocupar as empresas em resolver as diferenças competitivas de hoje esquecendo-se de investir no futuro. Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 252) afirmam que “realizar um benchmarking apenas em relação aos rivais tende a encorajar os funcionários a “travar a última batalha” ou desenvolver competências para derrotar os concorrentes como eles existem hoje, e não como existirão amanhã”.

Pode-se observar que as duas ferramentas citadas anteriormente são de muita importância para a empresa, pois enquanto a análise do SWOT demonstra a posição da empresa em relação ao seu ambiente externo, realizar um benchmarking dá a noção de como a empresa está em relação aos seus concorrentes.

2.4.5 Estabelecimento do perfil estratégico

É a direção que a empresa deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças, todavia, esta direção pode ser alterada de acordo com as necessidades da organização.

Para Fischmann e Almeida (1991, p. 93) “o estabelecimento de um perfil estratégico não é algo definitivo, apenas procura-se traçar um possível caminho que valorize a utilização dos pontos fortes e evite os pontos fracos, aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças”.

A empresa deve ter uma postura estratégica em relação ao mercado para que isso aconteça e segundo Oliveira (2007) é a maneira como a empresa se posiciona diante do seu ambiente, proporcionando um quadro-diagnóstico geral da empresa resultante do confronto entre seus pontos fortes e fracos, que a qualificam quanto a sua capacidade de aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Fischmann e Almeida (1991) ressaltam algumas atividades realizadas nesta etapa:

- Reunião de Brainstorm: nesta reunião são propostos os objetivos e caminhos (estratégias) para alcançá-los. Para se chegar a esta proposta são levados em conta a estratégia vigente e o ambiente em que a empresa se

situa. Nessa reunião deverão ser consideradas todas as unidades de negócio bem como a organização como um todo.

- Redação das conclusões da reunião: Na redação das conclusões é necessária a consulta aos outros participantes, pois, o entendimento das idéias nem sempre é o mesmo, como também podem aparecer pontos conflitantes que não tinham sido percebidos na discussão.

2.4.6 Quantificação dos objetivos

É a verificação da viabilidade dos objetivos traçados. Conforme Certo e Peter (1993, p. 87) “os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Sem objetivos e sua comunicação efetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção”.

Assim pode-se conceituar objetivo como

um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas, de um modo geral: Ressalta-se que a meta é uma segmentação do objetivo, em que o aspecto quantitativo tem uma importância maior, ou seja, é mais preciso em valor e em data, pois é mais próximo que o objetivo (ALMEIDA, 2003, p. 30).

Para Fischmann e Almeida (1991, p. 106) “a quantificação dos objetivos tem a função de verificar, a grosso modo, aquilo que foi projetado no perfil estratégico” por isso essa etapa é muito importante, pois pode-se detectar alguns erros e corrigi-los a tempo .

Algumas atividades são descritas por Fischmann e Almeida (1991) para esta etapa:

- Projeção dos resultados não operacionais: projeções de resultados que não fazem parte do negócio da empresa.

- Projeção de resultados operacionais: na quantificação dos objetivos obtêm-se diversas estimativas operacionais e com a interligação dessas estimativas chega-se aos resultados operacionais.

- Projeção de demonstrativos financeiros: tendo como base as projeções de resultados operacionais e não-operacionais torna-se possível fazer as projeções de demonstrativos financeiros.

- Reunião de confronto dos objetivos e dos resultados projetados: ao confrontar os objetivos com resultados financeiros projetados, pode-se concluir que o caminho seguido (estratégia) está certo ou não e também se o objetivo traçado é viável ou não.

2.4.7 Finalização

A finalização é o resumo do plano estratégico em um documento. Fischmann e Almeida (1991, p. 116) ressaltam que “na finalização, não se colocam apenas as idéias em um resumo, mas também se procura uma coerência entre as partes e o todo”

Ainda para Fischmann e Almeida (1991) é nesta fase que é feita a preparação do sumário que é um documento bastante curto, por exemplo, duas folhas, onde estão descritas as estratégias, ou seja é na fase onde se demonstra uma síntese do planejamento estratégico

Deixa-se de abordar os itens divulgação, preparação da organização, integração com o plano tático e acompanhamento pois os mesmos fogem ao escopo deste trabalho que é apenas propor um modelo de planejamento estratégico.

2.5 A atividade de minimercado

O varejo é conhecido como a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores. O varejo de alimentos é composto por alimentos, como previsto em seu nome, produtos de limpeza e higiene pessoal dentre outros.

O varejo de alimentos é composto por hipermercados, supermercados, mercados e minimercados arrançados em massas, frios, laticínios, açougue e bebidas, dentre outros.

Os minimercados são lojas de produtos alimentícios, com pouca variedade de itens, contendo de um a cinco check-outs. Vendem alimentos e artigos de primeira necessidade, com variedade e profundidade restrita,

apresentando margens mais elevadas e auto-serviço. Localizam-se, geralmente, em vizinhanças de grande circulação, e em pequenas instalações, com área entre 80 m² a 300 m².

Os gerentes e demais funcionários são quase sempre familiares. Nesses ambientes, seus principais clientes são mulheres que freqüentam o estabelecimento várias vezes ao mês e gastam pouco tempo, levando itens básicos, de necessidade diária, que quase sempre são produtos de mercearia, açougue, padaria, frios e laticínios e hortifruti. Essas seções respondem por mais de 60% do faturamento das lojas.

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa foi um estudo de caso a cerca de minimercados e o tipo de pesquisa utilizada no trabalho em questão é a pesquisa bibliográfica.

É um estudo de caso por se tratar de um estudo específico para organização minimercado Tio João, e é uma pesquisa bibliográfica uma vez que foram feitas leituras, análise e interpretações de várias obras para que se pudesse ter aprofundamento teórico a cerca do assunto.

As observações feitas referentes ao estabelecimento alvo do presente estudo foram obtidas através de entrevista junto ao proprietário onde ficaram claros os dados referentes a análise dos ambientes, servindo esses como um diagnóstico base para desenvolvimento do modelo.

Gil (1991, p. 58) diz que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

Para Young estudo de caso é:

Um conjunto de dados que descrevem uma fase ou totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação (YOUNG, 1982 apud GIL, 1991, p. 59).

Já para Cervo e Bervian (2002, p. 67) “estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”.

Gil (1991) enfatiza que o estudo de caso apresenta uma série de vantagens que tornam esse método como o mais adequado em várias situações, como:

- o estímulo a novas descobertas, pois devido à flexibilidade do planejamento do estudo de caso são analisados vários aspectos do problema ou situação despertando muitas vezes no investigador o interesse por outros aspectos que não estavam previstos no plano inicial;

- a ênfase na totalidade devido ao pesquisador voltar-se para a multiplicidade de dimensões de um problema focalizando-o como um todo.

- simplicidade dos procedimentos, pois os procedimentos de coleta e análise dos dados, quando comparados com os exigidos pelos outros delineamentos, são bastante simples.

Conforme Yin (2001, p. 33), estudo de caso caracteriza-se como uma investigação empírica de acontecimentos ocorridos no contexto da vida real e uma exploração das condições existentes entre o fenômeno e o contexto em que este está inserido.

Em relação a pesquisa bibliográfica Gil (1991, p. 45) afirma que “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço (GIL, 1991, p. 50).

Para Cervo e Bervian (2002, p. 65) “pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”. Esse tipo de pesquisa busca analisar contribuições culturais ou científicas passadas sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Diante dos conceitos e observações expostos anteriormente fica claro que para alcançar os objetivos pretendidos o método de pesquisa a ser utilizado para o desenvolvimento do trabalho é o de estudo de caso, e o tipo de pesquisa a pesquisa bibliográfica.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação da empresa

A microempresa Minimercado Tio João, razão para o desenvolvimento deste trabalho, é um estabelecimento comercial com venda de produtos de higiene, limpeza e, predominantemente, alimentícios. É uma empresa familiar que atua neste município desde agosto de 2002, possui um único proprietário que trabalha na mesma com o auxílio de sua esposa e ocasionalmente dos dois filhos, não possuindo funcionários.

4.2 Proposta de modelo de planejamento estratégico

Negócio: É um estabelecimento comercial com venda de produtos alimentícios, de higiene e limpeza.

Missão: Proporcionar facilidade na aquisição de produtos alimentícios, de higiene e limpeza.

Visão: Atender a 70% (setenta por cento) das residências em um raio de 3 (três) quadras dentro de 6 (seis) meses e ampliar sua estrutura para tornar-se um supermercado dentro de 10 (dez) anos.

4.2.1 Análise do ambiente externo

Oportunidades

Várias residências nas proximidades do estabelecimento;

Poder aquisitivo da população próxima;

Venda de produtos coloniais principalmente caseiros;

Bom fluxo de pessoas; e

Produtos hortifrutigranjeiros de excelente qualidade.

Ameaças

Próximo a grandes redes de supermercados;
Presença de outros estabelecimentos de pequeno porte; e
Feira de produtos hortifrutigranjeiros próxima ao estabelecimento duas vezes na semana.

4.2.2 Análise do ambiente interno

Pontos fortes

Horários diferenciados;
Diversidade de produtos;
Entrega em domicílio;
Atendimento familiar personalizado; e
Disponibilização fácil de crédito.

Pontos fracos

Espaço limitado;
Disposição dos produtos;
Preço muito elevado de alguns produtos;
Apenas um check out;
Atendimento simultâneo a grupo de pessoas; e
Falta de iluminação e ventilação adequadas.

4.2.3 Questões estratégicas

- (1) Estudo de adequação da iluminação e ventilação;
- (2) Ampliação do espaço físico;
- (3) Divulgação dos produtos oferecidos;

(4) Facilitar a emissão de notas fiscais.

4.2.4 Desenvolvimento das questões estratégicas

A seguir será feita uma avaliação de questões estratégicas visando identificar o objetivo, suas ações e o efeito esperado das mesmas conforme pode ser visto nos quadros 2, 3, 4 e 5.

<ul style="list-style-type: none"> • Questão estratégica 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo de adequação de iluminação e ventilação.
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar as condições das mercadorias e visualização por parte dos clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Ações 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultar profissional de engenharia civil para verificação de possibilidades; • Consultar o código de obras do município para ver a viabilidade do projeto; • Buscar propostas de custos da reforma; e • Optar e executar pela de maior facilidade.
<ul style="list-style-type: none"> • Efeito esperado 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a visualização das mercadorias; • Aumentar a durabilidade de produtos perecíveis; e • Reduzir o consumo de energia elétrica.

Quadro 2: Questão estratégica 1

• Questão estratégica 2	• Ampliação do espaço físico
• Objetivo	• Ampliar o espaço do minimercado
• Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar junto a um engenheiro a possibilidade de derrubar a parede entre a loja e o depósito; • Retirar o material do depósito e estocá-lo na parte de traz do minimercado; • Quebrar a parede entre o depósito e a loja; e • Redefinir o lay out do minimercado.
• Efeito esperado	• Aumentar a parte onde se faz o auto-serviço.

Quadro 3: Questão estratégica 2

• Questão estratégica 3	• Divulgação dos produtos oferecidos dentro da área de atuação
• Objetivo	• Fazer com que todos os moradores dentro do seu raio de atuação tornem-se consumidores de seus serviços.
• Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Projetar imãs de geladeira contendo telefone, endereço e os principais produtos oferecidos; • Confeccionar os imãs; • Entregar pessoalmente os imãs como forma de fortalecer o caráter de empresa familiar;
• Efeito esperado	• Todas as residências dentro do raio de atuação da empresa terem conhecimento que a mesma não tem condições de suprir uma casa com todos os produtos de uma grande rede mas, que, com horários maiores que todas as grandes redes o minimercado Tio João está pronto para fornecer mais de 1.000 (mil) produtos que a pessoa esqueceu ou não teve tempo de comprar e com um atendimento muito mais agradável que os concorrentes.

Quadro 4: Questão estratégica 3

• Questão estratégica 4	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar a emissão de nota fiscal
• Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Alterar o pagamento do imposto da aquisição dos produtos para a venda.
• Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar um computador; • Comprar uma impressora de nota fiscal; e • Comprar um programa de computador para emissão das notas fiscais.
• Efeito esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o capital de giro da empresa e o volume de vendas.

Quadro 5: Questão estratégica 4

Considerando todas as ações propostas, a empresa deve analisar suas possibilidades financeiras para a implementação de tais ações, uma vez que todo o planejamento estratégico depende de uma boa saúde financeira organizacional, sendo o sistema orçamentário um bom suporte de informações.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho foi realizado tendo em vista a grande necessidade dos minimercados se tornarem competitivos para não serem engolidos pelas grandes redes, não só se mantendo no mercado mas crescendo. Neste contexto os minimercados precisam de uma ferramenta que auxilie seus gerentes no processo de gestão e neste sentido destaca-se o planejamento estratégico que visa direcionar a organização no intuito de aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças impostas pelo mercado, melhorando seus pontos fortes e reduzindo os pontos fracos.

A formulação de um modelo de planejamento para o minimercado Tio João foi de grande importância para organização uma vez que várias questões até então nunca discutidas foram colocadas em pauta e muitos dos pontos fracos estão sendo trabalhados para serem amenizados ou suprimidos e os pontos fortes estão sendo trabalhados para que melhorem ou pelo menos não tenham uma redução de qualidade de modo que a organização possa reduzir ou anular as ameaças. Também estão sendo feitos estudos de viabilidade das oportunidades de melhoria para que a empresa possa crescer.

É importante salientar que a questão estratégica ampliação do espaço físico é a que demanda maiores recursos, todavia é a mais necessária para que a empresa consiga alcançar sua meta prevista na visão. A questão estratégica divulgação dos produtos oferecidos é a que requer menos recurso e tende a dar maior retorno. Quanto a facilitação da emissão de nota fiscal trará a empresa mais capital de giro o que propiciará investimento nas outras questões estratégicas. Já a adequação da iluminação e ventilação trará maior qualidade de vida aos usuários internos e maior conforto aos usuários externos, além de aumentar a durabilidade dos produtos expostos.

Feitas tais considerações, pode-se concluir e num mesmo momento responder ao problema colocado no início deste trabalho que, o planejamento estratégico realmente disponibiliza condições de antever os caminhos pelos quais a organização em questão pretende utilizar, estabelecendo condições favoráveis para que a melhor decisão seja tomada e desta forma os objetivos sejam alcançados.

Diante disso fica claro que a partir da ferramenta planejamento estratégico, a empresa pode se conhecer melhor e, com certeza poderá consolidar-se no mercado e crescer de maneira planejada e, portanto, com riscos calculados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de planejamento estratégico**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo: Markron Books, 1993.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

COHEN, Allan R. **MBA: Curso prático: Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA: Curso prático: Estratégia**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FISCHMANN, Adalberto A. & ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, Philip; Keller, Kelvin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Administração para empreendedores**. São Paulo: Pearson, 2007.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C. & PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento estratégico**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael E. **COMPETIÇÃO Estratégias Competitivas Essenciais**. 13 ed São Paulo: Campus, 1998

ROCHA, Welington. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. 1999. 148f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy & SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível**. São Paulo: Atlas, 1997.

TAVARES, Jean Max. **Teoria dos jogos**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. & PARNELL, John. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2001