



Julio 2017 - ISSN: 1988-7833

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESA METALÚRGICA

Jocias Maier Zanatta<sup>1</sup>  
Cristiano Flores<sup>2</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jocias Maier Zanatta y Cristiano Flores (2017): "Planejamento estratégico em empresa metalúrgica", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (julio-septiembre 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/03/empresa-metalurgica-brasil.html>

### RESUMO:

As organizações estão inseridas em um ambiente competitivo, dinâmico, e de incertezas econômicas e políticas, com isso, o planejamento estratégico torna-se fundamental para a sobrevivência das empresas. O estudo teve como objetivo elaborar o planejamento estratégico em uma indústria metalúrgica, e buscou elucidar a seguinte problemática: Em um cenário de crise econômica e política, quais são as estratégias relevantes para o planejamento estratégico de uma empresa metalúrgica? No caminho metodológico, o estudo enquadrou-se em relação a abordagem como dedutiva, qualitativa e quantitativa; como procedimentos, descritiva e estudo de caso e; em relação as técnicas de coleta de análise de dados, entrevista e planilha eletrônica. Durante a elaboração do planejamento estratégico executou-se cinco etapas: Consenso do negócio, missão, visão, princípios e valores; Análise do ambiente interno e externo; Elaboração da postura estratégica; Definição dos objetivos estratégicos e metas e; Desdobramento de planos de ação. Conclui-se com o estudo, que a organização objeto do estudo encontra-se em postura de crescimento, onde predominam os pontos fracos (ambiente interno) e oportunidades (ambiente externo), que orientaram a definição dos objetivos estratégicos e metas.

**Palavras-Chave:** Planejamento estratégico, Análise do ambiente, Postura estratégica, Metalúrgica.

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESA METALÚRGICA

### RESUMEN:

Las organizaciones están insertas en un entorno competitivo, dinámico, y de incertidumbres económicas y políticas, con lo que la planificación estratégica se vuelve fundamental para la supervivencia de las empresas. El estudio tuvo como objetivo elaborar el planeamiento estratégico en una industria metalúrgica, y buscó elucidar la siguiente problemática: En un escenario de crisis económica y política, cuáles son las estrategias relevantes para la planificación estratégica de una empresa metalúrgica? En el camino metodológico, el estudio se encuadró en relación con el enfoque como deductivo, cualitativo y cuantitativo; Como procedimientos, descriptiva y estudio de caso; En relación a las técnicas de recolección de análisis de datos, entrevista y hoja de cálculo. Durante la elaboración de la planificación estratégica se ejecutaron cinco etapas: Consenso del negocio, misión, visión, principios y valores; Análisis del ambiente interno y externo; Elaboración de la postura estratégica; Definición de los objetivos estratégicos y metas; Despliegue de planes de acción. Se

<sup>1</sup> Mestre em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI) – Professor da Sociedade Educacional Três de Maio (SETREM) – E-mail: josk85@hotmail.com

<sup>2</sup> MBA em Gestão Empresarial pela Sociedade Educacional Três de Maio (SETREM) – E-mail: contadorcristianoflores@gmail.com

concluye con el estudio, que la organización objeto del estudio se encuentra en postura de crecimiento, donde predominan los puntos débiles (ambiente interno) y oportunidades (ambiente externo), que orientaron la definición de los objetivos estratégicos y metas.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, Análisis del ambiente, Postura estratégica, Metalúrgica.

## STRATEGIC PLANNING IN A METALLURGICAL COMPANY

### ABSTRACT

The organizations are inserted in a competitive environment, dynamic, and of economic and political uncertainties, with that, the strategic planning becomes fundamental for the survival of the companies. The study aimed to elaborate strategic planning in a metallurgical industry, and sought to elucidate the following problem: In a scenario of economic and political crisis, what are the strategies relevant to the strategic planning of a metallurgical company? In the methodological way, the study was framed in relation to the approach as deductive, qualitative and quantitative; Such as procedures, descriptive and case study e; In relation to data collection, interview and spreadsheet techniques. During the preparation of the strategic planning, five steps were taken: Business consensus, mission, vision, principles and values; Analysis of internal and external environment; Elaboration of the strategic posture; Definition of strategic objectives and targets e; Unfolding action plans. The study concludes that the organization of the study is in a growth position, where weaknesses (internal environment) and opportunities (external environment) predominate, which guided the definition of strategic objectives and goals.

**Keywords:** Strategic Planning, Environmental Analysis, Strategic Posture, Metallurgy.

### 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, as organizações estão inseridas em um ambiente competitivo e dinâmico, com cenário de incertezas políticas e econômicas. Neste contexto, o planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada para sobrevivência das organizações (ALVES et al, 2013; MORESCO; MARCHIORI; GOUVEA, 2014).

O processo de formulação de objetivos e estratégias é um desafio frente crescente nível de complexidade das organizações (PASCUCCI; MEYER, 2011; SAUSEN, 2013), com isso, o trabalho justifica-se pela relevância da temática e da necessidade de planejamento das ações empresariais.

Desta forma, o objetivo deste estudo foi elaborar o planejamento estratégico em uma indústria metalúrgica localizada no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, através da análise do ambiente interno e externo, definição da postura estratégica e formulação de objetivos estratégicos e metas.

O planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais (OLIVEIRA, 2005; CHIAVENATO; SAPIRO, 2016), diante do exposto, a pesquisa buscou elucidar a seguinte problemática: Em um cenário de crise econômica e política, quais são as estratégias relevantes para o planejamento estratégico de uma empresa metalúrgica?

O artigo está estruturado em cinco sessões, onde inicialmente é realizada breve introdução ao estudo e em seguida a metodologia utilizada. Na sessão seguinte é apresentado o referencial teórico com os seguintes temas: planejamento estratégico e etapas para a elaboração do planejamento estratégico. A quarta sessão descreve a análise e discussão dos resultados, e por fim, as considerações finais do estudo.

### 2 METODOLOGIA

A metodologia é o estudo dos métodos e busca compreender a investigação científica (PEREIRA, 2012), onde a pesquisa tem o objetivo de ultrapassar o senso comum (MINAYO, 2008). O presente estudo enquadrar-se em relação a abordagem como dedutiva, qualitativa e quantitativa; como procedimentos, descritiva e estudo de caso e; em relação as técnicas de coleta de análise de dados, entrevista e planilha eletrônica.

A abordagem dedutiva, que parte do geral para o particular (FACHIN, 2003), foi utilizada no estudo através da pesquisa bibliográfica e sua utilização para realizar o estudo nas especificidades da empresa. O enfoque qualitativo foi dado na análise das entrevistas realizadas para a descrição da realidade da organização, enquanto o enfoque quantitativo se deu no tratamento dos dados numéricos.

A pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever as características de determinado fenômeno ou população (GIL, 2002), e foi utilizado na pesquisa para realizar a análise do ambiente

interno e externo. Utilizou-se também do procedimento de estudo de caso, pois o estudo teve como objeto uma única organização, não permitindo generalizar as conclusões alcançadas.

Em relação a coleta de dados, foi realizada entrevista com os sócios da empresa, para a definição da missão, visão, valores e princípios, realizar a análise do ambiente interno e externo, e em consenso, definir os objetivos estratégicos e metas. Foi utilizado planilha eletrônica para a tabulação dos dados, priorização da análise de ambientes e, construção da postura estratégica da empresa. Como critério de priorização da análise de ambientes, foram atribuídas notas de 1 a 5 para os pontos fortes e oportunidades (considerados na postura estratégica somente notas 4 e 5), e -1 a -5 para os pontos fracos e ameaças (considerados na postura estratégica somente notas -3, -4 e -5).

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta sessão aborda a temática do planejamento estratégico e as etapas para a sua elaboração, onde são apresentados definições e conceitos de estratégia, vantagem competitiva, postura estratégica, análise do ambiente interno e externo, objetivos estratégicos e metas, e plano de ação.

#### 3.1 Planejamento estratégico

Nas organizações, conforme Tajra (2008) os principais períodos do planejamento podem ser apresentados resumidamente em cinco décadas, conforme ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1: Principais períodos do planejamento

Década de 50 – Planejamento Financeiro: o foco do planejamento era a área financeira, ou seja, as questões básicas analisadas eram as seguintes: quais são as perspectivas de receitas? Os custos serão cobertos? O orçamento para as atividades foi previsto? O orçamento anual prevê os novos projetos?
Década de 60 – Planejamento à Longo Prazo: o planejamento era percebido como uma ferramenta para prever questões à longo prazo, para análise de tendências e de lacunas de mercado. Nessa época o planejamento servia como cartilha, com orientações fixas, sem previsões para mudanças de condutas e ações. O que não estava previsto não poderia ser realizado.
Década de 70 – Planejamento Estratégico: Iniciou-se a percepção do Planejamento Estratégico com a análise dos ambientes internos e externos e a definição da alocação de recursos. Nessa fase, o planejamento tornou-se mais flexível, embora prevalecendo fórmulas simplistas para resolução dos problemas.
Década de 80 – Administração Estratégica: As empresas determinam objetivos a serem alcançados e definem ações alinhadas aos objetivos traçados. As atividades de Planejamento são integradas as de controle, direcionadas às unidades de negócios e são estimuladas as áreas de apoio, principalmente para suporte dos profissionais, tais como desenvolvimento organizacional e motivação.
Década de 90 – Administração Estratégica Competitiva: O planejamento passa a ser utilizado de forma holística, integrada a visão e missão da empresa. As estratégias são definidas a partir da orientação da filosofia e identidade da empresa (visão, missão, valores e credos), sempre considerando os contextos dos ambientes externos e internos. As mudanças são percebidas como oportunidade e proporcionam flexibilidades na elaboração e execução do planejamento, ajustando-se aos cenários que vão se constituindo.

Fonte: Tajra (2008)

O planejamento perpassa por todos os níveis hierárquicos da organização (TERENE, 2002), e especificamente o planejamento estratégico é pensado e realizado no nível estratégico (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997). O planejamento é o processo onde a organização define seus objetivos estratégicos e como fará para atingi-los (SILVA, 2007; CERTO, 2003), onde através de sua postura estratégica cria uma vantagem competitiva (CHIAVENATO; SAPIRO, 2016). Para Porter (1989), a vantagem competitiva está relacionada a cinco forças competitivas: rivalidade entre concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos clientes, ameaça de novos entrantes e, poder de barganha dos fornecedores.

Para Oliveira (2005, p.47-48), o planejamento estratégico é “um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora”.

Souza (2006) complementa que o planejamento estratégico serve para potencializar os pontos forte e oportunidades e, minimizar os pontos fracos e ameaças.

### 3.2 Etapas para a elaboração do planejamento estratégico

No estudo foram considerados como etapas do planejamento estratégico: 1) Consenso do negócio, missão, visão, princípios e valores; 2) Análise do ambiente interno e externo; 3) Elaboração da postura estratégica; 4) Definição dos objetivos estratégicos e metas e; 5) Desdobramento de planos de ação.

Na primeira etapa deve ser definido ou revisado o negócio, missão, visão, princípios e valores da empresa. O negócio da organização é sua principal atividade, ou seja, o benefício esperado pelo cliente (SAMPAIO, 1999; VASCONCELOS FILHO; PAGNOCELI, 2001). Já a missão, é a razão de existir da empresa (OLIVEIRA, 2005), enquanto a visão segundo Vasconcelos Filho e Pagnocelli (2001) é a “explicitação do que se visualiza para a empresa”. Por fim, os princípios e valores expressam o conjunto de valores, filosofias e crenças da empresa (OLIVEIRA, 2005; CHIAVENATO; SAPIRO, 2016).

A busca por uma vantagem competitiva exige das empresas a análise criteriosa do ambiente em busca de determinar ameaças ou emergir oportunidades (HAMPTON, 1992). Diante disso, a segunda etapa é a análise do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades).

O terceiro passo para a elaboração do planejamento estratégico é a elaboração da postura estratégica, tendo como pressuposto a priorização das análises do ambiente interno e ambiente externo. A matriz da postura estratégica contempla quatro posturas: Sobrevivência (empresas com altos índices de pontos fracos internos e ameaças externas), Manutenção (empresas sofrendo ameaças externas, mas com uma série de pontos fortes), Crescimento (empresas com pontos fracos internos, mas com oportunidades externas) e Desenvolvimento (empresas com pontos fortes e com ótimas oportunidades externas) (CHIAVENATO; SAPIRO, 2016). A Figura 1 apresenta os quadrantes da postura estratégica.

Figura 1: Postura estratégica

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
OPORTUNIDADES	<b>POSTURA ESTRATÉGICA DE DESENVOLVIMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de Mercado</li> <li>• de Produção</li> <li>• Financeiro</li> <li>• de Capacidades</li> <li>• de Estabilidade</li> <li>• Diversificação</li> </ul>	<b>POSTURA ESTRATÉGICA DE CRESCIMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação</li> <li>• Internacionalização</li> <li>• Parceria</li> <li>• Expansão</li> </ul>
AMEAÇAS	<b>POSTURA ESTRATÉGICA DE MANUTENÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidade</li> <li>• Nicho</li> <li>• Especialização</li> </ul>	<b>POSTURA ESTRATÉGICA DE SOBREVIVÊNCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de Custos</li> <li>• Desinvestimento</li> <li>• Liquidação do Negócio</li> </ul>

Fonte: Oliveira (1998)

Na quarta etapa é realizada a definição dos objetivos estratégicos e metas. Os objetivos estratégicos expressam as intenções gerais da organização e o caminho a ser seguido, já as metas são as ações específicas mensuráveis para atingir os objetivos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003; DORNELAS, 2008). Na quinta, e última etapa, são realizados os desdobramentos dos planos de ação, através da ferramenta 5W2H, que conforme Oliveira (2005) deve-se responder as seguintes perguntas: o que?(*what*), quem?(*who*), onde?(*where*), por que?(*why*), quando?(*when*), como?(*how*) e quanto custa?(*how much*).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta sessão é apresentada a organização objeto do estudo e as cinco etapas da elaboração do planejamento estratégico.

### 4.1 Contextualização da organização objeto do estudo

A organização objeto do estudo está localizada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, iniciou suas atividades no ano de 2015, possui dois sócios e quatro funcionários, e atua na fabricação de produtos em inox, torno, fresa, solda e reparos em geral. A empresa está localizada em região onde existem grandes indústrias da área metalmeccânica e de laticínios.

### 4.2 Consenso do negócio, missão, visão, princípios e valores (Etapa 1)

Durante o estudo, através de entrevista realizada com os sócios da empresa, foi realizado o consenso sobre o negócio, missão, visão, princípios e valores. Nesta fase do estudo o pesquisador conduziu e orientou os gestores, mas prevaleceu a opinião dos sócios da empresa. O Quadro 2 apresenta o consenso realizado.

Quadro 2: Consenso do negócio, missão, visão, princípios e valores

Negócio	Produtos em aço inox
Missão	Desenvolver produtos com excelência
Visão	Buscar o reconhecimento do mercado regional com a produção de mercadorias em inox
Princípios e valores	<ul style="list-style-type: none"><li>- Honestidade</li><li>- Transparência</li><li>- Organização</li><li>- Simplicidade</li><li>- Humildade</li><li>- Resultado</li><li>- Qualidade</li></ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

### 4.3 Análise do ambiente interno e externo (Etapa 2)

Na segunda etapa do estudo foi realizado a análise do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e a análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades), onde foram atribuídas notas de 1 a 5, e -1 a -5, de acordo com a relevância dos itens. A Tabela 1 apresenta o resumo do diagnóstico interno.

Tabela 1: Análise do ambiente interno

Diagnóstico Interno			
Pontos Fortes	Nota	Pontos Fracos	Nota
Controle de estoque	4	<i>Merchandising</i>	-3
Mão-de-obra disponível	4	Ações comerciais	-3
Transparência	4	Controle de Qualidade	-3
Controle de caixa	5	Prazo atendimento dos pedidos	-3
crédito e cobrança	5	Liderança	-3
inadimplência	4	Estilo de gerenciamento	-3
Fornecimento de EPI	5	Sistema	-3
-	-	Nível tecnológico	-3
-	-	Capital de giro	-3

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Da mesma forma, a Tabela 2 mostra o resumo do diagnóstico externo.

Tabela 2: Análise do ambiente externo

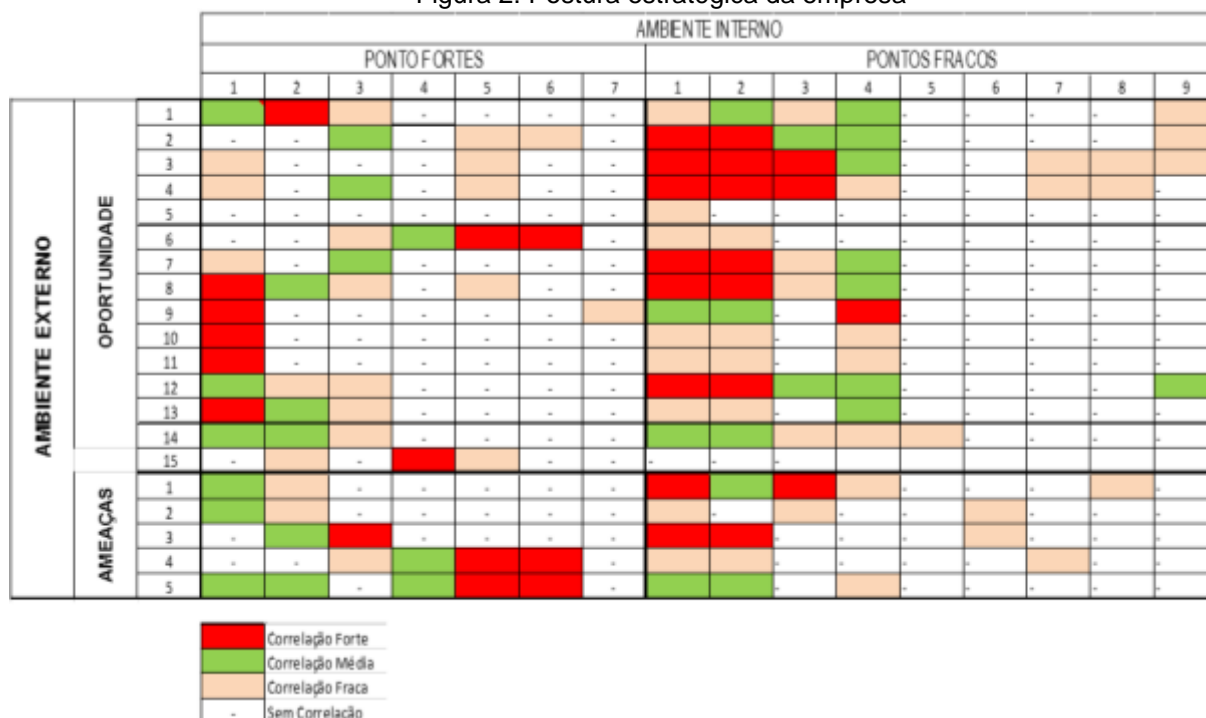
Diagnóstico Externo			
Oportunidades	Nota	Ameaças	Nota
Distribuição de mercadorias	5	Criação de novos produtos	-4
Mercado de atuação	4	Layout da empresa	-5
Apresentação do produto	4	Equipe de vendas	-5
Fidelização	4	Análise de crédito	-4
Localização da empresa	5	Economia	-4
Poder aquisitivo da carteira	4	-	-
Comportamento do consumidor	4	-	-
Vendas adicionais	4	-	-
Fornecedores locais	4	-	-
Fornecedores regionais	4	-	-
Fornecedores exterior	4	-	-
Preço	4	-	-
Pedido mínimo	5	-	-
Atuação	5	-	-
Políticas salariais	5	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

#### 4.4 Elaboração da postura estratégica (Etapa 3)

Após a análise do ambiente interno e externo, é construída a postura estratégica para definir o quadrante (estágio) em que a empresa se encontra, que conforme Oliveira (1998) a postura estratégica pode ser de desenvolvimento, crescimento, sobrevivência, ou de manutenção. A Figura 2 apresenta a postura estratégica da empresa.

Figura 2: Postura estratégica da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na postura estratégica fica evidenciado que a empresa encontra-se no quadrante que representa a postura estratégica de crescimento, onde a correlação das variáveis é maior nos pontos

fracos (ambiente interno) e oportunidades (ambiente externo). Conforme Oliveira (2008) esse quadrante indica que a empresa está em momento voltado para a inovação, internacionalização, parceria, e expansão.

#### 4.5 Definição dos objetivos estratégicos e metas (Etapa 4)

A definição dos objetivos estratégicos e metas, se deu através do diagnóstico realizado na empresa, a entrevista com os sócios, análise dos ambientes e a postura estratégica; foram ainda, priorizadas cinco áreas dentro da empresa: Marketing, Finanças, Pessoas, Vendas, e Produção. Para cada uma destas áreas foram definidos objetivos estratégicos e metas, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3: Objetivos estratégicos e metas

Área	Objetivo Estratégico	Meta
Marketing	Revitalizar a fachada da empresa	Trocar a fachada da empresa até dezembro de 2017
Finanças	Criar banco de dados de clientes	Atualizar cadastro de clientes até junho de 2018
Pessoas	Atualização profissional dos sócios e funcionários	Realizar 01 treinamento de liderança no segundo semestre de 2017
Vendas	Estruturar departamento comercial	Estruturar departamento comercial até junho de 2018
Produção	Realizar estudo sobre o <i>layout</i> da empresa	Adequar layout da fábrica até dezembro de 2019

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

#### 4.6 Desdobramento de planos de ação (Etapa 5)

Para garantir a execução do planejamento estratégico definido pelo nível estratégico da empresa e o atingimento dos objetivos estratégicos traçados, foi utilizado o plano de ação (5W2H) para o acompanhamento do atingimento das metas propostas.

A Figura 3 exemplifica o plano de ação (5W2H) para a área de vendas, nas demais áreas seguiu-se a mesma metodologia.

Figura 3: Plano de ação – área de vendas

O que	Quem	Onde	Por que	Quando	Como	Quanto Custa
Realizar processo seletivo para vendedor	Empresa Contratada	Região de atuação	Estruturar departamento comercial	Até Dezembro de 2017	Processo seletivo externo	R\$ 500,00
Contratação Vendedor	Sócio proprietário	Sede da empresa	Efetivar contratação do vendedor	Até Janeiro de 2018	Processo seletivo externo	á definir
Buscar parceiros para consignação de produtos	Vendedor	Região de atuação	Disponibilizar produtos no comercio para venda em consignação	Até Junho de 2018	Contato direto com clientes	R\$ 0,00
Buscar clientes inativos	Vendedor	Região de atuação	Aumento da produção e faturamento	Até Junho de 2018	Contato direto com clientes inativos	R\$ 1.500,00

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve o objetivo de elaborar o planejamento estratégico em uma indústria metalúrgica, o que foi plenamente realizado, através das cinco etapas descritas no desenvolvimento do estudo: Consenso do negócio, missão, visão, princípios e valores; Análise do ambiente interno e externo; Elaboração da postura estratégica; Definição dos objetivos estratégicos e metas e; Desdobramento de planos de ação.

Como problemática do estudo teve-se: Em um cenário de crise econômica e política, quais são as estratégias relevantes para o planejamento estratégico de uma empresa metalúrgica? A questão foi elucidada, através da definição das cinco áreas abordadas (Marketing, Finanças, Pessoas, Vendas, e Produção) e seus respectivos objetivos estratégicos definidos.

Através da postura estratégica ficou evidenciado que a empresa encontra-se no quadrante de postura estratégica de crescimento, o que corroborou para a definição dos objetivos estratégicos e

metas. Conclui-se com o estudo, que a temática do planejamento estratégico é de grande importância para as organizações, sobretudo para a empresa metalúrgica objeto do estudo, e que o estudo elaborado é um norteador para a gestão do negócio. Sugere-se para estudos futuros realizar trabalhos voltados para a pesquisa de mercado, processo produtivo e gestão de custos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, J. N.; SILVA, T. B.; TAVARES, C. E. M.; DAL-SOTO, F. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 2, p. 80-100, 2013.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e aplicações – Da intenção aos resultados**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**: teoria, prática e casos. 3. Ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1992.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 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.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Atlas 1998.

\_\_\_\_\_, Djalma P. Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos e Metodologia e Prática**. 22ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

PASCUCCI, Lucilaine; MEYER, Victor Jr. **Formação de estratégias em sistemas complexos**: estudo comparativo de organizações hospitalares sob a perspectiva prática. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro.

PEREIRA, José Matias. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva, Criando e Sustendo um Desempenho Superior**. 23 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. **Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1999.

SAUSEN, Jorge Oneide. Mudança e adaptação estratégica no contexto da competitividade e do desenvolvimento regional. In: TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Org.). **Gestão social e gestão estratégica**: experiências em desenvolvimento territorial. 2. ed., 2013. p. 237-369

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, Jader. **Gestão Empresarial: Administrando Empresas Vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Gestão Estratégica na Saúde**: Reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência. 2. Ed. São Paulo: Látia, 2008.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração o planejamento. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de



Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNOCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para Vencer, Um Método Prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa.** 10. Ed. São Paulo: Campus, 2001.