



**Universidade Federal De Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Especialização em Gestão Estratégica de Negócios**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
EM UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR**

Nayara Ferreira Gomes Menezes

Belo Horizonte  
2021

Nayara Ferreira Gomes Menezes

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
EM UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR**

Monografia de especialização apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Vidal  
Barbosa

Belo Horizonte  
2021

Ficha catalográfica

M543p  
2021 Menezes, Nayara Ferreira Gomes.  
Proposta de implantação de um planejamento estratégico em  
uma organização privada de ensino superior [manuscrito] /  
Nayara Ferreira Gomes Menezes. – 2021.  
71 f.

Orientador: Francisco Vidal Barbosa  
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas  
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em  
Administração.  
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Barbosa, Francisco Vidal. II.  
Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-  
Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração  
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **NAYARA FERREIRA GOMES MENEZES**, matrícula nº 2018751322. No dia 19/07/2021 às 19:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Francisco Vidal Barbosa, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerada:

APROVADO

NÃO APROVADO

87 pontos (OITENTA E SEETE) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 19/07/2021.

Prof. Francisco Vidal Barbosa  
(CEPEAD/UFMG - Orientador)

João Guilherme Magalhães  
(Doutorando CEPEAD/UFMG)

João Guilherme Magalhães

Aos senhores Tomaz, Espósito e Vidal,  
minha gratidão.

Quando alguém deseja algo ardentemente, já se encontra a caminho da realização. [...] Convém não esquecer, contudo, que a realização nobre exige três requisitos fundamentais, a saber: primeiro, desejar; segundo, saber desejar; e, terceiro, merecer, ou por outros termos, vontade ativa, trabalho persistente e merecimento justo (Francisco Candido Xavier, 1944).

## RESUMO

Uma vez estabelecidos os objetivos de uma empresa, os gestores contam com o auxílio do planejamento estratégico para atingi-los, considerando que esta ferramenta possibilita definir a melhor direção a ser seguida. Este estudo propõe a implementação do planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior no intuito de responder a seguinte questão: de que maneira o planejamento estratégico pode contribuir para a gestão de uma organização de ensino superior? A fim de responder a questão, com base na pesquisa descritiva realizada e no estudo de caso elaborado para descrever, diagnosticar e aplicar os conceitos teóricos apresentados no estudo, mediante uma abordagem qualitativa. Portanto, o presente estudo compreende apresentar, conforme o contexto da empresa, seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças no ambiente externo, identificando viabilidades de maximização dos pontos fortes e de mitigar os pontos fracos. Após identificar os objetivos da empresa, as estratégias para alcança-los foram determinadas, elucidando um plano de ação para cada estratégia apresentada.

**Palavras-chave:** Estratégia. Planejamento estratégico. Processo de planejamento. Formulação de estratégia.

## **ABSTRACT**

Once a company's objectives are entrenched, managers rely on the help of strategic planning to achieve them, since this tool makes it possible to define the best direction to pursue. This study proposes the implementation of strategic planning in a higher education institution to answer the following question: how can strategic planning contribute to the management of a higher education organization? To answer the question, based on the descriptive research carried out and on the case study designed to describe, diagnose, and apply the theoretical concepts presented in the study, through a qualitative approach. Therefore, this study comprises declares, according to the company's context, its strengths, and weaknesses, along with the opportunities and threats in the external environment, identifying the feasibility of maximizing strengths and mitigating weaknesses. After identifying the company's objectives, strategies to achieve them were determined, elucidating an action plan for each strategy presented.

**Keywords:** Strategy. Strategic Planning. Planning process. Strategy formulation.

## Sumário

### **1 INTRODUÇÃO 11**

1.1	Contextualização do estudo	11
1.2	Problematização	12
1.3	Objetivos	13
1.3.1	Objetivo Geral	13
1.3.2	Objetivos Específicos	13
1.4	Justificativa	13
1.5	Estrutura do trabalho	14

### **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 15**

2.1	História da estratégia	15
2.2	Conceituações de estratégia	17
2.2.1	Visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel	20
2.3	Conceituações de planejamento	26
2.4	Planejamento Estratégico	28
2.5	Métodos de planejamento estratégico	29
2.6	Planejamento Estratégico: construção do modelo aplicável ao estudo	33
2.6.1	Missão, Visão e Valores	33
2.6.2	Vantagens competitivas	34
2.6.3	Macroambiente	35
2.6.4	Segmentação do mercado	36
2.6.5	Análise da concorrência	36
2.6.6	Microambiente	37
2.6.7	Análise SWOT	38
2.7	Formulação das Metas e Objetivos	40

	10	
2.8	Formulação das Estratégias e Ações Estratégicas	41
2.9	Tomada de decisão	41
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>44</b>
3.1	Classificação da pesquisa	44
3.2	Participantes e objeto da pesquisa	44
3.3	Coleta e análise de dados	45
3.4	Limitações do método e da pesquisa	46
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO, ANÁLISE E IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PGE – PÓS-GRADUAÇÃO ENFERMAGEM DE VALOR</b>	<b>47</b>
4.1	Caracterização da empresa	47
4.2	Caracterização do negócio	48
4.3	Diagnóstico Estratégico	48
4.3.1	Missão, Visão e Valores	49
4.3.2	Vantagens competitivas	49
4.3.3	Macroambiente	50
4.3.4	Segmentação do mercado	52
4.3.5	Análise da concorrência	54
4.3.6	Microambiente	56
4.3.7	Análise SWOT	58
4.4	Formulação dos Objetivos	59
4.5	Formulação das Estratégias e Plano de Ações	59
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>66</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>68</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do estudo

O ensino superior no Brasil passou a ter um lugar de destaque na organização em meados da década de 1990. A expansão foi ainda maior nas instituições de ensino superior (IES) de natureza privada. A ciência e a tecnologia são produtos da transformação social que contribuem para o desenvolvimento do conhecimento e esse é aplicado na produção de riqueza.

Essa mudança na história da educação superior leva-nos ao entedimento de que instituições de ensino, essencialmente do setor privado, evoluíram como organizações que dependem de gerenciamento para garantir o alcance dos seus múltiplos objetivos. Barros e Araújo (2018) afirmam que:

Essa mudança fica evidente no crescimento das matrículas: 17% em 1991 para 40% em 2010. Foram criadas nesse período mais de 2.300 instituições de educação superior e mais de 30.000 novos cursos: cerca de um quarto dos estabelecimentos de ensino e metade dos cursos passaram a existir após o ano de 1990.

Diferentes estratégias e instrumentos provocaram a expansão das instituições de ensino. Barros e Araújo (2018) sugerem que a política de expansão que criaram condições propícias para o setor privado educacional são compostas pela regularização e a organização da educação a distância, regulamentação dos centros universitários, criação dos instrumentos de reconhecimento da atividade de ensino como um negócio, mudanças nos mecanismos de regulação, supervisão e avaliação das instituições e dos cursos

As complexidades advindas dos contextos supramencionados fizeram com que as organizações de ensino percebessem a necessidade de introduzir novas ferramentas de gestão e de controle. Essas ferramentas colaboram para o desenvolvimento de ações que apontam novas informações e inadequações e auxiliam ainda os gestores na tomada de decisão.

Considerando os problemas existentes para administrar uma organização complexa, Cassaroto Filho e Pires (1998) afirmam que a falta de habilidade no domínio de todas as etapas da cadeia de valor é o maior problema de gestão. É imprescindível, portanto, que as organizações façam estudos prévios acerca da viabilidade financeira,

análise de aceitação do produto no mercado, determinação do preço de venda, estabelecimento da missão, visão e valores, análise da concorrência, formulação dos objetivos. Tais procedimentos fazem parte do planejamento estratégico.

Para Chiavenato (2020),

o planejamento estratégico é o processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados face às expectativas alimentadas.

“As organizações bem-sucedidas buscam adequação apropriada entre as condições do ambiente externo e a sua estratégia” (Zajac *et al.*, 2000 *apud* Chiavenato, 2020). Os autores afirmam ainda que a estratégia define a arquitetura organizacional e os processos internos no sentido de alcançar efeitos altamente positivos sobre o desempenho organizacional.

## 1.2 Problematização

A importância do planejamento dá-se principalmente pela volatilidade do ambiente externo que afeta exponencialmente o microambiente organizacional. O planejamento deve adequar formas de maximizar os resultados e minimizar as deficiências essencialmente agora em um ambiente mundial denominado frágil, ansioso, não-linear e incompreensível<sup>1</sup>. Mundo *BANI* a volatilidade é predominante, o que torna tudo muito frágil, assim como as incertezas predominam também e provocam ansiedade; a complexidade torna-se não-linear porque não há mais conexão entre causa e efeito e a ideia de ambiguidade dá lugar a um momento de profunda incompreensão (CRESCIMENTUM, 2021).

Diante do exposto, essa pesquisa tem como objetivo demonstrar a importância do planejamento estratégico, bem como diagnosticar e aplicar as ferramentas dos métodos de planejamento na instituição de ensino superior denominado PGE – Pós-Graduação Enfermagem de Valor. Em um ambiente marcado por rápidas e incessantes mudanças e transformações, definiu-se que a questão de pesquisa é: de que maneira o planejamento estratégico pode contribuir para a gestão

---

<sup>1</sup> Mundo *BANI* – *Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*, cuja tradução é Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível; termo do antropólogo Jamais Cascio para o novo cenário após início da pandemia. O termo é a evolução do Mundo *Vuca* – *Volatily, Uncertainty, Complexity e Ambiguity* ou em português: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade.

de uma organização de ensino superior?

### **1.3 Objetivos**

A seguir serão expostos o objetivo geral dessa pesquisa e os objetivos específicos.

#### *1.3.1 Objetivo Geral*

Apresentar a forma que o planejamento estratégico pode contribuir para a gestão de uma organização de ensino superior.

#### *1.3.2 Objetivos Específicos*

- Fazer um levantamento bibliográfico sobre estratégia e planejamento;
- Fazer um levantamento de métodos e etapas existentes para auxiliar no planejamento estratégico do trabalho;
- Sugerir melhorias para implantação do planejamento estratégico para a empresa em estudo;

### **1.4 Justificativa**

Existem muitas perspectivas que fazem com que as instituições de ensino superior sejam caracterizadas como organizações complexas; o Relatório da UNESCO para a educação do século XXI (DELORS, 1999), aponta algumas dessas perspectivas, a saber: (a) ser o lugar onde se aprende e fonte de saber; acompanhar a evolução do mercado de trabalho; (b) ser o lugar de cultura e de estudo aberto a todos; (c) ser o lugar de fazer a cooperação internacional; (d) ser o lugar onde se produz e se socializa o conhecimento.

Ao especificar a variedade de papéis que uma instituição de ensino superior desempenha, fica evidente a complexidade dessas organizações já que deve-se levar em consideração a importância em impulsionar ações orientadas para o êxito das aprendizagens, mas como organização, essas instituições precisam entender, interpretar e prever as mudanças do meio ambiente para manter-se no mercado de

forma que alcance seus objetivos organizacionais. Frente ao exposto, as razões para o desenvolvimento dessas problematizações são justificadas pela importância da gestão eficiente, a qual utiliza métodos, análises e recursos disponíveis corretamente.

Percebeu-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta ideal para auxiliar a organização a definir métodos, estabelecer metas, traçar planos e ações que levem as respostas para tais perguntas e, com a implantação dessas estratégias, espera-se que a instituição objeto da pesquisa consiga consolidar no mercado com a lucratividade estabelecida de forma que as decisões conduza-a aos objetivos máximos: objetivos individuais dos alunos e objetivos estratégicos.

### **1.5 Estrutura do trabalho**

Esse trabalho está dividido em cinco partes, que são: introdução, fundamentação teórica, metodologia utilizada, estudo de caso – descrição, análise e implantação do planejamento estratégico na instituição de ensino PGE – Pós-Graduação Enfermagem de Valor e as considerações finais.

A primeira parte contextualiza a temática adotada no corpo de trabalho, além de expor uma introdução do tema, a pergunta de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e por fim a justificativa para o desenvolvimento do estudo.

A segunda parte trata a fundamentação teórica. É exposto um breve histórico da evolução da estratégia, seguido das conceituações de estratégia; nessa etapa procurou demonstrar a visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel acerca das dez escolas do pensamento fundamentado na obra *Safári de Estratégia*. Após fundamentada as conceituações de estratégias, fundamenta as conceituações de planejamento e planejamento estratégico. Por último, é apresentado os métodos de diversos autores para elaboração de um modelo de planejamento estratégico adequado à instituição objeto desse estudo.

Na terceira etapa é apresentada a metodologia da pesquisa com a classificação da pesquisa, os participantes da pesquisa, a forma como foi feita a coleta e análise de dados e as limitações do método e da pesquisa.

Na quarta etapa é desenvolvido o estudo de caso fundamentado nas teorias apresentadas na segunda etapa e, na quinta parte é apresentada as considerações finais acerca do estudo e as contribuições dele, bem como as sugestões para a organização.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para o desenvolvimento dessa etapa foi primordial realizar uma pesquisa bibliográfica, bem como consultar publicações e trabalhos acerca dos temas e suas aplicações com a finalidade de compreender os conceitos utilizados na execução da análise e construção do modelo de planejamento estratégico. Sendo assim, esse capítulo apresenta o embasamento teórico dos temas centrais: estratégia e planejamento.

### **2.1 História da estratégia**

Durante o Feudalismo as empresas eram fechadas e pertenciam a grupos familiares. De acordo com Braudel (1989), evolução do sistema capitalista permitiu a mudança desse cenário, então as empresas expandiram seus negócios, ampliaram suas instalações técnicas e administrativas e, investiram em desenvolvimento tecnológico. Essa expansão do mercado consequentemente provocou o aumento gradual da concorrência.

Com essas mudanças fazia-se necessário aprimorar o planejamento e os procedimentos internos em geral, reduzir custos e, por conseguinte, tornar seus produtos e serviços mais competitivos no mercado para obter a máxima lucratividade.

Por exposto, percebeu-se que um volume de recursos era indispensável para processar todas essas mudanças, algo impossível de ser obtido apenas com a lucratividade da empresa ou com o patrimônio dos proprietários. Foi necessário, então, adotar ações como identificar as oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, bem como avaliar os pontos fortes e fracos; de acordo com Mintzberg e Quinn (2001) essas ações são formas de formular as estratégias como atividade lógica da empresa.

Muitos autores defendem que o planejamento estratégico está relacionado com as grandes guerras. Estrategistas como Napoleão Bonaparte (1469-1821), Júlio César (100-44 a.C.), Alexandre, o Grande (356-323 a.C.) e Mao Tsé-Tung (1893-1976), por exemplo, comandavam seus exércitos em ambientes cujas informações eram limitadas e muitas vezes insuficientes, o que os levaram a trabalhar fortemente com intuição.

Estrategistas como Maquiavel (1469-1527) e Sun Tzu faziam análises

preliminares, avaliavam as movimentações bélicas, faziam as distribuições de poderes, o que remete, em tempos atuais, à hierarquização presente no modelo militar.

Há outros autores que desconsideram a origem histórica da estratégia relacionada aos fundamentos da China antiga ou da antiga Atenas, por exemplo. Cruz (2017) reitera que a Administração Estratégica sistematizada conforme os modelos que são utilizados hoje é “fruto de histórias bastante recentes, com estudos, trabalhos e atividades desenvolvidos a partir dos primórdios da sistematização do campo de conhecimento da Administração”.

Outros autores defendem que as metodologias estratégicas são frutos da transição empresarial que tivera início na Revolução Industrial no século XVIII na Inglaterra e na Alemanha. Grandes idealizadores das teorias clássicas como James Stuart Mills, Adam Smith, Malthus, David Ricardo, Karl Marx e Friedrich Engels e, posteriormente, dos componentes das teorias neoclássicas de Thorsten Veblen, Otto Bauer, Hayek, Joseph Schumpeter, John Keynes, Paul A. Samuelson e Milton Friedman contribuíram para “o processo histórico dos sistemas de planejamento micro e macroeconômico, mas, paradoxalmente, não tiveram participação na formulação das teorias do planejamento estratégico” (FIGUEIREIDO, 2011).

O Quadro 1 apresenta a cronologia do planejamento estratégico sob a ótica de Neumann (2009, *apud* Salibi Neto *et al.*, 2002), evidenciando o período histórico, a ênfase do planejamento estratégico e as principais características.

Quadro 1 - Cronologia do planejamento estratégico

PERÍODO	ÊNFASE	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Antiguidade	Aplicação militar (tratado sobre a arte da guerra, escrito pelo general chinês Sun Tzu).	O objetivo do planejamento estratégico é dirigir operações militares de larga escala, a fim de levar as respectivas forças a manobras que as coloquem em posições vantajosas em relação ao inimigo.
Século 18	Obra de Sun Tzu é utilizada pelo general francês Napoleão Bonaparte na elaboração de estratégias.	Aparecimento de grandes estrategistas em todo o mundo.

PERÍODO	ÊNFASE	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Década de 50	Devido a suas raízes militares, reproduz valores hierárquicos e sistemas lineares tradicionais.	O planejamento estratégico chega às empresas, principalmente dos EUA, e na segunda metade da década começa a ser estudado no curso de administração da <i>Harvard University</i> . O presidente é o responsável por ele e o define de forma dominadora, e a empresa, vista como uma máquina, o cumpre. O modelo de análise de forças e fraquezas da empresa, ameaças e oportunidades do ambiente é conhecido pela sigla <i>SWOT</i> , em inglês, ou <i>FOFA</i> , em português.
Décadas de 60 e 70	O planejamento estratégico torna-se uma ferramenta muito popular e se espalha pelas empresas dos EUA nos anos 60 e meados dos 70.	Executivos acreditam que se trata da resposta a todos seus problemas. Surgem modelos de estratégia que priorizam tanto aspectos qualitativos como quantitativos. Na Suécia, surge uma corrente de pensamento ligada à antropologia, na qual impera o ponto de vista da coletividade da empresa.
Década de 80	Os modelos de Michael Porter e de valor para o acionista tornam-se os padrões. No final dos anos 80 surgem as teorias de intenção estratégica e competências essenciais.	Após o <i>boom</i> , há certo desencantamento das empresas norte-americanas em relação à estratégia, entretanto para os executivos japoneses que experimentam grande crescimento econômico, os ensinamentos do general Sun Tzu começam a serem seguidos.
Década de 90	Com a euforia da Internet, há uma transformação de negócio com relação à estratégia.	Significativa retomada do pensamento estratégico, agora não mais como remédio para todos os males e sim como um processo que traz determinados contextos.
Século 21	Adaptação à mudança, flexibilidade e aprendizado organizacional.	Para alguns, ter agilidade estratégica passa a ser mais importante que a estratégia em si. O planejamento estratégico é o processo de gestão mais utilizado por empresas do mundo todo.

Fonte: Neumann, 2009 *apud* Salibi Neto *et al.*, 2002.

## 2.2 Conceituações de estratégia

O curso histórico que abrange a estratégia permite inferir que não existiu ou ainda exista uma definição única do que é estratégia. Schanaars (1991) diz que a estratégia está relacionada aos cenários e aos planos de ações que anteciparam o

marco da administração estratégica.

Mintzberg e Quinn (1991) sugerem que faz parte da natureza humana buscar definição de cada conceito. E que o conceito de estratégia é muito influente conforme sugerem:

Peça a alguém uma definição de estratégia, e provavelmente lhe dirão que estratégia é um plano, ou algo equivalente – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. Peça, a seguir, à mesma pessoa que descreva a estratégia que a sua organização, ou a de um concorrente, seguiu ao longo dos últimos cinco anos – não o que ela pretendia fazer, mas as pessoas, em sua maioria, ficam satisfeitas em responder a essa pergunta, ignorando o fato de que, ao respondê-la, elas fogem à sua própria definição do termo.

No contexto organizacional a definição de estratégia pode ser definida de diferentes formas. Barnard (1938) salienta que a estratégia é o processo mais importante para a eficácia da organização; a conformidade dos objetivos frente ao meio externo ou a estabilidade da comunicação dos membros da organização agregada à vontade de contribuir para o desenvolvimento e para a realização dos objetivos internos comuns.

Von Neumann e Morgenstern (1947) são mais objetivos na definição. Para eles estratégia é um conjunto de ações desenvolvidas por determinada organização conforme situação em particular. Já para Drucker (1954) a análise situacional e o estabelecimento de mudanças quando necessárias definem a estratégia. A esta análise deve-se integrar os recursos disponíveis e os recursos que precisam ser adquiridos.

Chandler (1962), considerado um consagrado influente na escola de design delimita estratégia como fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma organização, bem como sugere a adoção de medidas adequadas e alocação dos recursos necessários para alcançar tais objetivos.

Mais tarde Ansoff (1965) desenvolve outra perspectiva onde estratégia é definida como um conjunto de regras e decisões que são determinadas pela tendência mercadológicas, isto é, pelo mercado do produto a comercializar, sendo composta por quatro componentes: escopo de produtos e mercados; vetor de crescimento; vantagem competitiva e sinergia (HOSKISSON *et al*, 1999).

Observa-se que Chandler (1962) e Ansoff (1965) empregam conceitos diferentes para estratégia. Enquanto o primeiro autor focou na importância do papel dos gestores nas mudanças estratégicas e como essas mudanças podem afetar a

estrutura. O segundo autor, Ansoff, focou inicialmente nas escolhas dos objetivos, seguindo de uma avaliação dos recursos internos da organização e das oportunidades externas que determinaria a tomada de decisão em diversificar ou não. Constata-se, comparando os dois autores, que houve uma mudança ao focalizar estratégia no campo organizacional sob a ótica econômica, onde a preocupação não é exclusiva com o campo econômico, mas com a gestão enquanto processo em busca dos melhores resultados (NEUMANN, 2009).

Mintzberg (1967) definiu que estratégia é uma somatória de tomadas de decisões de uma organização nos âmbitos que vão desde comerciais até estruturais e que a estratégia pode evoluir conforme o processo de aprendizado dos gerentes responsáveis pela organização.

A estratégia atrelada às decisões tomadas pela organização também foi motivo de atenção de Cannon (1968). Para o autor, estratégia são decisões focadas para a realização das ações que coloque a empresa em destaque competitivo e que alcance os objetivos estabelecidos.

Learned, Christense, Andrews e Guth (1969) propuseram que estratégia é o “padrão de objetivos, propósitos ou metas e as principais políticas e planos para atingir a estes objetivos, propostos de forma a definir em que negócios a empresa está ou deve estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser”.

Para Newman e Logan (1971) salientam que estratégia são planos que preveem o futuro e que antecipam as mudanças. Para isso a missão da organização deve ser bem definida de forma que as ações validem as oportunidades adquiridas através da vantagem competitiva.

A definição de estratégia para Schendel e Hatten (1972) remete ao conceito estabelecido por Chandler (1962) – definida como objetivos básicos a serem alcançados, diretrizes bem estabelecidas para orientar as ações no alcance dos objetivos da organização e a distribuição precisa dos recursos.

Uyterhoeven, Ackerman e Rosenblum (1973) a estratégia é uma forma de prover a direção e a coesão da empresa, de forma a identificar os perfis estratégicos, realizar previsão estratégica, fazer conferência dos recursos disponíveis, avaliar as alternativas das possibilidades estratégicas, fazer testes de consistência das estratégias que podem ser seguidas e realizar a escolha da mais adequada a ser aplicada.

Sob a ótica de Porter (1986) estratégia é a escolha estabelecida de um

agrupamento distinto de atividades com a finalidade de fornecer um conjunto único de valores. Porter relaciona a estratégia com a criação de uma posição única e de valor de mercado, com a capacidade de induzir o cliente a comprar de sua empresa em vez de comprar no concorrente. Então, a estratégia é para o autor o modo pela qual uma organização traça para alcançar o seu posicionamento; é o caminho para uma posição consolidada e em destaque no seu ramo de atuação.

Para Porter (1989) uma forma de iniciar o planejamento de uma boa estratégia é ter o objetivo correto, para tal faz-se necessário obter um excelente retorno sobre o investimento de longo prazo. Segundo ele, a posição da empresa deve ter destaque no segmento de atividades quando comparada com a concorrência. E o desempenho da empresa dependerá da rentabilidade.

### 2.2.1 *Visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel*

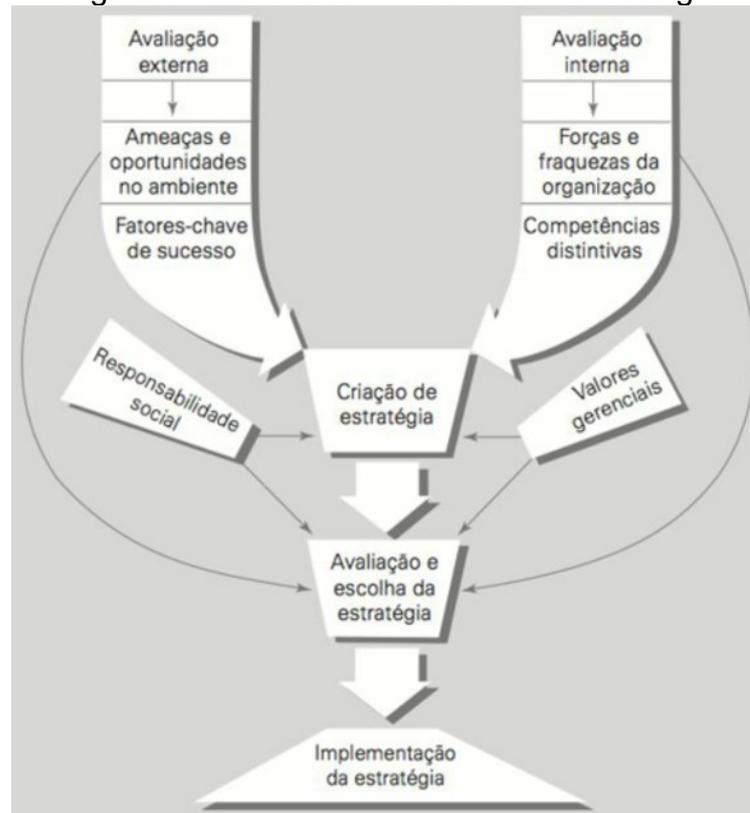
São muitas as definições que descrevem estratégia. Essas definições heterogeneas dispõem sobre as diferentes abordagens com visões próprias dos autores e muitas vezes conflitantes quando comparadas as conceituações com os elementos constituintes. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), na obra *Safári de Estratégia* fizeram uma revisão bibliográfica sobre a literatura vigente na área e sintetizaram esses estudos em dez escolas de pensamentos, a saber:

**1) Escola do Design: a Formulação de estratégia como um processo de concepção** - representa a visão mais influente do processo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Mintzberg *et al* (2000) atribuem a origem da escola do deseng aos livros dos influentes Selznick (1957), Chandler (1962), Learned *et al* (1965). Os autores destacam ainda que a maior parte dos livros-texto padrão continua a usar o modelo SWOT<sup>2</sup> como peça central. A figura 1 abaixo mostra dois valores considerados importantes na formulação da estratégia – valores gerenciais e responsabilidades sociais.

---

<sup>2</sup> Avaliação dos pontos fortes [*Strengths*] e dos pontos fracos [*Weaknesses*] da organização à luz das Oportunidades [*Opportunities*] e das Ameaças [*Threats*] em seu ambiente (Mintzberg *et al*, 2000, p. 36)

Figura 1 - Modelo básico da escola do design



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 38)

**2) Escola de Planejamento: a formulação de estratégia como um processo formal** – essa escola originou-se em 1965 com a publicação do livro *Corporate Strategy* de Igor Ansoff – ao mesmo tempo que a escola de design. O modelo simples e informal da escola do design tornou-se uma elaborada sequência de etapas, um modelo altamente formal na escola de planejamento. Primeiro são definidos os objetivos, seguido de uma auditoria do ambiente externo onde “prever e preparar” (ACKOFF, 1983 apud Mintzberg et al, 2000) tornou-se lema desta escola e por último, avaliação das condições internas.

**3) Escola do Posicionamento: a formulação de estratégia como um processo analítico** – nesse modelo as premissas subjacentes às escolas do design e do planejamento eram bem aceitas por seus idealizadores. O marco dessa escola foi a publicação do livro *Competitive Strategy* de Michael Porter, em 1980. Nesse sentido, as estratégias eram posições genéricas, comuns e identificáveis no mercado, formuladas com base em cálculos analíticos; o ambiente, por sua vez é econômico e competitivo, representado por indústria, concorrência e mercado; os analistas desempenham importante papel nesse processo onde os resultados são repassados para os gerentes – esses controlam as opções; assim, as estratégias saem

desenvolvidas para serem articuladas e implantadas. Mintzberg *et al* (2000) destacam que na escola de posicionamento houve três ondas – a primeira onda: origens nas máximas militares; a segunda onda: a busca por imperativos de consultoria e; a terceira onda: o desenvolvimento de preposições empíricas.

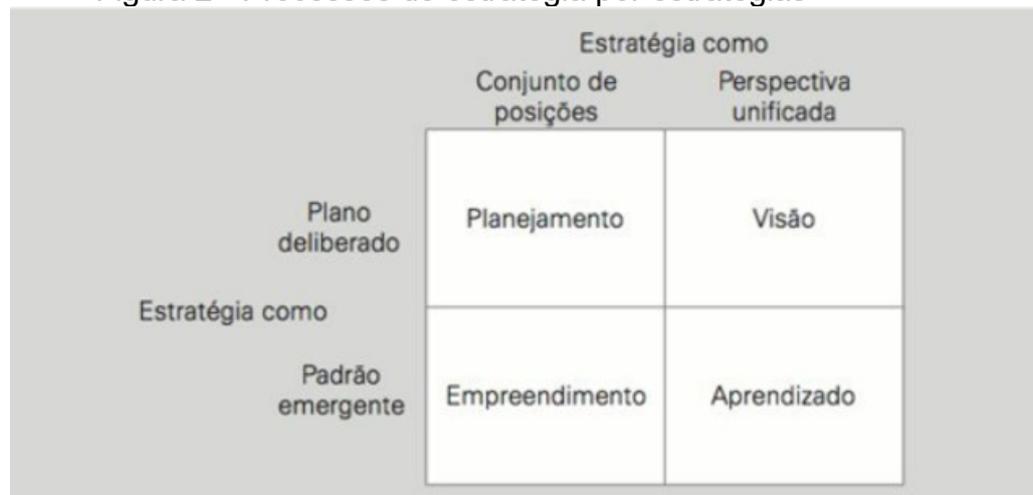
**4) Escola Empreendedora: a formulação de estratégica como um processo visionário** – aqui a perspectiva de estratégia é menos coletiva ou cultural; nesse modelo enfatiza a intuição, o julgamento, a sabedoria, a experiência e o critério, promovendo a visão estratégica como perspectiva, associada com a imagem e senso de direção, ou seja, visão. E este é o conceito mais central desta escola, que serve como representação mental de estratégia inspirada naquilo que precisa ser feito. Por exposto, o líder pode deixar o plano articulado, adaptando-o à sua experiência. Assim a visão estratégica é maleável, bem como a organização, enquanto a primeira tende a ser deliberada e emergente, a segunda é uma estrutura simples, sensível às direções do líder.

**5) Escola Cognitiva: a formulação de estratégia como um processo mental** – trata-se de uma escola de pensamento em evolução sobre a formulação de estratégia que emergem na forma de conceitos, mapas, esquemas e estruturas; essas informações influencia os envolvidos e fluem por todos os tipos de filtros deturpadores antes de serem decodificadas, isso é, as perspectivas acerca das informações podem ser modeladas, estruturadas e construídas. Para os autores, Mintzberg *et al* (2000), esta escola é caracterizada mais pelo potencial do que pela contruição que ela forneceu.

**6) Escola de Aprendizado: a formulação de estratégia como um processo emergente** – as principais contribuições para essa escola foram as obras de Quinn (1980) e Lindblom (1968) – responsáveis por introduzir poder e política na discussão. De acordo com essa escola as estratégias emergem quando as pessoas aprendem com uma situação tanto quanto a organização lida com ela. A estratégia deliberada – reconhecida nas três escolas prescritivas de administração pública – focaliza no controle. A estratégia emergente focaliza no aprendizado, abrindo portas para reconhecer a capacidade da organização em experimentar. Mintzberg *et al* (2000) sugeriram que as “organizações aprender reconhecendo padrões em seus próprios comportamentos, convertendo estratégias emergentes do passado em estratégias deliberadas para o futuro”. Dessa ideia propiciaram uma matriz mostrada na Figura 2, que mostra diferentes processos relacionados às principais definições

apresentadas pelos autores até aqui. Assim, a formulação da estratégia nesta escola assume, ao longo do tempo, a forma do processo de aprendizado, este procede de maneira emergente, onde o comportamento estimula o pensamento retrospectivo com a finalidade de compreender a ação. Por exposto, o papel da liderança passa a ser de não idealizar estratégias deliberadas, mas de gerir as etapas de aprendizados estratégicos, pelas quais novas estratégias podem emergir.

Figura 2 - Processos de estratégia por estratégias



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 197)

**7) Escola do Poder: a formulação de estratégia como um processo de negociação** – nessa escola o ambiente externo influencia fortemente na formulação da estratégia e essa é moldada por poder e política. Por outro lado, a influência de políticas internas sugere na promoção de mudanças estratégicas; o poder micro vê essa formulação como a interação, seja por persuasão, confronto direto, interesses estreitos, na forma de jogos políticos em que nenhum predomina por um período significativo. O poder macro vê a auto promoção da organização pelo uso de manobras estratégicas, assim como o uso de estratégias coletivas em diferentes tipos de redes e alianças feitas através de cooperação com outras organizações.

**8) Escola Cultural: a formulação de estratégia como um processo coletivo** – observa-se nessa escola que a formulação da estratégia é um processo enraizado na força social da cultura, assumindo a forma de uma perspectiva enraizada em interações coletivas. A cultura é composta por interpretações de um mundo e das atividades que as refletem; já a cultura organizacional é baseada nas crenças e nas interpretações comuns dos membros de uma organização. A cultura e a ideologia não

encorajam tanto as mudanças estratégicas, portanto, a estratégia é descrita como deliberada. Para Karl Weick (*apud Mintzberg et al, 2000*) “uma corporação não tem uma cultura. Uma corporação é uma cultura. É por isso que elas são terrivelmente difíceis de mudar”.

**9) Escola Ambiental: a formulação de estratégia como um processo reativo** – tem suas origens na teoria da contingência onde as atividades, os processos, as tomadas de decisões dependem do porte da organização, da tecnologia adotada, da hostilidade externa, dos recursos disponíveis e de todos os outros fatores influenciáveis. Esse ambiente de forças gerais é o agente central do processo de formulação de estratégia. A organização molda-se em resposta a esse ambiente, mas paulatinamente se torna incapaz de reagir a ele. Portanto, a sobrevivência no longo prazo da organização depende das escolhas iniciais e a liderança perde forças no que diz respeito à influência e capacidade de sobrevivência da organização. Aquelas que sobrevivem geralmente aglomera-se em nichos ecológicos distintos, partilhando da mesma tecnologia, produtos ou estilo de administrar semelhantes. O ambiente de uma organização pode variar de estável a dinâmico, de simples a complexo, de integrados a diversificados e de favorável a hostil. Diferentes abordagens estratégicas são adotadas a partir de diferentes situações.

**10) Escola de Configuração: a formulação de estratégia como um processo de transformação** – esta escola difere de todas as outras com uma premissa fundamental: ela oferece uma maneira de integralizar as mensagens das outras escolas. Determinados conjuntos estratégicos são originados de uma determinada forma de estrutura que estava situado em um contexto ambiental sob a influência de determinados comportamentos. A estabilidade organizacional ocasionalmente é interrompida por algum processo de transformação, o que a leva para outra configuração. Esses períodos seguidos de configurações são ordenados ao longo do tempo, descrevendo os ciclos de vida das organizações. Por conseguinte, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou reconhecer a necessidade de transformação com a capacidade de gerenciar esse processo sem destruir a organização. A formulação da estratégia pode ser de concepção conceitual ou com planejamento formal, análise sistemática ou visão de liderança, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente, respeitando o contexto de cada tempo, adequando as estratégias às configurações particulares.

O Quadro 2 a seguir resume de forma objetiva as principais características das dez escolas tratadas pelos autores Mintzberg et al. (2000), bem como o processo e a categoria de cada uma.

Quadro 2 - Síntese das escolas e suas configurações

<b>Categoria</b>	<b>Escolas</b>	<b>Processo</b>	<b>Características</b>
Prescritiva	Design	Concepção e adaptação	Processo conceitual, consciente e deliberado. Estratégia como adequação de forças e fraquezas internas com ameaças e oportunidades.
	Planejamento	Formalização	Requer procedimentos formais e estruturados.
	Posicionamento	Analítico	Análises formalizadas e escolha deliberada da posição.
Descritiva	Cognitiva	Mental (criação).	Processo individual informal e intuitivo.
	Aprendizagem	Aprendizagem (emergente)	Processo emergente que surge com o aprendizado do estrategista.
	Poder	Político (negociação)	Interesses coletivos são negociados e desvendados nos âmbitos macro e micro.
	Ambiental	Reativo	As características ambientais definem a estratégia.
Prescritiva/ Descritiva	Empreendedora	Visionário (previsão)	Centralização no líder e em sua visão.
	Cultural	Coletivo	Processo social e interativo influenciado pela cultura da organização.
	Configuração	Transformação e integração	Processo de transformação resultante de uma síntese das escolas anteriores.

Fonte: Mintzberg et al. (2000) apud Escrivão et al. (2007)

O Quadro 3 corrobora os tipos de estratégia – planejada, empreendedora, ideológica, guarda-chuva, processo, desarticulada, consenso e imposta – juntamente com as principais características de uma delas.

Quadro 3 - Da estratégia, deliberada e emergente

<b>Tipos de Estratégia</b>	<b>Principais características</b>
Planejada	As estratégias se originam em planos formais; existem intenções precisas, formuladas e articuladas por uma liderança central, apoiada por controles formais para garantir uma implementação livre de surpresas em um ambiente benigno, controlável ou previsível; são as estratégias mais deliberadas.
Empreendedora	As estratégias se originam na visão central; as intenções existem como a visão pessoal de um único líder e são adaptáveis a novas oportunidades; a organização está sob o controle pessoal do líder e localizada em um nicho protegido no ambiente; estratégias amplamente deliberadas, mas podem emergir em detalhes e mesmo na orientação.
Ideológica	Estratégias originadas em crenças comuns; as intenções existem como a visão coletiva de todos os agentes, em forma inspiradora e relativamente imutável, controladas de modo normativo por meio de doutrinação e/ou socialização; organização frequentemente proativa em relação ao ambiente; estratégias bastante deliberadas.
Guarda-chuva	As estratégias se originam em restrições; a liderança, em controle parcial das ações organizacionais, define os limites ou alvos estratégicos dentro dos quais outros agentes respondem às suas experiências ou preferências; a perspectiva é deliberada; posições, etc. podem ser emergentes; a estratégia também pode ser descrita como deliberadamente emergente.
Processo	As estratégias se originam no processo; a liderança controla aspectos processuais da estratégia (contratações, estrutura, etc.), deixando os aspectos de conteúdo para outros agentes; as estratégias são em parte deliberadas, em parte emergentes (e, mais uma vez, deliberadamente emergentes).
Desarticulada	As estratégias se originam em enclaves e empreendimentos: agente(s) não tão ligado(s) ao restante da organização produz (em) padrões em ações próprias na ausência de intenções centrais ou comuns, ou em contradição direta com elas; estratégias organizacionalmente emergentes, sejam ou não deliberadas para o(s) agente(s).
Consenso	As estratégias se originam em consenso: por meio de ajustes mútuos, os agentes convergem quanto a padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns; estratégias bastante emergentes.
Imposta	As estratégias se originam em consenso: por meio de ajustes mútuos, os agentes convergem quanto a padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns; estratégias bastante emergentes. As estratégias se originam no ambiente: este dita padrões em ações por meio de imposição direta ou de opção organizacional implicitamente preemptiva ou limitadora; estratégias principalmente emergentes, embora possam ser adotadas pela organização e tornadas deliberadas.

Fonte: Mintzberg *et al.* (2000) *apud* Mintzberg e Waters (1985, p.270)

### 2.3 Conceituações de planejamento

As complexidades advindas da era da informação fizeram com que as organizações percebessem a necessidade de introduzir novas ferramentas de controle e de gestão. Essas ferramentas colaboram para o desenvolvimento de ações que apontam novas informações e inadequações e auxiliam ainda os gestores na tomada de decisão.

Os métodos para tomar decisões e alocar os recursos disponíveis requer planejamento para todas as áreas de atividades e de operações, essencialmente se a organização estiver inserida em ambientes competitivos, complexos e voláteis. De acordo com Chiavenato (2004), o ato de planejar significa interpretar a missão da empresa, bem como estabelecer os objetivos da mesma com os meios necessários para alcançar o máximo de eficácia e eficiência.

A primeira função administrativa é o planejamento, seguido de organização, direção e controle. Ainda sob a ótica de Chiavenato (2003),

o planejamento é uma função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcança-los adequadamente. A principal consequência são os planos. Planejar significa olhar para frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito.

Mintzberg (2004) disse que “planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”. Para Bernardi (2013) a definição dos objetivos, o direcionamento dos esforços e dos recursos dão à organização um rumo que nada tem a ver com previsão ou com a garantia de futuro promissor, até pela dinâmica, volatilidade e complexidade do contexto empresarial.

Numa linha complementar de análise, percebeu-se que planejar significa estabelecer objetivos, definir as tarefas e gerenciar os recursos disponíveis para assegurar o futuro da organização. O planejamento pode ser desenho para atender objetivos de curto, médio e longo prazo e, pode ser subdividido em três áreas: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional. De acordo com Oliveira (2002):

**Planejamento Estratégico:** é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de integração com o ambiente e

atuando de forma inovadora e diferenciada.

**Planejamento Tático:** tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.

**Planejamento Operacional:** pode ser considerado como formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecida. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

Steiner salienta que o planejamento não pode ser confundido com “previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano” porque:

- previsão corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades;
- projeção corresponde à situação em que o futuro tende a ser igualado ao passado, em sua estrutura básica;
- predição corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre o seu processo e desenvolvimento;
- resolução de problemas corresponde a aspectos imediatos que procuram tão-somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes; e
- plano corresponde a um documento formal que constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento; é uma decisão em que a relação custo-benefício deve ser observada (Steiner, 1969, p. 12).

## 2.4 Planejamento Estratégico

Com o aumento da complexidade em administrar uma organização e com a expansão dos negócios, o administrador, ou em outros casos o proprietário da empresa, constatou a necessidade de implementar métodos que assegurassem o domínio das agitações no macroambiente. Se de um lado observa-se as ameaças, do outro observa-se as oportunidades. Em meio à essas turbulências que envolvem fatores econômicos, sociais, tecnológicos e políticos, os administradores perceberam que os procedimentos desenvolvidos para a melhoria da empresa seriam aplicados com mais excelência se tivessem um planejamento estratégico adequado para identificar com antecipação as ameaças e as oportunidades de forma não apenas a sobreviver no mercado, mas liderá-lo.

Para Kuazaqui (2016):

o plano estratégico é o documento formal que contém os dados, as informações e as atividades necessárias para que os envolvidos entendam as razões das ações, como e quando será realizada cada fase, ou seja, o plano de ação em si. Com esse documento, é possível estabelecer o início, o desenvolvimento e o final do processo de implementação do planejamento

estratégico, apresentando o resultado esperado de cada fase.

Até alcançar a definição de planejamento estratégico que hoje é muito usual em quase todas as organizações de pequeno a grande porte, os métodos de planejamento sofisticou-se progressivamente ao longo dos séculos. O planejamento estratégico é agora um instrumento para determinar as ações sobre os trabalhos. Para Drucker (1997) “quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”. Rasmussen, (1990) norteia que a definição de planejamento estratégico é complexa pois é suscetível à variadas conceituações:

- É uma metodologia para desenvolver novos talentos, necessários para uma gestão que pode eficazmente enfrentar as ameaças do amanhã;
- É uma metodologia científica para alocar recursos escassos da empresa de forma racional para apoiar uma continuidade do empreendimento em um macroambiente turbulento e incerto;
- É a única área das ciências administrativas onde existem possibilidades de ganhar vantagens competitivas para manter, ou aumentar sensivelmente, o lucro operacional do empreendimento, apesar das dinâmicas alterações no macroambiente e das suas variáveis específicas;
- Planejamento estratégico serve para a transição do hoje para o amanhã na área comportamental e cultural da empresa;
- É o único método para analisar as complexidades do ambiente externo da empresa e preparar medidas eficazes para controlar ameaças, inovações tecnológicas e táticas de sobrevivência perante o dinâmico desenvolvimento tecnológico e o processo de obsolescência;
- É um método eficaz para se manipular as complexidades da demanda interna da empresa, com as ferramentas estratégicas organizacionais de consolidação, formação de empresas “holdings”, descentralização, aquisições, fusões, incorporações, reintegrações, pró-integrações, horizontalizações, e verticalizações estratégicas para garantir uma continuidade e um crescimento ordenado do empreendimento (Rasmussen, 1990, p. 38).

## **2.5 Métodos de planejamento estratégico**

A literatura apresenta diversos métodos de planejamento definidos que orientem os gestores a direção que deve ser seguida. No entanto, é necessário que haja uma elaboração de ferramenta própria para cada organização. Métodos prontos não determinam que a organização terá seus objetivos alcançados porque seguiu um planejamento formulado, mas não estruturado para sua realidade mercadológica. Mesmo assim, os estudos podem servir como base para esclarecer qual melhor plano estratégico a ser desenvolvido de acordo com os objetivos e recursos da organização.

Cruz (2017) sugere que o planejamento estratégico deve iniciar na alta administração da organização buscando responder as seguintes perguntas: a) Quem

somos nós? b) O que nós fazemos? c) Por que fazemos? d) Onde estamos? e) Onde queremos chegar? f) O que poderíamos vir a fazer? g) O que valorizamos? h) Quem são nossos concorrentes? i) Quem são os nossos clientes? j) Quem são os nossos potenciais clientes? k) A quais leis estamos submetidos? Com base nas respostas é possível, de acordo com o autor, iniciar o planejamento estratégico.

Oliveira (2009) sugere como metodologia duas etapas que servem de base para orientar o desenvolvimento do planejamento estratégico:

**Análise do ambiente:** Iniciando com a análise dos pontos fortes internos: qual o diferencial, o que irá proporcionar-lhe vantagens no ambiente empresarial e, por outro lado, analisar também os pontos fracos internos que são os inadequados, as desvantagens que poderá afetar seu desenvolvimento; as oportunidades externas também merecem atenção, usufruí-las da melhor maneira para que as estratégias aplicadas sejam favorecidas; conhecer bem as ameaças é fundamental, pois são os obstáculos que a organização terá que superá-los para não atrapalhar seu desempenho. Este processo de investigação constante na organização é quem identifica tanto as forças positivas como as negativas.

**Estabelecer um plano de negócio:** Este deverá conter os objetivos esperados pela organização, as expectativas almejadas, os caminhos a serem seguidos, onde buscar recursos (atuais e futuros) para a empresa, como alcançar os resultados, quem irá realizá-los, o que irá ser feito, qual o custo, a razão da realização destes planos e onde a empresa quer chegar em um determinado período. A formulação das estratégias nesse nível é implantado o plano de ação da organização, de forma a contemplar o custo/benefício para a organização. É pelo planejamento operacional que se efetua o monitoramento das atividades básicas da organização foi escrita com base na análise do ambiente e precisa ser voltada para o futuro da organização, devendo estar de acordo com a missão, visão, negócio e ambiente. São as estratégias que indicarão como cada área funcional participará do esforço total para atingir os objetivos e respeitando o que foi definido anteriormente.

A importância das duas etapas sugeridas por Oliveira (2009) não garantem, por si só, o sucesso da organização, além de aplicar todos as premissas supramencionadas, faz-se necessário também considerar que a inovação pode modificar as estratégias deliberadas e por isso a organização deve considerar uma estratégia emergente. Em cenários de crise ou de novas oportunidades, o ambiente é alterado e as estratégias devem ser modificadas também, para tal, a missão e os valores devem ser bem definidos. Steiner na sua obra *Top Management Planning*, publicada em 1969, estabeleceu modelo do processo de Planejamento Estratégico são apresentados nas seguintes etapas:

**Etapas 1:** inicialmente o modelo engloba a definição dos propósitos ou finalidade socioeconômicos da organização; que é tratada como premissa básica;

**Etapas 2:** definição dos valores ou princípios dos principais executivos da organização, considerada outra premissa básica;

**Etapa 3:** avaliação das oportunidades e ameaças, dos pontos fortes e fracos ou análise SWOT. Esta etapa é considerada uma premissa básica;

**Etapa 4:** definição do planejamento e planos estratégicos, através da missão, objetivos de longo prazo, políticas e estratégias da organização.

**Etapa 5:** definição de planejamento de médio prazo, através dos subobjetivos, subpolíticas e subestratégias.

**Etapa 6:** definição de planejamento de curto prazo, através das metas, procedimentos e planos táticos da organização;

**Etapa 7:** consiste na organização da empresa para a implementação de planos;

**Etapa 8:** consiste na revisão e avaliação dos planos definidos, ou seja, a correção nos planos. Conforme o autor um programa de PE efetivo precisa ser revisado continuamente para assegurar a execução dos planos ou verificar a sua praticidade e viabilidade (Steiner, 1969).

Para Pereira (2010 *apud* KICH; PEREIRA, 2011) uma elaboração de um Plano Estratégico pode ser desenvolvido através das etapas a seguir: a) Diagnóstico estratégico; b) Declaração de valores; c) Missão; d) Visão; e) Fatores críticos de sucesso; f) Análise externa; g) Análise interna; h) Questões estratégicas; i) Estratégias; j) Ações estratégicas. O autor define ainda que existem três formas de composição da equipe de gerenciamento:

- *Top-down*: esse modelo de gerenciamento estratégico significa “de cima para baixo”. Os gestores com cargos mais altos, designados para tomar decisões, realiza o Planejamento Estratégico e empurra para os níveis inferiores, obrigando a sua obediência. Sua vantagem é a rapidez para sua construção e a sua principal desvantagem é não participação do nível inferior, o que pode ocasionar conflitos dentro da empresa e dificuldades de sensibilização dos funcionários.

- *Botton-up* (ou modelo de baixo para cima): todos os colaboradores da organização participam do desenvolvimento do Planejamento Estratégico. Possui como principal vantagem a maior sensibilização de todos os funcionários da organização. No entanto, sua desvantagem é o maior tempo para ser executado, o que pode torná-lo desatualizado.

- *Misto*: Este modelo pode ser considerado um intermediário entre os estilos Top-down e Botton-top, sendo criada uma equipe que envolva pessoas de diversas áreas da empresa, assim todos os setores da organização estão envolvidos, consequentemente facilitando a sensibilização dos funcionários e o processo é mais rápido que o modelo Botton-up por envolver um número menor de pessoas.

De acordo com Oliveira (2009), o Planejamento Estratégico “necessita de uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação”. A metodologia desse autor sugere as seguintes fases e etapas:

Quadro 4 - Fases e etapas do planejamento estratégico

1ª Fase: Delineamento das grandes questões estratégicas	Etapa 1.1: Identificação da visão e dos valores das pessoas representativas da empresa. Etapa 1.2: Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas da empresa.
2ª Fase: Análise interna e externa da empresa	Etapa 2.1: Análise interna da empresa. Etapa 2.2: Análise externa da empresa. Etapa 2.3: Análise dos concorrentes e estabelecimentos das vantagens competitivas.
3ª Fase: Estabelecimento da amplitude e da abordagem dos negócios da empresa	Etapa 3.1: Estabelecimento da missão da empresa. Etapa 3.2: Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais da empresa. Etapa 3.3: Estruturação e debate de cenários. Etapa 3.4: Estabelecimento da postura estratégica da empresa.
4ª Fase: Estabelecimento das ações e dos resultados estratégicos	Etapa 4.1: Estabelecimento de objetivos, desafios e metas da empresa. Etapa 4.2: Estabelecimento de estratégias e políticas da empresa.
5ª Fase: Aplicação das decisões estratégicas	Etapa 5.1: Estabelecimento dos projetos e planos de ação da empresa. Etapa 5.2: Interligação com orçamento e outros instrumentos administrativos.
6ª Fase: Acompanhamento, Avaliação e aprimoramento do plano estratégico	Etapa 6.1: Interação com os indicadores de desempenho. Etapa 6.2: Plano estruturado para a melhoria contínua do processo estratégico nas empresas.

Fonte: Oliveira, 2009.

O método de planejamento estratégico que contribuiu para o desenvolvimento do planejamento adotado nesse estudo é o de Muller (2014) ao qual sugere a estrutura com os tópicos a seguir:

- Identidade organizacional (missão, valores, visão de futuro);
- Análise do ambiente (análise do ambiente externo e interno);
- Delineamento das estratégias (definição de objetivos e estratégias, planos de ação e vantagem competitiva);
- Avaliação do desempenho.

## 2.6 Planejamento Estratégico: construção do modelo aplicável ao estudo

Diante do contexto abordado, serão apresentadas a seguir um modelo de planejamento estratégico que será aplicado à instituição objeto desse estudo.

### 2.6.1 Missão, Visão e Valores

Muitos estudiosos da teoria da administração concordam que um dos primeiros passos para desenvolver um planejamento estratégico é definir o trio missão, visão e valores da organização. Essa etapa diz respeito à definição da identidade organizacional, o propósito fundamental e identificação dos produtos e/ou serviços e clientes. Cruz (2017), diz que “definir a missão, a visão e os valores é uma das atividades mais importantes do planejamento estratégico e o que mais orienta a organização para o pleno exercício da liderança compartilhada”.

Ainda de acordo com Cruz (2017):

**Visão:** A visão é a antecipação do futuro desejado para a organização. Ela reflete o alvo a ser perseguido pelos esforços individuais, pelos esforços da organização como um todo e pela alocação dos recursos nas operações diárias. Deve conter tanto a aspiração como a inspiração. A aspiração de tornar-se “algo” deve claramente estar colocada na visão, e a inspiração deve definir porque esse “algo” deve merecer e valer a pena ser concretizado. Todos na organização devem sentir orgulho em participar da construção dessa visão e, para que isto ocorra, novamente a visão deve ser algo assimilado naturalmente, como se fizesse parte das aspirações de cada colaborador.

**Missão:** A missão deve definir claramente o que a organização se propõe a fazer e para quem ela deve fazer. Deve ser uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da organização perante os seus clientes e a comunidade em geral. A missão deve responder de forma inequívoca por que a organização existe, o que ela faz e para quem faz. O propósito da definição da missão é o de ser algo com muito mais significado do que uma simples descrição daquilo que é feito internamente. A missão retrata a verdade de que o resultado da organização é maior do que a soma das partes do que é feito.

**Valores:** São princípios morais ou crenças que servem de guia para o comportamento de todos os colaboradores dentro da organização. Na literatura internacional os valores são também conhecidos como *way of life*, modo de vida. Valores são elementos que necessariamente devem guiar as atitudes e as decisões de toda e qualquer pessoa que, no exercício das suas responsabilidades e na busca dos objetivos da organização, esteja engajada nas operações do dia a dia. Os valores podem ser vistos como crenças ou princípios que definem e facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da missão, visão e, conseqüentemente, dos seus próprios valores; além de garantir o comprometimento dos empregados com a comunidade e a sociedade como um todo.

Tornar as asserções do trio visão-missão-valores públicas não devem ser

dado como suficientes, faz-se necessário garantir que todos os colaboradores trabalhem focados e alinhados numa mesma direção.

Figura 3 - Conjunto de forças que influenciam a organização



Fonte: Cruz, 2017.

A figura 3 mostra que quando definida a identidade organizacional, visão, missão e valores, sofrem fortes influências externas e então a organização pode criar o planejamento estratégico (CRUZ, 2017).

### 2.6.2 Vantagens competitivas

Os atributos de uma organização que a diferencia e a qualifica frente à outras organizações são conhecidos como competências ou vantagens competitivas. Esses atributos podem levar dada organização ao melhor aproveitamento do mercado quando desenvolvida adequadamente (MAIOR, 2016), o que significa que a organização é capaz de se diferenciar dos concorrentes e atrair uma parcela maior de clientes.

Conforme Ansoff (1990), “a vantagem competitiva procura identificar

propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão origem à empresa a uma vantagem sobre os concorrentes”. Ao analisar as vantagens competitivas, uma empresa consegue identificar os motivos que levam um grande volume de clientes a optarem por determinado produto ou serviço ao invés de outro. Não obstante, a empresa pode definir suas estratégias para promoção da sua própria vantagem competitiva. Vasconcelos e Cyrino (2000) citam que existem duas premissas acerca das vantagens competitivas: 1) a que considera a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; 2) a que considera a performance superior como um fenômeno decorrente de características internas da organização. Porter (1989 *apud Santos, 2009*) descreve que vantagem competitiva pode ser obtida através de três estratégias geréricas: 1) diferenciação: ações que resultam em particularidades valiosas para o comprador que compensem o preço, devendo a empresa buscar fontes de diferenciação sustentáveis; 2) liderança de custo: segundo o autor, a empresa sempre deve ter a preocupação com o controle de gastos, não apenas na produção, mas em todas as áreas; e 3) foco: significa focar em um determinado grupo de clientes, um segmento de produtos ou um mercado geográfico.

### 2.6.3 *Macroambiente*

O ambiente externo ou macroambiente, conforme denominado por Nunes (2009) é um conjunto sistêmico de variáveis que não podem ser controlados diretamente pela organização, mas que podem afetar o desempenho, bem como influenciar as estratégias e as tomadas de decisões.

Chiavenato (1999) sugere que o macroambiente pode ser denominado também como ambiente específico e define que o termo:

se refere ao ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Assim, cada organização tem o seu próprio e particular ambiente de tarefa que constitui o nicho onde ela desenvolve suas operações e de onde retira seus insumos e coloca seus produtos e serviços. Isso significa que no ambiente de tarefa estão os mercados utilizados (mercado de fornecedores, mercado financeiro, mercado de mão-de-obra etc.) e os mercados servidos pela organização (mercado de clientes).

Mais tarde Chiavenato (2020) sugeriu que o macroambiente deve ser analisado considerando todos os diferentes aspectos e que para cada um devem ser

escolhidos indicadores sensíveis que possam detectar as mudanças e tendências que devem chegar. Para o autor os aspectos são:

- **Ambiente demográfico:** pessoas constituem mercados e as condições demográficas são de interesse especial das organizações;
- **Ambiente econômico:** constituem a conjuntura que determina o desenvolvimento, ou retração, da economia e que afetam o comportamento do mercado em 28 que as organizações estão inseridas.
- **Ambiente político-legal:** constituem do processo político-legal que determinam as legislações vigentes e que afeta de forma direta ou indireta as organizações, as auxiliando ou as impondo restrições em suas operações.
- **Ambiente sociocultural:** constituem das tendências relativas às crenças básicas, valores, normas e costumes nas sociedades.
- **Ambiente tecnológico:** constituem da análise das tendências relativas ao conhecimento humano que possam influenciar o uso das matérias-primas e insumos ou a aplicação de processos operacionais ou gerenciais.
- **Ambiente dos recursos naturais:** constituem de variáveis que delimitam a forma de fazer gestão da utilização dos recursos do meio ambiente para consumo, agricultura e indústria. Indicadores como novas ameaças de doenças e sustentabilidade fazem parte deste ambiente.

#### *2.6.4 Segmentação do mercado*

O mercado é composto por conjuntos de consumidores com necessidades específicas. Segmentar esses conjuntos significa identificar e definir o perfil de consumidores que a organização se adequa a atender. Em outras palavras, Kotler e Armstrong (2015) reiteram que segmentação do mercado é “o processo de segmentar um mercado em grupos distintos de compradores que, com diferentes necessidades, características ou comportamentos, poderiam exigir produtos ou programas de marketing diferenciados”.

#### *2.6.5 Análise da concorrência*

A concorrência existe em todos os âmbitos mercadológicos, mas qual é a

melhor forma de enfrentar a concorrência? O equilíbrio entre o foco na concorrência e o foco no cliente deve ser mantido durante toda a vida da empresa.

Identificar e analisar os concorrentes baseia-se não somente nas estratégias, forças, fraquezas e objetivos de uma empresa do mesmo segmento de mercado. É primordial identificar e analisar, também, a estrutura organizacional, o número de funcionários e suas atribuições, a tecnologia adotada para comercialização e administração dos seus serviços ou produtos, o comportamento dos seus compradores e o público-alvo alcançado, o faturamento e os diferenciais competitivos.

Para o Sebrae (2015) esta análise deve ser desenhada como processo contínuo para haver maior entendimento sobre os produtos e/ou serviços a oferecer, como se posicionar no mercado e como se manter competitivo frente aos concorrentes.

#### 2.6.6 *Microambiente*

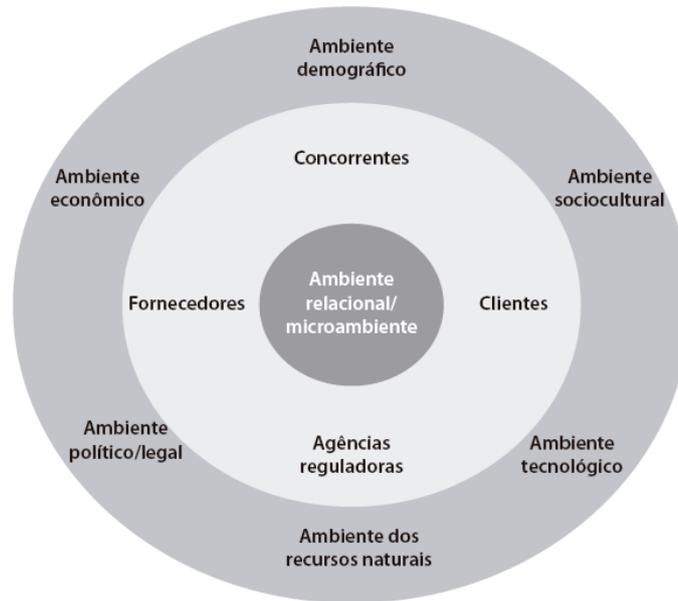
Para Chiavenato (2020) o ambiente mais próximo e imediato da organização é o microambiente, também chamado pelo autor de ambiente de tarefa ou ambiente relacioanal. Ele sugere que o microambiente é a:

dimensão do ambiente na qual a organização é um participante efetivo, influenciando resultados e sendo ao mesmo tempo influenciada por eles. É o setor específico de negócios da organização, constituído pelos clientes ou consumidores, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras, onde obtém seus recursos e coloca seus produtos e serviços. Este é campo onde a organização elabora e aplica sua estratégia.

Sob a mesma ótica, Mosley *et al.*(1998) definem que o microambiente se refere ao ambiente próximo à organização e que os fatores administrados por ela, tais como a estrutura organizacional, os recursos humanos, as diretrizes adotadas, tecnologia empregada, a cultura, bem como consumidores, fornecedores, intermediários e outros *stakeholders*.

Na prática, Chiavenato (2020) esclarece que “o diagnóstico estratégico externo corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente externo, das relações entre eles ao longo do tempo e de seus efeitos reais e potenciais sobre a organização”, com o foco principal em identificar oportunidades ou ameaças reais e localizar futuras oportunidades ou ameaças potenciais”. A figura x a seguir apresenta as diferentes dimensões e fatores do ambiente externo de análise da organização.

Figura 4 - Macroambiente e microambiente da organização



Fonte: Chiavenato (2020).

### 2.6.7 Análise SWOT

Fundamentada na década de 1950 por Albert Humphrey, professor na Harvard Business School (CRUZ, 2017), a análise SWOT foi e ainda é uma das ferramentas de diagnóstico organizacional que, a partir da análise do ambiente interno e externo da empresa, mais contribui para a etapa do processo de criação do planejamento estratégico.

A análise SWOT (*strengths; weaknesses; opportunities; threats*), também conhecida no Brasil como análise FOFA (*forças, oportunidades, fraquezas, ameaças*) consiste, de acordo com Abdala *et al.* (2019), na avaliação de “fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (ameaças e oportunidades), como concorrência, economia e tecnologia. Essa avaliação possibilita uma conclusão mais embasada sobre as consequências da estratégia adotada, e sua posição perante o ambiente em que se encontra”, conforme mostra a Figura 5:

Figura 5 - Matriz SWOT



Fonte: ockcontent.com/br/blog/, 2021.

Por expostos, os fatores a serem analisados pelo método SWOT são apresentados na Figura 6 a seguir:

Figura 6 - Fatores do método SWOT

Forças	Fragilidades	Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Competências básicas em áreas-chave</li> <li>■ Recursos financeiros adequados</li> <li>■ Liderança e imagem de mercado</li> <li>■ Acesso a economias de escala</li> <li>■ Curva de experiência em P&amp;D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Falta de foco no negócio</li> <li>■ Instalações obsoletas</li> <li>■ Ausência de competências básicas</li> <li>■ Problemas operacionais internos etc.</li> <li>■ Confiabilidade dos dados, planos e previsões</li> <li>■ Sucessão na liderança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mudança de hábitos do consumidor</li> <li>■ Surgimento de novos mercados</li> <li>■ Diversificação</li> <li>■ Queda de barreiras comerciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mudanças de hábitos do consumidor</li> <li>■ Entrada de novos concorrentes</li> <li>■ Aumento das vendas de produtos substitutos</li> <li>■ Novas tecnologias, serviços, ideias</li> <li>■ Crise na Economia</li> <li>■ Mudanças na regulamentação etc.</li> </ul>

Fonte: Chiavenato, 2020.

De acordo com Kuzaqui (2016), a partir da análise SWOT é possível adotar as seguintes estratégias de crescimento de negócio:

- a) A presença de pontos fracos e ameaças indicam que a empresa terá dificuldades na gestão de seu negócio, sendo o preparo de uma estratégia de sobrevivência a mais indicada.
- b) A presença de pontos fortes e ameaças representam que a empresa pode passar por um período de instabilidades e, portanto, a estratégia de manutenção é a mais indicada.
- c) A presença de pontos fracos e oportunidades representam a possibilidade de que a empresa deve se valer das estratégias de crescimento, se tais oportunidades forem devidamente reconhecidas e aproveitadas.
- d) A presença de pontos fortes e oportunidades representam a melhor situação para a empresa, indicando a utilização das estratégias de desenvolvimento.

## 2.7 Formulação das Metas e Objetivos

Feitas as análises de ambiente interno e ambiente externo, o passo seguinte é formular os objetivos e metas a serem alcançados. De acordo com Cruz (2017), “objetivos são as declarações de resultados específicos a serem alcançados”, já as metas são aqueles objetivos baseados no mercado como fatias do mercado, serviços ao consumidor, repetição de negócios e assim nessa linha de raciocínio.

Sob essa perspectiva, Rodrigues *et al.* (2009) sugerem que objetivos são percebidos como resultados quantitativos ou qualitativos que a organização deseja alcançar; as metas, por sua vez, são resultados que podem ser mensurados, logo, as metas são representações numéricas dos objetivos que a organização deseja atingir.

Dentro de um planejamento estratégico os objetivos e as metas representam um papel fundamental por tratar o estabelecimento de números e prazos. Para Chiavenato (2020) “um objetivo organizacional nunca existe como algo tangível; ele é um estado que se procura e não um estado que se possui”. Nesse sentido, quando um objetivo é atingido, ele passa de resultado esperado para algo atual e esperado.

Para Etzioni (1964, *apud* Chiavenato, 2020) os objetivos organizacionais têm várias funções, a saber:

**Servem como padrões:** por meio dos quais os *stakeholders* da organização podem avaliar o êxito da organização, sua eficiência e seu rendimento em relação aos objetivos pretendidos.

**Servem como unidade de medida:** para que os grupos de interesses possam medir e comparar a produtividade e o sucesso da organização, tanto no tempo como também em relação aos concorrentes.

**Funcionam como aglutinadores de esforços:** isto é, como elementos de convergência de atividades e de direcionamento de esforços para que os vários grupos de interesse possam se integrar de maneira coordenada.

Ainda de acordo com Chiavenato (2020), a definição dos objetivos é sempre intencional pois trata-se de um processo de interação com o seu ambiente e não são estáticos porque estão em contínua evolução. O autor afirma que o processo de estabelecimento dos objetivos é complexo e dinâmico pois necessitam satisfazer uma gama grande de requisitos impostos pelo meio ambiente e pelos diferentes grupos de interesse.

Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) trazem a concepção que os objetivos devem possuir os seguintes critérios: ser desafiantes e viáveis., ter prazos definidos,

ser mensuráveis e ser coerentes entre si.

## **2.8 Formulação das Estratégias e Ações Estratégicas**

Feita a análise da situação estratégica da organização, estabelecida a missão, visão e os valores da organização que constituem a identidade organizacional, as análises dos ambientes interno e externo com o mapeamento dos pontos fortes e fracos, bem como avaliadas as oportunidades e ameaças, a definição dos objetivos e metas, a etapa seguinte consiste em elaborar as estratégias e os planos de ações. As perspectivas de Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) é que “a ponte entre a interação e a realização é a ação. A estratégia nada significa até que se transforme em ação, e esta em resultados”.

Stadler e Arantes (2011) sugerem que o plano de ação deve ser formado com base na avaliação dos cenários de maneira que a atingir os objetivos propostos pelo planejamento estratégico. Muitos autores sugerem que o plano de ação deve ser revisado anualmente, onde as possíveis mudanças do ambiente devem ser abordadas e aplicadas no plano.

De acordo com Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) o plano de ação deve ser divulgado em todos os setores organizacionais com o objetivo de garantir o comprometimento de todos os envolvidos da empresa, em todos os níveis. Os autores apontam que “se a intenção da empresa é o sucesso, é necessário que ela informe a todos os seus funcionários como pretende alcançá-los.

Na aclamada obra “A arte da guerra”, Sun Tzu cita que “[...] se ordens de comando não forem claras e precisas, se não forem inteiramente compreendidas, a culpa é do general. Porém, se as ordens são claras e os soldados, apesar disso, desobedecem, então a culpa é dos seus oficiais”. Essa passagem convida a refletir sobre a importância da divulgação do plano, bem como a importância do treinamento, o que garantir o alcance dos objetivos organizacionais.

Os métodos podem variar conforme a necessidade de cada organização e de acordo com o ambiente externo no qual está inserida a organização.

## **2.9 Tomada de decisão**

Um processo que exige uma resposta ou ação para resolução de um

problema, com a finalidade de alcançar resultados positivos é, de acordo com as reflexões, uma tomada de decisão. Para Hoppen (1992), perceber “a organização como um sistema em constante mudança, acredita que as atividades da empresa, em todos os seus níveis hierárquicos, são essencialmente atividades de tomada de decisão e de resolução de problemas”. De acordo com Braga (1987), a tomada de decisão pode ser definida como o “processo de pensamento e ação que culminará com uma escolha. Esta consiste em selecionar dentre cursos alternativos de ação ou mesmo aceitar ou rejeitar uma ação específica”.

O processo decisório é uma atividade contínua que permeia todos os departamentos de uma entidade organizacional. No ponto de vista de Kazmier (1975), “a habilidade em tomar decisões é a chave para o planejamento bem sucedido em todos os níveis da gestão. Isto envolve mais que uma simples seleção de planos de ação que assume pelo menos três fases: diagnóstico, descobertas de alternativas e análises”.

O autor diz que o diagnóstico é a primeira fase do processo de tomada de decisão e esta tem como objetivo identificar e aclarar o problema. A fase seguinte conta com as experiências do administrador diante do problema em questão. Faz-se necessário descobrir as alternativas para que uma análise pontual, a qual, segundo Kazmier (1975) “inclui a comparação dos possíveis cursos de ação e a escolha de uma das alternativas”.

Nas etapas que envolvem o processo decisório, a incerteza com relação ao futuro é a maior dificuldade para o gestor. Contudo, essa incerteza pode ser minimizada se os decisores tiverem um modelo de decisão com dados fidedignos, satisfatórios e congruentes, cujo objetivo seja fornecer resultados promissores e legítimos acerca da decisão.

Bauren (2000) cita que:

a concessão de um sistema de informações que auxilie o gestor a melhorar as suas decisões não depende apenas da identificação dos modelos decisórios dos gestores e das suas necessidades informativas. Muitas vezes, torna-se necessário repensar o próprio modelo de decisão, além de utilizar informação adicional para determinar a probabilidade de ocorrência de cada estado da natureza, a fim de reduzir o problema da incerteza.

A responsabilidade de decisão compete aos grupos definidos de decisores e, cabe a eles os tipos de problemas e os níveis de decisão. “Sob o ponto de vista da tomada de decisão, os problemas podem ser classificados em três categorias: problemas estruturados, semi- estruturados e não-estruturados” (SHIMIZU, 2001).

Um problema estruturado ou bem definido é aquele que as fases de operação permitem chegar a um resultado positivo de forma clara e as fases de operação são repetidas sempre que possível. Folha de pagamento, processamento de dados ou lançamento contábil são exemplos de problemas estruturados. Já os problemas semi-estruturados possuem ações e operações conhecidas, no entanto, existe critério ou fator que influencia no resultado. Demonstrativos financeiros que calcula a previsão de vendas ou compras, por exemplo, podem sofrer alguma influência nos resultados quantitativos. Diferente disso são os problemas não-estruturados que não possuem critérios de decisão definidos ou fixados. O administrador deve ter a capacidade de contemplar os dados analíticos, criar alternativas e tomar decisões.

### **3 METODOLOGIA**

A execução dessa pesquisa foi capaz de colocar a autora frente à questões e incertezas; através dessas buscou-se observar, avaliar e aprimorar certas técnicas de diagnósticos organizacionais, bem como identificar fatos e evidências, em busca do conhecimento. Esta etapa apresenta a metodologia que foi aplicada no desenvolvimento do trabalho, o tipo de pesquisa, as técnicas para coleta e análise de dados e as limitações do método e do estudo.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

O objetivo dessa pesquisa é identificar os principais pontos fortes, pontos fracos, bem como analisar os processos organizacionais da Instituição de Ensino PGE – Pós-Graduação Enfermagem de Valor. Para Gil (1999), a pesquisa “é o processo formal e sistemático do desenvolvimento científico, cujo objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Por exposto, esse trabalho caracteriza-se como pesquisa-diagnóstico. De acordo com Roesch (1996):

A pesquisa-diagnóstico propõe-se levantar e definir problemas, explorar o ambiente. O diagnóstico normalmente reporta-se a uma situação, em um momento definido. A rigor, qualquer mudança organizacional deveria ser procedida de uma fase de diagnóstico.

A abordagem metodológica desse trabalho é predominantemente qualitativa. Como o próprio nome sugere, o método utiliza o emprego da qualificação nas modalidades de coleta de informações, bem como no tratamento dessas por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999). Já Roesch (1999), reforça que:

a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

#### **3.2 Participantes e objeto da pesquisa**

A aplicação da pesquisa se deu somente com um dos sócios proprietários da instituição de ensino, Raphael Espósito, que contribuiu para que todas as

informações acerca do planejamento estratégico fossem dadas para posterior análise. Já o objeto dessa pesquisa é a Instituição de Ensino PGE – Pós-Graduação Enfermagem de Valor, fundada em dezembro de 2018 pelos empreendedores M., D., Raphael Espósito, S. e F. A instituição tem sede nas cidades de Belo Horizonte - MG, São Paulo -SP, Belém - PA e Brasília - DF. O público-alvo é graduados em enfermagem de qualquer faixa etária.

Por tratar-se de uma pesquisa-diagnóstico, cujo principal objetivo é identificar as respostas para determinadas observações características do ambiente organizacional, essa pesquisa foi limitada ao diagnóstico do Planejamento Estratégico da unidade de Belo Horizonte – MG, unidade no qual o sócio proprietário Raphael Espósito está locado. As outras unidades servirão de base para análises pontuais, apenas.

### **3.3 Coleta e análise de dados**

O elemento de suma importância no processo de pesquisa é a coleta de dados, pois o emprego de variadas fontes de conteúdos contribuem para validar evidências. Inicialmente a execução dessa pesquisa baseia-se na coleta e análise de conteúdos bibliográficos publicados em periódicos acadêmicos e científicos, artigos, livros e busca na *internet* com a finalidade de apresentar uma síntese de conceitos de Estratégia, Planejamento e Planejamento Estratégico. Esta etapa tem como objetivo dar sustentação teórica à pesquisa.

Sequencialmente foi apresentada uma revisão bibliográfica no qual as obras de autores de teorias relevantes ao processo de planejamento estratégico foram abordadas sob a ótica de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), na obra *Safári de Estratégia*. Algumas etapas de Planejamento Estratégico também foram abordadas com o mesmo objetivo da primeira etapa.

A partir dos principais conhecimentos elencados na fundamentação teórica, empregaram-se à esta pesquisa algumas etapas de planejamento estratégico sugerido por Muller (2014), outras etapas foram adicionadas conforme a necessidade da organização.

Para investigar as variáveis entre o microambiente e o macroambiente, foram feitas observações. Para Gil (1999) a observação “constitui elemento fundamental para a pesquisa” pois é possível a partir dessa observação reconhecer o

problema, construir hipóteses, definir estratégias, coletar dados, entre outras possibilidades. Ainda de acordo com Gil (1999) a observação pode ser considerada como método de investigação e para esse estudo, o método foi utilizado como etapa complementar para agregar aos outros procedimentos investigativos.

A partir das entrevistas informais concedidas pelo gerente regional foi possível efetuar as análises. Agregado à essas entrevistas, foram utilizadas pesquisas por meios digitais para corroborar as análises do estudo. Para Chiavenato (2000), “o objetivo principal da análise é permitir ao pesquisador o estabelecimento das conclusões a partir dos dados coletados”. Sobre o mesmo viés, Gil (2007) descreve que “a técnica de análise dos dados tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

### **3.4 Limitações do método e da pesquisa**

Durante o desenvolvimento da pesquisa algumas limitações foram apresentadas. Vergara (2000), disse que “todo método tem possibilidades e limitações”. A pesquisa possui as seguintes limitações:

- Acesso a determinadas informações que foram coletadas, via pesquisa documental, mas não podem ser divulgadas por tratar de dados sigilosos, tais como receita orçamentária, lucratividade e projeções do fluxo de caixa;
- A participação da autora da pesquisa na instituição é um fator limitante já que pode influenciar na análise dos dados;
- Por acessibilidade essa pesquisa não aborda análise probabilística.
- Devido ao intervalo de tempo entre o desenvolvimento dessa pesquisa e a entrega da mesma, os resultados estão limitados ao processo de análise e formulação da estratégia para a instituição em estudo. Não sendo abordado, portanto, a implantação do Planejamento Estratégico, tampouco o controle do desempenho estratégico.

## **4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PGE – PÓS-GRADUAÇÃO ENFERMAGEM DE VALOR**

Serão apresentados nesse capítulo os resultados coletados a partir das entrevistas e da observação direta dos processos de execução do planejamento estratégico, orientado pelos objetivos para esse definidos. Por meio das análises foi delineado as etapas do planejamento estratégico da instituição de ensino no qual esse estudo foi aplicado.

### **4.1 Caracterização da empresa**

A instituição de ensino superior, PGE – Pós-Graduação Enfermagem de Valor, foi fundada em dezembro de 2018 pelos seus idealizadores. No entanto, a trajetória iniciou quando um dos sócios quis expandir seus negócios. A empresa objeto desse estudo faz parte do Instituto de Ciência, Tecnologia e Qualidade – ICTQ fundada em 2008.

O ICTQ tem público-alvo predominante na área de farmácia, possui ainda identidade organizacional bem definida e é amplamente reconhecido entre os farmacêuticos. Contudo, nesse estudo a organização supramencionada não foi abordada, uma vez que é o objetivo dos idealizados consolidar, em termos de vantagens competitivas, no mercado de pós-graduação para enfermeiros.

O modelo de regime de trabalho adotado para seus colaboradores é híbrido, isso é, parte da equipe está alocada na matriz em Anápolis, estado de Goiás, em São Paulo, capital e em Belém no estado do PA; e outra parcela desempenha suas atividades laborais em regime *home office*.

Existem turmas de pós-graduação voltadas para áreas assistenciais de enfermagem em andamento nas cidades de Brasília - DF, São Paulo - SP, Belém - PA e em Belo Horizonte - MG. Durante as entrevistas com o sócio-proprietário houve o entendimento que o planejamento estratégico deve ser elaborado de acordo com cada macroambiente e, por isso esse estudo contempla apenas a cidade de Belo Horizonte. A instituição de ensino superior, PGE – Pós-Graduação Enfermagem de Valor é privada com fins lucrativos e tem os reconhecimentos e licenças necessários perante ao Ministério da Educação – MEC.

## 4.2 Caracterização do negócio

Em administração, entende-se que organização é o conjunto de duas ou mais pessoas associadas para realização de um objetivo estabelecido. Para Andrade e Amboni (2009), uma organização está compreendida na distribuição do poder, das tarefas e da prestação de contas. Contudo, a explanação da Instituição de Ensino Superior – IES como organização sofreu diferentes configurações no último século. Se antes era vista como uma instituição definida por uma prática social determinada por sua instrumentalidade (CHAUÍ, *apud* Santo e Oliveira, 2007), agora é vista como “organizações complexas, portadoras de objetivos, sistemas hierárquicos e estruturas, diferenciadas das demais organizações burocráticas” (BALDRIDGE *et al*, 1982).

O objetivo primordial das IES é promover a educação superior, a pesquisa e a extensão, contudo, por trata-se de uma entidade de natureza privada, objetivos que alcancem a geração de resultados lucrativos para seus acionistas devem ser planejados. Como *organização complexa*, o PGE – Pós-Graduação Enfermagem de Valor desenvolveu um estilo próprio de estrutura no qual influencia no modo de gerenciar seus processos e recursos, bem como nas tomadas de decisões.

A satisfação dos alunos é um fator essencial para a IES e para garantir o grau de satisfação destes alunos, como acontece em qualquer outro negócio, as premissas do PGE – Pós-Graduação Enfermagem de Valor determinam que a infraestrutura, o corpo docente, a equipe comercial, suporte e apoio pedagógico devem estar sempre bem orientados para manter um excelente relacionamento com os estudantes, frente ao fato que estes são os clientes dos serviços da IES. De acordo com Reinert e Reinert (2004), o aluno cliente,

poderia ainda ser referenciado como aquele que é recebido pela Instituição como um comprador de um pacote fechado. Este aluno é apenas um consumidor de serviços desejados, dentre aqueles oferecidos, sem envolvimento com projetos comuns. Como cliente, ele está sempre do lado de fora de um grande balcão de atendimento e ele tem sempre razão. É importante que a Instituição crie neste personagem uma forte relação de dependência. Como ele não é sujeito de um processo, precisa ser sempre motivado pela Instituição, muitas vezes, por intermédio de recursos tecnológicos de última geração e até com muita graça. Às necessidades do mercado soma-se à concorrência e, por essa razão, o aluno cliente deve ter uma formação individualista e competitiva para que seja um bom profissional.

## 4.3 Diagnóstico e Planejamento Estratégico

Nessa etapa da pesquisa é apresentado o planejamento estratégico adotado para a instituição objeto dessa.

#### 4.3.1 *Missão, Visão e Valores*

A identidade organizacional da empresa foi definida pela alta administração em 2018, e os objetivos são:

- Missão: Contribuir com o desenvolvimento do profissional de enfermagem no Brasil.
- Visão: Ser uma instituição de referência nacional entre os profissionais de enfermagem.
- Propósito: Impactar os mais de 200 milhões de brasileiros através dos profissionais de enfermagem que prestam o cuidado em saúde com qualidade através dos conhecimentos adquiridos na instituição.
- Valores: Nosso valor essencial é a humanização, respeitando a diversidade no processo de promoção a saúde proporcionando o desenvolvimento humano através da valorização pessoal e profissional a partir do desenvolvimento contínuo das potencialidades dos profissionais de enfermagem atuando com excelência e respeitando os princípios da missão.

#### 4.3.2 *Vantagens competitivas*

Conforme Vasconcelos e Cyrino (2000), as premissas que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura, da dinâmica da concorrência e do mercado não foram observada na instituição objeto de estudo.

Ainda de acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000) a premissa que considera a performance superior como um fenômeno decorrente de característica interna observada é a relação entre o PGE e o ICTQ - que possui o que Porter (1985) chamou de "Estratégia Genérica de Diferenciação": o ICTQ preocupa-se menos com os custos e mostra-se como singular perante a concorrência. Apesar das identidades institucionais serem diferentes, as buscas orgânicas pelo PGE levam ao ICTQ.

### 4.3.3 *Macroambiente*

O ambiente externo da organização é definido pelas oportunidades e pelas ameaças. Em um ambiente acrônico, onde prevalecem a volatilidade seguida da fragilidade; as incertezas que provocam ansiedade diante de determinadas ações para tomada de decisões; a complexidade, especialmente em uma organização educacional a qual integra um conjunto de interesses por parte dos empresários, funcionários e alunos, que migra para não linearidade; e a ambiguidade que transforma-se em incompreensão principalmente pelo excesso de informações – as análises externas devem ser periódicas para evitar prejuízos e maximizar os resultados esperados.

O Quadro 5 apresenta os fatores sugeridos por Chiavenato (2020), seguidas das oportunidades e ameaças que estão direta ou indiretamente associadas às influências que podem interferir nos processos da instituição em questão.

Quadro 5 - Análise Externa

<b>MACROAMBIENTE</b>		
<b>FATORES ANALISADOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Ambiente demográfico	Aumento do nível de escolaridade; População concentrada nas grandes metrópoles.	Processo migratório descentralizado;
Ambiente econômico	Renda maior para pós-graduados; Linhas de crédito facilitadas.	Altas taxas de inflação comprometem o investimento em estudos; Baixos salários da classe; Empregabilidade sazonal;
Ambiente político-legal	Regulamentação de ensino a distância.	Sem regulamentação de piso salarial; Sem regulamentação de hora de trabalho; Situação de instabilidade sociopolítica.
Ambiente sociocultural	Composição da força do trabalho na enfermagem; <i>Status</i> de pós-graduado; Mobilidade social vertical ascendente.	Mobilidade social vertical descendente;
Ambiente tecnológico	Ampliação de novas oportunidades de contato; Velocidade nas divulgações da marca.	Atualizações constantes de novos equipamentos para área da saúde; Automatização em processos interpessoais.
Ambiente de recursos naturais	Sustentabilidade.	Novas ameaças de doenças.

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

#### 4.3.4 Segmentação do mercado

As necessidades dos consumidores variam conforme seus interesses e essas variações dificultam maiores conhecimentos por parte da empresa, que devem fazer pesquisas mercadológicas periodicamente com propósito de adequar seu produto às necessidades e desejos do seus potenciais clientes.

A instituição de ensino superior, PGE – Pós-Graduação Enfermagem de Valor, possui como público-alvo os enfermeiros de Belo Horizonte – MG para oferta de cursos presenciais e enfermeiros de todo território nacional para oferta de cursos ministrados à distância. Apesar das transformações provocadas por fatores do macroambiente, o estudo sobre o perfil da enfermagem mais recente é datado em 2013, realizado pelo Conselho Federal de Enfermagem – Cofen e pela Fundação Oswaldo Cruz – FioCruz. O estudo contempla principalmente aspectos sócio-demográficos e aspectos sociais e foi utilizado para segmentar a classe de enfermagem.

As Tabelas 1 e 2 a seguir mostram as distribuições segundo a categoria profissional no Brasil e em Minas Gerais, demonstrando que a força de trabalho é constituída predominantemente por auxiliares e técnicos de enfermagem (77%) e a outra parcela é constituída por enfermeiros que representam 23%.

Tabela 1 - Enfermeiros segundo categoria profissional - Brasil

<b>Categorias</b>	<b>V. Abs.</b>	<b>%</b>
Enfermeiro – Brasil	414.712	23,0
Técnico e/ou Auxiliar de Enfermagem – Brasil	1.389.823	77,0
<b>Total</b>	<b>1.804.535</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa Perfil da Enfermagem – 2013. FIOCRUZ/COFEN.

Tabela 2 -Enfermeiros segundo categoria profissional - MG

<b>Categorias</b>	<b>V. Abs.</b>	<b>%</b>
Enfermeiro – Minas Gerais	42.498	25,3
Técnico e/ou Auxiliar de Enfermagem – Minas Gerais	125.218	74,7
<b>Total</b>	<b>167.716</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa Perfil da Enfermagem – 2013. FIOCRUZ/COFEN.

Historicamente o setor de saúde é composto pela força de trabalho de mulheres, especialmente na área de enfermagem. Os dados da pesquisa mostram na Tabela 3 a confirmação essa declaração.

Tabela 3 - Enfermeiros segundo sexo - Brasil

<b>Sexo</b>	<b>V. Abs.</b>	<b>%</b>
Masculino	55.401	13,4
Feminino	357.551	86,2
NR	1.760	0,4
<b>Total</b>	<b>414.712</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa Perfil da Enfermagem – 2013. FIOCRUZ/COFEN.

Informações como faixa etária do público-alvo permitem traçar, por exemplo, estratégias de *marketing* e assim alcançar tal público através de mídias sociais. Dessa forma, o presente traz a concepção a Tabela 4, comprovando que a classe de enfermeiros em 2013 era predominantemente jovem. Julga-se que a predominância permanece pouco alterada.

Tabela 4 - Enfermeiros segundo faixa etária - Brasil

<b>Faixa etária</b>	<b>V. Abs.</b>	<b>%</b>
Até 25 anos	29.423	7,1
26-30 anos	94.300	22,7
31-35 anos	92.670	22,3
36-40 anos	60.062	14,5
41-45 anos	43.488	10,5
46-50 anos	39.880	9,6
51-55 anos	27.587	6,7
56-60 anos	15.783	3,8
61-65 anos	6.749	1,6
66-69 anos	1.542	0,4
70 anos e mais	1.224	0,3
NR	2.004	0,5
<b>Total</b>	<b>414.712</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa Perfil da Enfermagem – 2013. FIOCRUZ/COFEN.

Em 2013 a Pesquisa Perfil da Enfermagem apontou que 80,1% do total de enfermeiros no Brasil haviam concluído um curso de pós-graduação, conforme aponto a Tabela 5.

Tabela 5 - Enfermeiros segundo realização de Pós-Graduação - Brasil

<b>Pós-graduação</b>	<b>V. Abs.</b>	<b>%</b>
Sim	332.028	80,1
Não	67.201	16,4
NR	15.483	3,7
<b>Total</b>	<b>414.712</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa Perfil da Enfermagem – 2013. FIOCRUZ/COFEN.

A pesquisa não contempla as áreas de formação dos enfermeiros que possuem pós-graduação, contudo, o indicador dará fundamentação para desenvolvimento de cursos no PGE – Pós-Graduação Enfermagem de Valor.

#### 4.3.5 Análise da concorrência

Os concorrentes diretos da organização em questão estão listados como “Concorrente 1”, “Concorrente 2”, “Concorrente 3”, “Concorrente 4” e “Concorrente 5” por questões éticas. Todos estão situados na cidade de Belo Horizonte no estado de Minas Gerais. No Quadro 6 foram demonstradas as vantagens competitivas e nos Quadros de 7 a 11 foram feitas análises dos pontos fortes e fracos dos fatores que possuem relevância comum entre todas as instituições. As avaliações foram diagnosticadas a partir de dados de *internet*, método informal de observação a partir de visitas realizadas pela autora.

Quadro 6 - Análise das vantagens competitivas dos concorrentes

<b>Vantagens competitivas</b>	
Concorrente 1	Possui excelente estrutura e ótima localização
Concorrente 2	Possui programas de vantagens para ex-alunos
Concorrente 3	Tradicional e com facilidade de financiamento a longo prazo
Concorrente 4	Concede aos estudantes status e poder
Concorrente 5	Concede múltiplas formas de financiamento

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

O concorrente 1 possui uma estrutura física semelhante a um ambiente hospitalar, o que permite a imersão do aluno nos estudos práticos, além disso, a disposição das salas, os equipamentos eletrônicos disponíveis em cada ambiente, os espaços de interações entre os alunos e os laboratórios de estudos fazem com que a instituição ganhe destaque. Em uma escala de 0 a 10 (zero a dez), a avaliação informal leva à nota máxima, o que garante o termo excelente. A localização é próxima à hospitais, facilitando o deslocamento dos alunos entre instituição de ensino versus ambiente de trabalho.

O concorrente 2 possui programas de vantagens financeiras para ex-alunos, o que garante a permanência do aluno na instituição. O mesmo fator ocorre no concorrente 3; a tradição que a instituição carrega ao longo dos anos faz com que seja uma atração para todos candidatos a alunos.

O concorrente 4 possui valores elevados nas mensalidades, quando comparados às outras instituições que oferecem o mesmo curso/serviço, no entanto, a imagem passada para os candidatos é que estudar em tal instituição levará o aluno à máxima vantagem sobre aqueles que não estudam lá. A instituição tem ‘fama’ por

ser um hospital conceituado que atende pessoas influentes de todo o Brasil.

Por último, o concorrente 5, assim como o concorrente 3, garante múltiplas formas de financiamento para seus interessados.

As análises dos concorrentes 1, 2, 3, 4 e 5 apresentados nos Quadros 7 a 11 apresentam os pontos fortes e os pontos fracos vinculados aos fatores: **reconhecimento do Ministério da Educação - MEC** – órgão responsável pela classificação, abertura, fechamento e avaliação das instituições de ensino; **preço** – baseado na média de valores dos cinco concorrentes; **estrutura** – espaço físico ou virtual onde são ministradas as aulas. Foram avaliados, através de pesquisa de concorrentes, se o espaço possui equipamentos tecnológicos que facilitam a metodologia de ensino, laboratórios de anatomia, secretaria acadêmica, biblioteca e espaço para interação social, as notas foram distribuídas entre 1 a 5, onde 1 - péssimo, 2 - bom, 3 - muito bom, 4 - ótimo e 5 – excelente; **atendimento** – baseado em classificação empírica feita através de pesquisa de concorrentes, cuja nota varia de 1 a 5, sendo 1 - péssimo, 2 - bom, 3 - muito bom, 4 - ótimo e 5 - excelente; **cursos** – foram avaliadas a quantidade de cursos de pós-graduação ofertados; **site** – foram observados a facilidade de navegação, de localização dos serviços dentro da página e o *design*. Atribuiu nesse fator, novamente, uma nota que varia de 1 a 5 com os mesmos valores supramencionados.

Quadro 7 - Análise do concorrente 1

CONCORRENTE 1		
FATORES	PONTO FORTE	PONTO FRACO
MEC	Possui reconhecimento	
Preço	Atrativo	
Estrutura	Virtual	
Atendimento	Bom	
Cursos		Poucas opções
Site	Ótimo	

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

Quadro 8 - Análise do concorrente 2

CONCORRENTE 2		
FATORES	PONTO FORTE	PONTO FRACO
MEC	Possui reconhecimento	
Preço	Atrativo	
Estrutura		Não possui laboratório de práticas

Atendimento		Péssimo
Cursos		Poucas opções
Site	Muito bom	

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

Quadro 9 - Análise do concorrente 3

<b>CONCORRENTE 3</b>		
<b>FATORES</b>	<b>PONTO FORTE</b>	<b>PONTO FRACO</b>
MEC	Possui reconhecimento	
Preço	Atrativo	
Estrutura	Bom	Localização de difícil acesso
Atendimento		Ruim
Cursos		Poucas opções
Site	Muito bom	

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

Quadro 10 - Análise do concorrente 4

<b>CONCORRENTE 4</b>		
<b>FATORES</b>	<b>PONTO FORTE</b>	<b>PONTO FRACO</b>
MEC	Possui reconhecimento	
Preço		Demasiadamente alto
Estrutura	Excelente	
Atendimento		Ruim
Cursos	Muitas opções	
Site	Excelente	

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

Quadro 11 - Análise do concorrente 5

<b>CONCORRENTE 5</b>		
<b>FATORES</b>	<b>PONTO FORTE</b>	<b>PONTO FRACO</b>
MEC		Não possui reconhecimento
Preço	Demasiadamente baixo	
Estrutura	Boa	
Atendimento	Muito bom	
Cursos		Poucas opções
Site		Péssimo

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

#### 4.3.6 Microambiente

Os fatores analisados no ambiente interno da organização, constituídos de forças e fraquezas, são apresentados no Quadro 12.

Quadro 12 - Análise do microambiente

MICROAMBIENTE		
FATORES ANALISADOS	FORÇAS	FRAQUEZAS
FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS	Conta com <i>software</i> para controle acadêmico.	Tarefas administrativas comprometida por falta de capacitação dos funcionários.
EQUIPE DE VENDAS	Atendimento personalizado.	Equipe de vendas concentram-se, também, em outras funções.
FINANCEIRO	Facilidade na negociação.	Baixa margem de lucro; Inadimplência.
APOIO AO ALUNO	Equipe capacitada para auxílio imediato.	Poucos atendentes.
CURSOS	Modalidades presencial e a distância.	Poucas opções de cursos.
OPINIÃO DOS ALUNOS	Elogios acerca da qualidade das aulas.	
NOVOS PRODUTOS	Desenvolvimento de novos cursos.	Oferta limitada à um público específico.
PREÇO	Preço e condições de financiamento atrativos.	Preços abaixo das práticas mercadológicas.
PROMOÇÃO	Eventos via <i>live</i> ofertados quinzenalmente.	Promoção limitada a divulgações em mídias sociais; Início de falta de adesão por parte do público-alvo.
INFRAESTRUTURA	Baixo custo com manutenção e depreciação.	Não tem estrutura física própria.
EQUIPE DE COMUNICAÇÃO E MARKETING	Explora com excelência todas as mídias sociais.	Não divulga agenda mensal de ações como <i>live</i> e <i>webinar</i> .
CORPO DOCENTE	Formado por equipe multidisciplinar.	Alta rotatividade.
QUALIDADE DOS MATERIAIS	Baixo custo com depreciação.	Alto custo com locação.
LOCALIZAÇÃO	Locação do espaço em localizações centrais.	Mudança de localização quando necessário.
NOTA DE REGULAMENTAÇÃO MEC	Conceito 4 no MEC.	

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

O Quadro 12 mostra os fatores denominados como: funções administrativas, equipe de vendas, financeiro, apoio ao aluno, cursos, opinião dos alunos, novos produtos, preço, infraestrutura, estrutura do acadêmico, corpo docente, qualidade dos materiais de aula, localização e nota de regulamentação do MEC. Tais

fatores apontam as forças e as fraquezas e a partir dessa análise é possível definir métricas de melhorias e garantir a manutenção das forças.

Observa-se, ainda, que as fraquezas que mais influentes são a baixa lucratividade, a inadimplência e os custos elevados com locações de materiais. Todas as premissas ora observadas estão ligadas direta e indiretamente com o fluxo financeiro e complementem os objetivos da instituição. Por outro lado, as forças mais influentes observadas são a facilidade na negociação porque os preços e as condições de financiamentos são atrativas, o desenvolvimento de novos produtos e a nota regulamentada pelo MEC. Essa análise possibilita compreender que as fraquezas observadas estão diretamente ligadas às forças que dizem respeito aos preços e financiamentos, necessitando, portanto, de novas tomadas de decisões por parte dos sócio-diretores.

#### 4.3.7 Análise SWOT

Para Chiavenato (2020) a formulação das políticas realizadas por meio da matriz *SWOT* é a uma das formas mais utilizadas para a prática do processo de planejamento estratégico. O Quadro 13 aponta as quatro áreas indicadoras da situação do PGE – Pós-Graduação Enfermagem de Valor.

Quadro 13 - Análise SWOT

<b>MATRIZ SWOT</b>		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
AMBIENTE EXTERNO	Preços elevados na concorrência.	Parte da concorrência possuem infraestrutura própria.
	Parte da concorrência possuem atendimento ruim.	Grande número de novas ofertas para pós-graduação em enfermagem.
AMBIENTE INTERNO	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
	Preços competitivos.	Baixa lucratividade.
	Bom atendimento.	Custos elevados de locações de materiais de aula.

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

A análise a partir da Matriz *SWOT* permite compreender que os preços

elevados na concorrência podem levar o público-alvo à instituição PGE – Pós-Graduação Enfermagem de Valor porque essa possui preços competitivos. Contudo, a baixa lucratividade observada em fraquezas conduzem à hipótese de que um estudo de viabilidade acerca do orçamento financeiro seja necessário.

#### 4.4 Formulação dos Objetivos

Os objetivos da instituição de ensino superior, PGE – Pós-Graduação Enfermagem de Valor:

- a) Atuar de forma colaborativa com os enfermeiros do Brasil;
- b) Consolidar como referência na qualidade de ensino para profissionais de enfermagem;
- c) Ampliar a quantidade de cursos em diferentes áreas da enfermagem;

Detalhamento dos objetivos:

- a) Atrair e matricular 160 enfermeiros em Belo Horizonte até setembro de 2022;
- b) Aumentar em 50% as opções de cursos nas áreas assistenciais da enfermagem até setembro de 2022;
- c) Envolver 100% dos colaboradores acerca das estratégias, objetivos e métricas até dezembro de 2021.

#### 4.5 Formulação das Estratégias e Plano de Ações

Estabelecidos os objetivos da instituição, o passo seguinte é elencar as estratégias. O detalhamento de cada etapa estratégica é descrito na sequência.

*Mapear os possíveis parceiros de negócios:* o levantamento geográfico dos parceiros de negócios permitirá contatá-los para firmar uma proposta de comercial de convênio/parceria. O levantamento permitirá fazer um reconhecimento da área para definir onde encontram-se os profissionais da classe de enfermagem.

*Comprar brindes corporativos:* para efetuar a compra deve-se criar uma arte personalizada para estampar os brindes, fazer orçamentos e definir o fornecedor. A proposta dos brindes corporativos é uma forma de relacionamento para com os parceiros de negócios.

*Fazer contrato de parceria:* os contratos devem ser personalizados de

acordo com a necessidade de cada parceiro de negócio adequado às necessidades da organização.

*Atrair possíveis parceiros de negócios:* após mapear, ter o contrato pré-estabelecido e de poder dos brindes corporativos, apresentar as vantagens para os possíveis parceiros de negócios firmada através de convênio ou da melhor forma para ambas as organizações.

*Fazer ações de captação de leads nas empresas parceiras de negócios:* firmada a parceria/convênio, executar ações de marketing para coletar *leads* de possíveis interessados.

*Tratar os leads coletados:* repassar os dados coletados para análise de segmentação de mercado e posteriormente acionar aqueles que demonstraram interesse em receber mais informações sobre o produto ou sobre a instituição. O relacionamento com aqueles não interessados deve continuar de outras formas. Todos os dados devem ser inseridos no *software* próprio da instituição para futuros controles e análises.

*Criar vídeos das aulas práticas para divulgação:* selecionar e gravar trechos de aulas práticas para mostrar ao público-alvo como são as metodologias adotadas pela instituição. Esses vídeos deverão ser enviados para candidatos interessados e divulgados nas mídias sociais.

*Trabalhar com preços e campanhas atrativas:* os preços praticados deverão ser revisados através das análises da concorrência, devendo manter-se atrativo até a completa consolidação da instituição no mercado; as campanhas devem atender aos objetivos dos candidatos que desejam especializar-se, em alunos adimplentes e inadimplentes com benefícios e vantagens.

*Fazer ações de aulas práticas para alunos e não-alunos:* as ações devem acontecer em parceria com grandes órgãos para viabilidade de ações sociais que atendam uma pequena parcela da população; os alunos devem, junto aos professores, liderar as práticas para adquirir experiência em liderança também fora do ambiente interno de aulas; outros alunos de graduação, técnicos e auxiliares de enfermagem e alunos de outras instituições de pós-graduação poderão participar ativamente.

*Criar canal de vagas de empregos para área da saúde:* o canal deve ser criado pela equipe de comunicação e *marketing* e ficará dentro da página <<https://www.enfermagemdevalor.net.br/>>. O objetivo é o serviço de divulgação de

vagas para enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem. As vagas poderão ser dos parceiros de negócios. Estrategicamente a página ganhará visibilidade.

*Criar arte personalizada para boas-vindas aos novos alunos:* o cartão deverá ser digital e cada novo aluno o receberá. Deverá conter nesse cartão as informações sobre os canais de atendimento ao aluno e informações acadêmicas básicas, como por exemplo, onde retirar a declaração de vínculo com a instituição, declaração de imposto de renda, entre outras informações.

*Melhorar o sistema de atendimento ao aluno:* nessa fase deve-se reestruturar a equipe de atendimento, fazer novas contratações, desenvolver e aplicar treinamentos para total domínio das ferramentas de gestão do sistema de controle acadêmico e implantar um canal de atendimento humanizado para os alunos, denominado *PGE Resolve*.

*Fazer um planejamento orçamentário:* deve-se fazer primeiramente um controle de todos os materiais necessários para o desenvolvimento das aulas práticas, bem como o levantamento dos custos de compra e de locação desses materiais. Posteriormente deve-se fazer um levantamento da situação financeira dos alunos para avaliar a viabilidade financeira. Sequencialmente deve-se fazer uma projeção de cenários pessimista, otimista e realista do negócio.

*Inovar:* as tendências mercadológicas, os concorrentes, as novas tecnologias digitais, as ferramentas utilizadas nas redes sociais, são fatores que devem ser acompanhados diariamente. Mensalmente a equipe tática deverá apresentar um documento mensurando as mudanças e propondo novas formas de inovação.

*Motivar a equipe de colaboradores:* essa etapa deve ser assistida a todo momento. É necessário observar o ambiente externo e adotar medidas que elevem a motivação da equipe de colaboradores. Desenhar e aplicar o plano de carreiras mostrará ao funcionário onde ele poderá chegar; a definição de funções e responsabilidades é primordial para colocar em prática todo o planejamento estabelecido; para tal, faz-se necessário, também, definir metas realistas e estabelecer prazos e bonificações. A última fase dessa etapa consiste em aplicar mensalmente treinamentos que façam os colaboradores criar senso de responsabilidade e ao mesmo tempo de descontração.

*Fazer agenda de divulgação de eventos digitais abertos ao público:* essa ação fundamenta-se na ideia de que com uma agenda de eventos, os enfermeiros e

demais interessados na área poderão planejar sua rotina para acompanhar tal evento. A distribuição dessa agenda para a lista de interessados se dará uma ou duas vezes por mês. Ademais, redes sociais serão os principais locais de publicação.

*Fazer agenda de divulgação de eventos presenciais abertos ao público:* os eventos presenciais que ocorrerão após acordo de convênio com os parceiros de negócios e que envolverá os alunos da instituição, alunos de outras instituições de ensino médio/técnico e superior deverão ser divulgados em agenda mensal para planejamento das equipes envolvidas. As ações poderão ser simulação realística de acidentes, primeiros socorros e aulas em espaços públicos ou nos espaços dos parceiros de negócios.

O Quadro 13, desenvolvido através da ferramenta de gestão 5W2H<sup>3</sup>, apresenta o plano de ações a serem implantadas pela instituição, bem como os motivos para ser executado, como e quando deverá ser executado, quem fará a execução e onde será feito e a estimativa de custo para empresa.

---

<sup>3</sup> 5W2H - *What* (O que, qual), *Where* (onde), *Who* (quem), *Why* (porque, para que), *When* (quando), *How* (como) e *How Much* (quanto, custo). É uma ferramenta para “estruturar o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio” (BEHR *et al.* 2008).

Quadro 14 - Plano de ações

PLANO DE AÇÃO						
O QUE FAZER	POR QUE SERÁ FEITO	COMO FAZER	QUANDO FAZER	QUEM FARÁ	ONDE SERÁ FEITO	QUANTO CUSTARÁ
Mapeamento de todos os possíveis parceiros de negócios.	Para garantir que toda região será abordada.	Tecnologia de <i>sites</i> de localização.	Em até 6 meses.	Gestor de relacionamentos empresariais.	No <i>software</i> CRM para negócios.	Sem custo.
Comprar brindes corporativos.	Para alcançar parceiros de negócios.	Buscas em <i>sites</i> e seleção de orçamentos.	Em até 6 meses.	Gestor de relacionamentos empresariais.	Lojas especializadas.	Dependerá da quantidade que a empresa irá solicitar.
Contrato de parceria.	Diferenciar condições ofertadas para cada parceiro de negócios.	Modelo disponível no ICTQ.	Em até 3 meses.	Jurídico.	Departamento jurídico.	Sem custo.
Atrair possíveis parceiros.	Para alcançar o público-alvo.	Ofertando diferenciais para os colaboradores.	Em até 6 meses.	Gestor de relacionamentos empresariais.	Em hospitais, faculdade da área de saúde, casas de repouso e clínicas médicas.	Custo de deslocamento da visita e custo dos brindes corporativos.
Ações de captação de <i>leads in company</i> .	Para divulgar a marca PGE.	Através de acordos comerciais entre a instituição e os parceiros de negócios	Em até 6 meses e depois, semanalmente.	Sob orientação do gestor de relacionamentos empresariais.	Dentro do espaço cedido para ação nas empresas parceiras de negócios.	Dependerá de cada ação e quantidade de funcionários.
Tratamento dos <i>leads</i> coletados.	Para captar candidatos.	Vias de comunicação.	Imediatamente após cada ação.	Gestor de relacionamento institucional.	No <i>software</i> CRM para negócios.	Sem custo.

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

O QUE FAZER	POR QUE SERÁ FEITO	COMO FAZER	QUANDO FAZER	QUEM FARÁ	ONDE SERÁ FEITO	QUANTO CUSTARÁ
Criar vídeos personalizados das aulas práticas.	Para divulgar a metodologia de ensino.	Gravação de aula prática.	Nas aulas com maiores volumes de práticas.	Equipe de <i>Marketing</i> .	Durante a aula.	R\$ 6.000,00
Trabalhar com preços e campanhas atrativas.	Para ter vantagem competitiva no mercado.	Baseado nas análises de concorrentes.	Imediatamente.	Equipe do comercial.	Através de todos os meios de divulgações.	Custo proporcional à margem de lucro.
Fazer ações de aulas práticas para alunos e não alunos.	Para aperfeiçoar os alunos e atrair novos alunos.	Através de acordos comerciais entre a instituição e os parceiros de negócios	Em até 6 meses.	Gestor de relacionamento institucional.	Em espaços públicos e em espaços dos parceiros de negócios.	Dependerá do volume de ações.
Criar canal de divulgação de vagas de emprego.	Para contribuir socialmente.	Divulgação de vagas dos parceiros de negócios e outros interessados.	Imediatamente.	Equipe de <i>Marketing</i> .	Dentro do <i>site</i> da instituição.	Sem custo.
Criar artes de boas-vindas para novos alunos.	Para criar conexão de relacionamento.	Personalizado.	Antes das entradas semestrais de cada turma.	Equipe de <i>Marketing</i> .	Em sistema próprio de imagens e design.	Sem custo.
Melhorar o sistema de atendimento ao aluno.	Para melhorar a qualidade do atendimento ao aluno.	Reestruturação da equipe de atendimento.	Imediatamente.	Gerentes regionais.	Secretaria de atendimento - PGE Resolve.	Custo com novas contratações.

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

O QUE FAZER	POR QUE SERÁ FEITO	COMO FAZER	QUANDO FAZER	QUEM FARÁ	ONDE SERÁ FEITO	QUANTO CUSTARÁ
Planejamento orçamentário	Para viabilizar os meios de aquisição dos materiais de aulas práticas	Levantamento dos materiais necessários para adquirir ou alugar.	Em até 3 meses.	Alta administração.	Na etapa de continuidade desse Planejamento de Negócios.	Dependerá das tomadas de decisões.
Inovar.	Para efetivar o diferencial perante os concorrentes.	Pesquisar e atualizar acerca das novas tendências do mercado; adequar o ambiente interno ao ambiente externo.	Mensalmente.	Equipe de funcionários.	Em todo ambiente corporativo.	Custo proporcional à ação a ser adotada.
Motivar a equipe.	Para manter o desempenho do negócio e o bom atendimento ao aluno.	Através de metas e bonificações; Estruturação da equipe; Plano de carreira e treinamentos.	Mensalmente.	Alta administração.	No ambiente interno da empresa.	Custo proporcional à ação a ser adotada.
Fazer agenda de eventos digitais.	Para otimizar divulgações.	Conforme plano de mídias.	Imediatamente.	Equipe de Marketing.	Divulgação em mídias digitais.	Sem custo.
Fazer agenda de eventos presenciais.	Para otimizar divulgações.	Conforme plano de mídias.	Após acordo com novos parceiros de negócios.	Equipe de Marketing.	Divulgação em mídias digitais e <i>banners</i> nos espaços dos parceiros de negócios.	Sem custo.

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

## 5 CONCLUSÃO

Em um ambiente competitivo, onde a globalização permite o avanço contínuo da tecnologia e da expansão econômica, manter uma organização no mercado é um desafio e requer do gestor a adoção de métodos eficazes para gerenciar o negócio. Procedimentos empíricos, básicos ou rudimentares não garantem a sobrevivência da organização no mercado capitalista. Dessa forma, foi possível verificar a importância do planejamento estratégico e a sua contribuição para a gestão de uma organização de ensino superior.

Para o desenvolvimento do estudo foram contextualizados termos acerca de planejamento e estratégia, bem como as etapas para formulação de um planejamento estratégico adequado para uma organização de ensino superior. Com base nestas contextualizações foi possível diagnosticar que a identidade organizacional, analisada através da missão, visão, valores e propósitos, atendem os objetivos da organização estudada.

Após fundamentada a teoria acerca de planejamento estratégico, expôs-se o quarto capítulo, composto pela caracterização da empresa e do negócio, o diagnóstico da situação atual da empresa, a análise dos ambientes interno e externo e a análise dos concorrentes. Também consta o plano de ação estratégico para alcançar os objetivos e metas estabelecidos pela organização. Buscou-se mesclar os métodos de planejamento estratégico dos diferentes autores para atender a necessidade exclusiva da organização estudada.

As tomadas de decisões dentro de toda organização determinarão o futuro da mesma, não obstante, um bom desenvolvimento de um planejamento estratégico fará com que a empresa tenha bases sólidas para construção de um futuro promissor, preparando para as rápidas e incessantes mudanças e transformações.

Para que os objetivos da empresa sejam alcançados, recomenda-se a continuidade deste estudo nos termos de *Implantação, Análise Orçamentária, Acompanhamento e Avaliação*. Por tratar de uma recomendação, caberá aos sócios administradores decidirem se a adoção e implantação do planejamento estratégico será viável para empresa objeto do estudo, visto que o modelo desenvolvido trata-se de uma proposta sugerida à organização.

Por fim, conclui-se que os objetivos deste estudo foram atingidos com êxito. O planejamento estratégico é considerado uma ferramenta de extrema importância para a gestão de uma empresa, ainda que esta seja considerada como organização complexa. A realização desse trabalho contruibui significativamente para o desenvolvimento da autora e, também, para o desenvolvimento da instituição de ensino em questão.

## REFERÊNCIAS

- ABDALA, M. M. *et al*, **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2019.
- ACKOFF, L. R. **Planejamento empresarial**. Tradução de Marco Túlio de Freitas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.
- ANDRADE, R. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009
- ANSOFF, H Igor. **A Nova estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. Tradução de Sanvicente, Antonio Zoratto. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1965.
- BALDRIDGE, J. V. et al. **Estructuración de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.
- BARNARD, C. The functions of the executive. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BARROS, M. A. N.; ARAÚJO, H. P. M. H. **Educação Superior no Brasil: permanência de estudantes e rentabilidade do setor privado**. Movimento-Revista de Educação. , Niterói, ano 5, n.9, p.69-106, jul./dez. 2018.
- BEHR, A. *et al*. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca**: Ci Inf., Brasília, vol 37, 2008.
- BERNARDI, Luiz Antônio. Manual de Plano de Negócios: fundamentos, processos e estruturação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRAGA, N. **O processo decisório em organizações brasileiras**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, v. 21, nº 3, p. 35-57, jul./set. 1987.
- BRASIL. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Análise da concorrência**, [s.d.]. Disponível em: <  
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/analise-da-concorrencia,456836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD/>>. Acesso em: 10 dez. 2020
- BRAUDEL, F. **A dinâmica do capitalismo**. 3ª ed. Lisboa: Teorema, 1989.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise.** Cambridge: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, I. **Administração dos novos tempos.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados.** – 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COFEN. **Análise de dados dos profissionais de enfermagem existentes nos Conselhos Regionais.** Relatório de pesquisa. Brasília: COFEN, 2013.

CRESCIMENTUM. **Mundo Bani.** <<https://crescimentum.com.br/de-vuca-a-bani-entenda-o-novo-conceito/>> acesso em 29 jun. 2021.

CRUZ, T. **Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar** / Tadeu Cruz. – São Paulo: Atlas, 2017.

DELORS, J. et al. **Educação: um tesouro a descobrir.** 3. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC:UNESCO, 1999. ESTRADA, R. J. S. Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. PPGEP/UFSC. Florianópolis, 2000.

DRUCKER, P. F. **The practice of management.** New York: Harper & Brothers, 1954.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração.** São Paulo: Pioneira, 1984.

ESCRIVÃO, E. F.; PERUSSI, S. F.; TERENCE, A. C. F. **Restrições e facilitadores à administração estratégica: uma proposta baseada nas escolas de Mintzberg e associados.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 3., São Paulo, 2007. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

FIGUEIREIDO, D. F. **Uma reflexão sobre o Planejamento Estratégico.** Tese (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007

HOPPEN, N. **Resolução de problemas, tomada de decisão e sistemas de informação.** Caderno de Administração Geral Programa de Eficácia

Gerencial. Porto Alegre, 1992.

HOSKISSON, R. et al. D. **Theory and research in strategic management: swings of a pendulum.** Journal of Management, v.25, n.3, p.417-456, 1999.

KAZMIER, L. J. **Princípios de gerência.** 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Pallas, 1975.

KOTLER, P. ; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: PHB – Prentice Hall do Brasil, 1991.

KUAZAQUI, E. **Planejamento Estratégico.** São Paulo: Cengage Learning, 2016.

LEARNED, E.; CHRISTENSEN, C.; ANDREWS, K.; GUTH, W. Business Policy, Text and Cases. Richard D. Irwin, 1969.

MINTZBERG, H. e QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia.** 3 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning.** Harvard Business Review, p. 107-114, 1967.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG; WATERS, J. **Of strategies, deliberate and emergent.** Strategic Management Journal, v. 6, 1985.

MOSLEY, D. C.; PIETRI JR, P. H., MEGGINSON, L. C. **Administração - Conceitos e Aplicações.** 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MULLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária.** São Paulo: Atlas, 2014.

NEUMANN, S. E. **Planejamento estratégico: uma investigação da prática nas empresas do setor metalmecânico da serra gaúcha.** Tese (Mestrado em Administração) –Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 281p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer implementar e avaliar.** 3.ed. rev. reestruturada e atual. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos.** São Paulo, Atlas, 2010.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 33. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

REINERT, J. N.; REINERT, C. **Estudante não é cliente: é parceiro**. Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul – CIGUAS, 4, Florianópolis, 2004. Anais... Florianópolis: CIGUAS, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, M. R. A., TORRES M. C. S., FILHO J. M., LOBATO. D. M, **Estratégia de empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 528p.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 301 p.

ROCKCONTENT. **Análise SWOT**. <<https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>> acesso em mai, 2021.

SANTO e OLIVEIRA mudar CHAUÍ, Marilena. **A Universidade Operacional**. Disponível em <[http://www.uol.com.br/fol/brasil500/dc\\_1\\_3.htm](http://www.uol.com.br/fol/brasil500/dc_1_3.htm)>. Acesso em 22 dez. 2020.

SHIMIZU, T. **Pesquisa Operacional em engenharia, economia e administração: modelos básicos e métodos computacionais**. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 2001.

STEINER, G. A. **Top management planning**. New York: MacMillan, 1969.

TZU, S. **A arte da guerra**: os treze capítulos originais. Tradução e adaptação de Nikko Bushidô. São Paulo: Jardim dos Livros, 2007.

VASCONCELLOS, F.; P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer!**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VASCONCELOS, F.; CYRINO. **Vantagem Competitiva**. Revista de Administração de Empresas, out./dez, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.