
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NA EMPRESA
PERNAMBUCANA DE SANEAMENTO - COMPESA**

Pedro Luis da Silva Ramos¹
Leonardo Rodrigues Ferreira²

RESUMO

O presente artigo trata do tema planejamento estratégico e trás um estudo na empresa de fornecimento de águas de Pernambuco a COMPESA (Companhia Pernambucana de Saneamento), e tem como objetivo geral relatar como se dar o planejamento da empresa no curto, médio e longo prazo. Por se tratar de uma empresa pública, alguns processos se dão na esfera política, como indicação de diretoria e presidência, deixando a gestão administrativa na dependência das indicações partidárias. No levantamento dos problemas organizacionais, foi identificada a ausência do planejamento estratégico que atendesse a contento a eficiência e eficácia da gestão administrativa, para isso, se realizou um levantamento bibliográfico que atendesse a dimensão da pesquisa e se buscou a metodologia baseada na análise qualitativa na Unidade de Negócios da COMPESA de Serra Talhada e teve como objetivo coletar informações sobre para realizar um diagnóstico e, se possível, propor soluções para os problemas encontrados. Ao final foram identificados problemas de gestão que podem ser facilmente resolvidos se a gestão fizer uso das ferramentas administrativas.

117

Palavras-chave: Planejamento. Gestão. Estratégia.

ABSTRACT

This article deals with the topic of strategic planning and a study of Pernambuco's water supply company COMPESA (Companhia Pernambucana de Saneamento), and its general objective is to report on how to plan the company in the short, medium and long term. Because it is a public company, some processes take place in the political sphere, as an indication of board and chair, leaving administrative management dependent on party nominations. In the survey of organizational problems, it was identified the absence of the strategic planning that satisfied the efficiency and effectiveness of the administrative management, for that, a bibliographic survey was carried out that took into account the dimension of the research and the methodology based on the qualitative analysis in the Unit of COMPESA of Serra Talhada and had as objective to collect information on to make a diagnosis and, if possible, to propose solutions to the problems encountered. In the end, management problems were identified that can be easily solved if management makes use of administrative tools.

Keywords: Planning. Management. Strategy.

¹ Graduado em Administração pela UAST/UFRPE;

² Administrador e Contador; Mestre em Administração; Professor Assistente da UAST/UFRPE.

1 INTRODUÇÃO

A mudança no contexto político-econômico que vêm ocorrendo nos últimos anos, tem influenciado diretamente empresas em todo mundo. Expressões como globalização, concorrência, produtividade, competitividade vêm se tornando cada vez mais presentes no cotidiano das organizações.

Perante essa situação, as organizações, cada vez mais, vêm buscando desenvolver estratégias que as possibilitem se manterem competitivas no mercado, mas, para isso, elas precisam aproveitar o máximo de oportunidades possíveis e minimizar ou evitar ameaças presentes no mercado. Essa competitividade tão almejada tem feito com que as organizações busquem desenvolver vantagens competitivas que as mantenham fortes e em destaque no mercado. Na busca por essas vantagens, o Planejamento Estratégico é uma ferramenta de fundamental relevância para o desenvolvimento da organização, pois permite que as empresas se orientem para aprimorar, modificar e fortalecer a sua posição diante seus concorrentes.

O planejamento estratégico, para Silveira (2011), é uma forma de encontrar um equilíbrio dos recursos empresariais com o ambiente interno e forças externas a organização, podendo dessa maneira alcançar os objetivos almejados. Compreende-se, com isso, que ele é uma ferramenta para analisar e monitorar os resultados, e que é um elemento de fundamental relevância no auxílio gerencial das organizações. Entretanto, para se produzir um planejamento estratégico adequado é necessário que seja feito um Diagnóstico correto do ambiente tanto interno quanto externo. De acordo com Rezende (2008, apud VIRTÍ, 2013), o Diagnóstico analisa a real situação da empresa, demonstrando seus pontos positivos e negativos.

Entender o como a empresa está inserida no mercado e suas particularidades são de suma importância para o gestor, já que só assim ele pode traçar melhores estratégias a partir das peculiaridades de cada organização.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 35), entender de maneira integrada o ambiente externo e interno é importante para se compreender como a empresa está e prever como ela ficará.

Assim, para entender como esses fatores exercem influência sobre os resultados da organização, existe a análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e a análise das Cinco Forças competitivas (Ameaça de novos entrantes, produtos substitutos, poder de

negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes).

A análise SWOT, segundo Kotler (2006, p. 50), “é a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que tem o objetivo de avaliar o ambiente e reconhecer novas oportunidades, podendo, assim, se desenvolver e lucrar a partir delas”.

A análise das cinco forças competitivas, as quais para Porter (2006, p. 5),

[...] consistem em ameaça de novos entrantes, produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – e refletem o fato de que a concorrência não está limitada aos participantes estabelecidos.

Seguindo essa perspectiva de análise estratégica, o trabalho teve como objetivo analisar a utilização do Planejamento Estratégico da Companhia Pernambucana de Saneamento - Compesa. Em especial, quais os fatores internos e externos que mais influenciam a organização abordada, propondo, a partir disso, uma proposta de intervenção com o objetivo de contribuir para o aperfeiçoamento da gestão organizacional. Para isto, fez-se necessário uma pesquisa com base em revisão bibliográfica e aplicação de um questionário semiestruturado junto aos gestores da empresa estudada.

119

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Inicialmente, é importante ressaltar que as informações dispostas nessa apresentação da organização constam no site da empresa. A Companhia Pernambucana de Saneamento (Compesa) é uma empresa de economia mista que tem como objetivo a universalização dos serviços de saneamento básico do estado de Pernambuco. Hoje a Compesa atua em 173 dos 185 municípios do estado, incluindo o arquipélago de Fernando de Noronha. (COMPESA, 2016)

Inicialmente, o fornecimento de água no estado de Pernambuco era feito somente no Recife. Uma tubulação ligada ao Açude do Prata abastecia o Recife a partir de uma distribuição gerenciada pela Companhia do Beberibe organização inglesa que prestou seus serviços a cidade entre os anos de 1837 e 1912. Hoje, quase todos os 184 municípios do Estado, incluindo o distrito de Fernando de Noronha, estão na rota de trabalho da Compesa, que atua, desde 1971, para levar água e esgotamento sanitário aos pernambucanos. (COMPESA, 2016)

Sua origem remonta a necessidade da administração estadual assumir o serviço de abastecimento de água e saneamento como uma questão pública, um direito da população, que crescia com as cidades. Não por acaso, o governo criou, em 1909, a Comissão de Saneamento, cuja atuação perdurou até a criação do Departamento de Saneamento do Estado, em 1946. Seu foco era a capital, embora já iniciasse, pouco a pouco, a implantação de sistemas de abastecimento nos municípios do interior. (COMPESA, 2016)

Após essas iniciativas, houve a necessidade de se contar com um órgão gestor único, a fim de assegurar a execução do Plano Nacional de Saneamento – Planasa, nos moldes preconizados pelo Banco Nacional da Habitação – BNH. O objetivo era travar uma articulação perfeita entre o planejamento federal e a política governamental do Estado, com vistas a garantir a viabilidade econômico – financeira e a levar o abastecimento de água com sucesso a um número maior de pernambucanos. (COMPESA, 2016)

Criada sob a Lei nº 6.307, de 29 de julho de 1971, a Compesa nasceu nesse contexto, com a extinção da autarquia do Fundo de Saneamento de Pernambuco – Fundespe. As duas empresas de saneamento existentes: Saneamento do Recife – Saner e Saneamento do Interior de Pernambuco – Sanepe tornaram-se suas subsidiárias. (COMPESA, 2016)

120

Em julho de 1974, foi dado o último passo para consolidar o sistema de saneamento no Estado: extingiram-se as organizações, e os serviços de água e esgoto passaram a ser centralizados sob a marca da Compesa. Após quarenta anos de sua fundação, a empresa está desenvolvendo o maior programa de investimento de toda sua história, realizando intervenções e obras em todas as regiões de desenvolvimento do Estado, do Litoral ao Sertão. Além disso, sua administração tem realizado uma grande transformação na própria gestão, com foco na melhoria dos resultados empresariais e na qualidade do serviço prestado aos pernambucanos. (COMPESA, 2016)

Por fim, a meta é tornar concreta a diretriz governamental para o setor: a universalização do acesso a água e ao saneamento em todos os municípios, de maneira sustentável e cidadã. (COMPESA, 2016)

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Planejamento Estratégico

Para Oliveira (2010, p. 4) o planejamento é um processo “desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

O planejamento, de acordo Maximiano (2007, p. 114) “é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro”.

Conforme Chiavenato (2004, p. 216), “ constitui a primeira e mais importante função administrativa, pois é preciso antes de realizar as outras funções organizar, dirigir, controlar e coordenar”.

Para com Oliveira (2010) o planejamento estratégico possui três níveis, são eles:

- Planejamento Tático: tem como finalidade a melhor utilização de recursos buscando otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo.
- Planejamento Operacional: tem seu foco nos níveis organizacionais inferiores e nas atividades do dia-a-dia da organização.
- Planejamento Estratégico: é a consolidação da interação entre os aspectos internos ou controláveis e os aspectos externos ou não controláveis das organizações, determinando um rumo que organização deve tomar, ou seja, é nesse nível que são formulados os objetivos da organização.

De acordo com Schneider (2013, p. 2), a palavra *strategos*, que significa “a arte do general”, ganhou popularidade com os constantes avanços nas campanhas de anexação de territórios do Império Romano. Por séculos, a palavra estratégia resumiu-se às práticas militares e foi chave na I e II Guerra Mundial.

Ainda de acordo com Schneider (2013, p. 2), os primeiros relatos sobre estratégias foram escritos pelo general chinês SunTzu. A obra intitulada “a arte da guerra” foi publicada em torno de 400 a. C., e trazia vários relatos sobre estratégias que o general usava para vencer seus inimigos. Com o passar dos anos, as estratégias passaram a ser utilizadas pelas empresas como forma de se manterem competitivas no mercado. Conforme Schneider (2013, p. 5),

apenas em 1970, com o crescimento das práticas de consultoria e o desenvolvimento de empresas multidivisionais, a estratégia deixou de ser somente incorporada e adaptada nas organizações e passou a ser parte do processo administrativo. Assim, o mercado foi forçado a adaptar-se e exigir uma política de planejamento a longo prazo, visando a diminuição de riscos e aumento de retorno.

Para Vizeu e Gonçalves (2010 apud SCHNEIDER, 2013), a incorporação do termo estratégia no âmbito organizacional ocorreu como força de metáfora, comparando a prática gerencial com a prática militar.

Para Oliveira (2010 p. 184), a estratégia pode ser definida “ como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

De acordo com Fernando e Berton (2005), a estratégia consiste na identificação da posição da empresa perante o mercado competitivo, buscando se defender de uma competição atual e futura.

Dessa forma, pode-se definir, de maneira bem simples, estratégia como sendo um processo que permite que a organização consiga alcançar a situação almejada.

Para Fischimann (2009, p.27) o Planejamento Estratégico “é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consistência das suas oportunidades e ameaças do ambiente de uma organização”.

Machado (2013, p.217) afirma,

[...] Planejamento estratégico envolve planos e metas a longo prazo, mas suas decisões são realizadas no presente visando atingir objetivos organizacionais futuros que sustentam a organização por muito tempo. Essas decisões devem pautar-se em princípios, dentre eles, obter lucro necessário, maximizar as fontes de receitas e reduzir as fontes de despesas ou mantê-las em um patamar de regularidade.

Andion e Fava (2002, p. 27) defende o Planejamento Estratégico como sendo:

Um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. Objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os municie de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

De maneira resumida, pode-se dizer que o planejamento estratégico nada mais é que o processo de analisar todos os aspectos uma organização e, a partir disso, criar estratégia a serem tomadas visando o comprimento dos objetivos futuros da organização.

Conforme Viri (2013), o planejamento estratégico é a capacidade da empresa para gerar valor no longo prazo, atua de maneira a identificar as bases de uma estratégia competitiva.

As organizações por meio do planejamento estratégico buscam formular e implantar medidas com o intuito de aumentar sua cadeia de valor e, conseqüentemente, ganhar uma vantagem competitiva. Na concepção de Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 4), “uma empresa tem vantagem competitiva quando implanta uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar”. Para Machado (2013, p.171),

[...] uma vantagem competitiva sustentável deve ser realmente avaliada na adoção de uma estratégia, porque o tempo que se permanece com essa vantagem competitiva é geralmente o tempo em que a organização se mantém em destaque, em evidencia, com os olhares dos consumidores e potenciais compradores voltados ao seu negócio de forma quase exclusiva.

123

Para Megginson et al. (1086 apud TERENCE, 2002) pode-se destacar como vantagem competitiva do planejamento estratégico:

- adaptação da organização as mudanças no ambiente;
- proporciona melhor entendimento sobre assuntos mais importantes;
- capacita os administradores a criarem uma visão sistêmica;
- ajuda a estabelecer as prioridades de mais eficaz e eficiente;
- ajuda na integração das várias partes da organização;
- tende a tornar os objetivos mais específicos e difundidos na organização;
- ajuda ao gestores a tomarem as decisões de maneira mais assertiva, sem adivinhações e;
- poupar tempo, esforços e recursos.

Para Oliveira (2008), o planejamento estratégico é dividido em quatro fases, são elas:

- Diagnóstico estratégico,
- Missão da organização,
- Instrumentos prescritivos e quantitativos, e
- Controle e Avaliação.

Diagnóstico Estratégico

Para Oliveira (2008, p.63), a primeira fase do planejamento estratégico é o diagnóstico estratégico, que procura responder à pergunta “qual a real situação da organização quanto a seus aspectos internos e externos?” analisando assim, o que a empresa possui de bom, regular ou ruim em seu processo administrativo.

Ainda de acordo com Oliveira (2008), a fase do diagnóstico estratégico “é realizada por meio de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes a realidade externa e interna da empresa”. Ainda, segundo o mesmo autor, esta primeira fase possui duas etapas: a análise do ambiente interno e externo.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993 apud AULICINO, 2012), “o diagnóstico estratégico é um enfoque das mudanças a serem feitas na estratégia e nas potencialidades internas da organização para garantir êxito em seu ambiente futuro.”.

Um diagnóstico estratégico, resumidamente, pode ser definido como uma avaliação da situação atual da empresa. Para Costa (2003 apud TEXEIRA, 2012), diagnóstico estratégico “é um processo fado formal e estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformações para a construção do seu futuro”.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 17), somente depois da formulação do diagnóstico estratégico, pode-se criar uma visão, missão e valores da empresa, que servem sobretudo para informar os *stakeholders*, respectivamente, o que a organização é essencialmente, como trabalha, quem pretende atender e suas crenças e princípios fundamentais

Segundo de Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 17)

A visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do o que pretende realizar. Consequentemente, uma declaração de visão articula a descrição ideal de uma organização e molda o futuro pretendido. Em outras palavras, uma declaração de visão direciona a empresa para onde ela gostaria de estar nos próximos anos.

Para Ruffini (2015), a visão reflete onde a empresa quer chegar, a partir disso a empresa traça ações para o que foi estabelecido aconteça dentro de um tempo previsto. Portanto, a visão é formulada para que a organização assuma responsabilidades que reflitam

sobre suas ações, baseando-se em metas e usando o tempo como indicador na busca por esse objetivo pré-determinado.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 18), “a visão é a base da missão, porém, a missão especifica o negócio no qual a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender”. Assim, entende-se por missão o lugar onde a empresa divulga que faz, para quem faz e como ela faz.

Para Oliveira (2007, p. 126),

A missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui se procura responder á pergunta básica: ‘Aonde se quer chegar com a empresa?’

Conforme Ruffini (2015, p. 148), “a missão demonstra para o mercado o propósito da empresa, aquilo em que ela e todos os seus colaboradores creem, é a razão de ser daquele negócio e mostra como contribui para a sociedade”.

Os valores organizacionais, no que lhe diz respeito, servem como norteadores às metas e/ou condutas da organização. De acordo com Mendes e Tamayo (1999 apud MIGUEL; TEIXEIRA, 2009), fazem parte de uma lógica de sustentação e transformação dos comportamentos humanos oriundos da socialização e aprendizagem, sendo, portanto, de grande valia para as organizações que têm a necessidade de moldar comportamentos em funções de seus interesses.

Os valores organizacionais servem, sobretudo, para que o corpo de colaboradores compreenda e siga aspectos éticos e sociais que moldam a fundação e funcionamento da organização, tornando assim, mais fácil a aplicabilidade de práticas e comportamentos que as empresas julgam como ideais.

Entende-se, com o que foi exposto acima, que a necessidade de aumentar sua fatia de mercado faz com que as organizações busquem utilizar vários modos de encontrarem vantagens competitivas, a quais para serem mais eficazes devem ser apoiadas por um planejamento estratégico. Pois, para Oliveira (2008), o planejamento estratégico, usado de maneira correta, tem a capacidade de fazer com que a organização tenha um melhor crescimento e desenvolvimento.

Conforme Oliveira; Kotler (2006 apud TORREZAN, 2012) meta é um ponto quantificado, com responsável nomeado e prazo de realização estabelecido. Dificilmente encontra-se uma organização que persegue apenas um objetivo, geralmente os gestores buscam um conjunto de metas que engloba aumento de receita, lucratividade, crescimento de

participação de mercado e reputação da empresa. Muitas vezes, esses objetivos são incoerentes e inalcançáveis, desmotivando os colaboradores. O que reforça a importância de metas coerentes e possíveis, cuidadosamente elaboradas e adequadamente informadas aos responsáveis.

Com a formulação de metas e objetivos coerentes, buscando atender a missão em direção à visão, respeitando os valores previamente formulados. É necessário que se estabeleça as estratégias que serão utilizadas. Para Sapiro e Chiavenato (2003 apud TORREZAN, 2012) as estratégias devem ser encaradas no longo prazo, envolvendo um comportamento global em relação ao ambiente em que se situa, ou seja, sendo formulada e entendida em todos os níveis da organização tomando como base os conceitos de missão, visão e valores. O planejamento estratégico é uma maneira pela qual a estratégia é organizada e articulada, antes de ser implementada. No fim do ciclo, é necessário que o desempenho das estratégias seja avaliado com o auxílio de indicadores e demonstrações financeiras e com isso, se possa aplicar medidas corretivas que garantam o sucesso empresarial.

Portanto, de maneira bem sucinta, pode-se dizer que o diagnóstico tem como finalidade verificar o real momento da organização, bem como as decisões que são tomadas e as que serão tomadas referente ao futuro da empresa. Ele deve ser feito com o maior cuidado possível, pois caso não seja confiável pode não passar a confiança necessária aos gestores na orientação das mudanças necessárias e abordadas por ele.

126

3.2.1 Análise do ambiente

Como visto, o planejamento estratégico tem fundamental relevância para criação de uma vantagem competitiva para organização, entretanto, para se elaborar um planejamento estratégico eficiente e eficaz se faz necessário conhecer o ambiente organizacional, tanto o interno quanto o externo, considerando os riscos e oportunidades, tanto os atuais quanto os futuros, que possibilitem a empresa atingir suas metas e objetivos.

Para Oliveira (2007, p. 126):

As empresas interagem em cenários macro ambientais e micro ambientais que de alguma forma interferem no negócio de cada uma. Os macro ambientais constituem-se elementos legais, sociais, demográficos, regionais, culturais, econômico, políticos, tecnológicos, ecológicos, científicos e físicos, que regularmente originam forças sociais maiores e impactantes, capazes de interferir e afetar o micro ambiente. Este, por sua vez é constituído pela própria empresa, colaboradores, órgãos reguladores, clientes, parceiros, fornecedores,

distribuidores, promotores de vendas e concorrentes que estão próximas, ou no seu ambiente funcional, estas tanto afetam a sua capacidade de bem servir, suprir e atender às suas demandas de produção de valor (produtos e serviços) e satisfação do mercado que são as suas forças; quanto dificultam a sua capacidade de servir, disponibilizar valores e atender esse mercado que são as suas fraquezas.

De acordo Born (2009 apud VIRTÍ, 2013), a análise ambiental é desmembrada em duas partes distintas: o ambiente interno e externo.

O ambiente interno consiste em analisar os aspectos encontrados dentro da organização. Ainda de acordo com Born (2009 apud VIRTÍ, 2013), o ambiente interno é resultado das estratégias de gestão utilizadas pela empresa e que, assim, pode ser controlado pelos gestores da organização.

Conforme Oliveira (2010 p. 81) “a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada”. De maneira simples, o ambiente interno nada mais é que a comparação dos pontos fortes e fracos da organização com os das correntes.

O ambiente externo, por outro lado, são os aspectos vem de fora da empresa. Segundo Born (2009 apud VIRTÍ, 2013), são aspectos que estão fora do controle da organização, contudo se a mesma tiver conhecimento sobre eles é possível aproveitar as oportunidades e eliminar as ameaças.

As análises externa e interna devem ocorrer de forma simultânea. O objetivo dessas análises é identificar as oportunidades e ameaças presentes, para com isso estabelecer quais pontos poderão ser transformados pela organização em vantagem competitiva e quais pontos precisam ser melhorados para diminuir suas fraquezas. (BARNEY; HERSTERLY, 2007 apud DESTACIO, 2010).

Segundo Ruffini (2015, p. 150), a capacidade de estudar e dominar a variabilidade do macro e micro ambiente, somada ao conhecimento das particularidades do mercado, permite que as organizações ofereçam à sociedade, soluções criativas e sustentáveis, garantindo assim, sua permanência e sucesso competitivo no mercado.

3.2.2 Análise de SWOT

Como dito anteriormente, o planejamento estratégico a análise ambiental e de suma relevância para o desenvolvimento de uma organização. A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Oppotunities e Threats*), que se traduz para forças, fraqueza, oportunidades e

ameaças, e é uma ferramenta de planejamento estratégico que tem como finalidade analisar o ambiente interno e suas forças e fraquezas, além das oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 139) a análise SWOT “confronta as ameaças e oportunidades do ambiente com as forças e fraquezas da organização e, a partir dessa comparação, gera insumos para as estratégias da empresa”.

Segundo Ribeiro Neto (2011, p. 17), “a aplicação se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são avaliadas pela observação da situação atual da organização, em termos de elementos internos”.

Conforme Oliveira (2008, p. 69):

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

128

Assim, entende-se diante do que foi exposto, que a análise de SWOT tem como finalidade associar as forças internas da organização com as oportunidades externas, simultaneamente em que são identificadas as necessidades internas e neutralizadas as externas, gerando com isso vantagem competitiva para empresa.

Conforme Kotler (2006, p. 51) existem diversas forma de se obter oportunidades, destacam-se:

- Uma empresa pode se beneficiar de uma tendência de convergência entre setores e lançar produtos ou serviços híbridos que sejam novos para o mercado.
- Uma empresa pode tornar um processo de compra mais conveniente ou eficiente.
- Uma empresa pode atender à necessidade de mais informações e orientação.
- Uma empresa pode personalizar um produto ou serviço oferecido até então somente de forma padronizada.

Portanto, a análise de SWOT demonstra muita eficiente em seu principal objetivo, na medida em que expõe de maneira objetiva as variáveis externas e internas do ambiente

empresarial, facilitando a decisão de alocação de recursos por parte dos gestores e fornecendo informações que permitem a organização se adapte com agilidade, maximizando suas forças e minimizando suas ameaças.

3.2.3 Cinco forças competitivas de Porter

Para Porter (1986 apud TEXEIRA, 2012):

a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da organização é a indústria ou as indústrias em que compete. Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as organizações na indústria, o ponto básico encontra-se nas habilidades das organizações em lidar com elas.

A partir disso, Porter criou o modelo que ficou conhecido como “as cinco forças de Porter”, pois, para ele, a competitividade de uma organização são consequências dessas cinco forças: ameaças de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes.

129

Conforme Porter (1986 apud ANDRADE et al., 2010), empresas que apresentam as mesmas características são dependentes entre si, ou seja, os movimentos competitivos de uma organização geram de imediato uma reação de seus concorrentes. Essa competitividade aumenta quando a luta por mais participação do mercado também aumenta. Deste modo, é primordial entender como funciona cada uma das cinco forças (ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substituição, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores e grau de rivalidade entre os concorrentes) pois, estas mostram a empresa que a concorrência não se limita apenas aos concorrentes direto ou produtos substitutos, mas sim a qualquer organização que dispute mercado com a mesma.

Isso fica evidente, segundo Moreira et al. (2013), quando se faz alguns questionamentos básicos aos gestores da empresa:

1. Entrada: existem barreiras de entrada para novos competidores?
2. Substitutos: É fácil optar por outra empresa?
3. Poder dos compradores: qual é a magnitude do poder dos compradores?
4. Poder dos fornecedores: quantos fornecedores existem?
5. Rivalidade: existe forte competição entre as empresas existentes?

De maneira bem sucinta, entende-se que o risco de novos concorrentes é simplesmente entrada no mercado de novas empresas. Segundo Certo e Peter (2010, p. 134 apud BARCELOS, 2012, p. 52) “existe um desejo de obter participação no mercado e lucros”, por parte dos novos concorrentes, “mas essa entrada depende das barreiras de entrada.”. Entende-se como barreiras as dificuldades impostas pelas organizações que já estão presentes no mercado para atrapalhar ao máximo a entrada de novas empresas.

Produtos substituídos, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, pg. 52) “são bens ou serviços externos a uma determinada indústria (setor), que executam funções iguais ou semelhantes às de um produto que uma indústria (setor) produz”, produtos substitutos podem representar uma ameaça quando passam a ser opções de compra para os consumidores, quando o produto apresenta pouco o nenhum custo de mudança.

Por decorrência, a terceira força competitiva de Porter o poder de barganha dos compradores é exercido quando o consumidor quer comprar mais pelo menor preço mais baixo, barganhando para adquirir produtos com mais qualidades ou mais serviços e fazendo com que os concorrentes entre em conflito uns contra os outros. Isso pode ocasionar, dentre outras coisas, uma diminuição na taxa de retorno das empresas.

130

Conforme advoga Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 52), poder de barganha dos fornecedores nada mais é que o poder que os fornecedores têm de “aumentar os preços e reduzir a qualidade de seus produtos”, isso faz com que as empresas fiquem dependente e sobre controle de seus fornecedores. Ainda segundo os autores, o poder de fornecedores se torna uma ameaça quando apresenta algumas dessas características:

- mercado dominado por poucas empresas;
- produtos substitutos insatisfatórios;
- quando as empresas não são importantes para o fornecedor;
- o produto dos fornecedores criou elevou o custo de mudança;
- os fornecedores possuem produtos diferenciado.

Por fim, como a última das forças de Porter a rivalidade entre as empresas existentes é a mais presente dentro das organizações, ela se caracteriza pela concorrência propriamente dita é a mais comum, pois se trata da briga de tentar tirar os clientes umas das outras. De acordo com Pereira e Bastos (2009, p. 4), essa rivalidade ocorre quando os concorrentes buscam aumentar sua participação no mercado e procuram estratégias para tirar clientes das outras empresas, pode-se destacar a competição preço e combates de propagandas

4 METODOLOGIA

A presente pesquisa se divide em três fases, inicialmente foi realizada a pesquisa bibliográfica e exploratória com abordagem qualitativa dos dados, para o embasamento teórico do assunto abordado, logo após coletou-se informações sobre a pesquisa mediante aplicação de uma pesquisa semiestruturada e foi feita uma preposição de planos.

A pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, para Silveira e Córdova (2009), o pesquisador descreve os problemas e analisa as variáveis de determinada realidade, sendo qualitativa, não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou uma organização.

A pesquisa semiestruturada foi aplicada ao gestor da empresa Companhia Pernambucana de Saneamento – Compesa Unidade de Negócios de Serra Talhada e teve como objetivo coletar informações sobre para realizar um diagnóstico e, se possível, propor soluções para os problemas encontrados. A entrevista foi dividida em duas partes. Na primeira as perguntas tive como alvo identificar como as cinco forças de Porter agiam sobre a organização. Na segunda, intenção era identificar, junto aos gestores, quais os aspectos internos e externos mais afetavam a organização.

131

Conforme defende Roesch (2005, p. 67), a preposição de planos tem por finalidade propor soluções para problemas diagnosticados previamente, podendo ou não realizar a implantação do plano. Diante disso, ouve-se a necessidade de realizar um diagnóstico estratégico, visando coletar o maior número possível de informações por mediação do pesquisador, com o propósito de solucionar os problemas apresentados e propor soluções através de um plano de ação.

5 DEFINIÇÃO E RELATO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA (DIAGNÓSTICO)

O modelo de administração da Compesa é descentralizado, ou seja, baseia-se na regionalização por bacias hidrográficas e Unidades de Negócio. Essas últimas devem seguir as diretrizes estratégicas fixadas pela administração central, porém possuem autonomia para a aplicação de seus recursos orçamentários.

Com objetivo de elaborar um diagnóstico estratégico, foi criada e aplicada na organização uma entrevista semiestruturada com o gestor da Compesa, unidade de negócio

Serra Talhada, visando encontrar qual visão do gestor entrevistado sobre o cenário que a organização está inserida bem como os problemas administrativos presentes na mesma.

Segundo o gestor da empresa, a Compesa não possui concorrentes diretos nos serviços de abastecimento de água e de coleta de esgoto no estado de Pernambuco, pois a empresa possui a concessão desses serviços em 173 das 185 cidades do estado pernambucano. Contudo, de acordo com as palavras do gestor entrevistado: “a empresa enfrenta a concorrência de empresas que oferecem serviços de água engarrafada, proprietário de poços entre outros. Porém, do ponto de vista da qualidade, fornecimento em escala contínua e controle operacional, não enxergo concorrência adequada, pois possuímos um rigoroso processo desde da captação até a distribuição final em qualidade e quantidade”.

Em relação a força da concorrência o gestor a considera moderada, pois seus concorrentes possuem pontos de distribuição em todas as cidades do estado e investem muito em marketing.

No que se refere aos principais fornecedores da empresa abordada, destacam-se : Celpe, Tigre, Saint-Gobain, Tupan, Premocil, Natal, Grupo Pajeú, Mercantil Santana, Posto do Vale, Oliveira Alto Peças, Casas dos Carimbos, Visa Tecnologia, Magalhães informática.

132

Com relação ao poder de barganha dos fornecedores, de acordo com o gestor, a Compesa passou a ter uma maior atenção com os relacionamentos que possui com seus fornecedores. Segundo ele, “ A Compesa possui um Programa de Avaliação de Fornecedores que visa prestar reconhecimento pelo esforço, dedicação e qualidade de nossos parceiros. A avaliação desses fornecedores define as relações adequadas de gestão que devem ser seguidas, vinculando a missão e a visão da empresa. Os resultados da avaliação dos fornecedores devem configurar um estímulo à melhoria contínua da qualidade do fornecimento e, conseqüentemente, melhoria na satisfação dos clientes da Compesa”. Assim, para ser fornecedor da Compesa, a empresa necessita possuir alguns atributos, como: entregar pontualmente; fornecer qualidade consistente; ter antecedentes estáveis; fornecer bom serviço agregado ao produto; ter flexibilidade para ajustar rapidamente às flutuações de demanda da COMPESA; cumprir com o prometido; dar apoio técnico. Portanto, diante do que foi exposto acima, o gestor da empresa considera moderado o poder negociação de seus fornecedores, pois mesmo a organização utilizando de licitações para fazer compras e existindo um grande número de fornecedores no mercado, ela estabelece padrões de qualidade que fazem com que as empresas que atingiam esse patamar consigam ter maior poder de negociação.

Como serviços oferecidos a organização, como dito anteriormente, estão o abastecimento de água e esgotamento sanitário. Isso fica claro quando se analisa a missão estratégica da empresa, que diz o seguinte: “Prestar, com efetividade, serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, de forma sustentável, conservando o meio ambiente e contribuindo para a qualidade de vida da população”.

Já em relação a produtos substitutos, o gestor da organização informou que existem soluções alternativas que podem substituir a prestação dos serviços oferecidos pela empresa, como: construções de sumidouros para consumo de água e tratamento de esgoto; perfurações de poços; e aquisições água por carros-pipa.

A empresa assume por clientes todos imóveis residências, industrial, comercial e públicos da área urbana, e em algumas localidades rurais, do estado de Pernambuco que solicitou abastecimento de água e a empresa possuía viabilidade técnica para tal finalidade.

Como não existe uma concorrência forte no mercado, o gestor considera baixo o poder de negociação dos clientes.

Para o gestor da empresa, é muito difícil que empresas do mesmo segmento e mesmo porte da Compesa surjam no estado, entretanto o gestor falou sobre o risco da municipalização e privatização dos serviços oferecidos, entretanto, o mesmo disse que é muito difícil que isso ocorra, já que a empresa possui a concessão dos serviços por muitos anos, em algumas cidades, por exemplo, a Compesa tem a permissão de oferecer seus serviços por mais 50 anos.

A segunda parte da entrevista consiste em colher informações sobre os aspectos internos e externos, possibilitando assim a montagem da análise de SWOT da empresa, conforme disposto na tabela 01 a seguir:

Tabela 01 - Análise de SWOT da Compesa

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fluxo de caixa efetivo; ➤ Credibilidade juntos aos fornecedores; ➤ Competência reconhecida e domínio da atividade; ➤ Corpo de funcionários experiente; ➤ Credibilidade da marca; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Baixa motivação dos colaboradores; ➤ Treinamento insuficiente. ➤ Cultura não-orientada para resultados; ➤ Comunicação interna e externa; ➤ Burocracia; ➤ Política tarifária inadequada; ➤ Falta de foco no cliente; ➤ Insuficiência de colaboradores.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Subsídios governamentais para o investimentos em abastecimento e saneamento básico; ➤ Aumento da conscientização ambiental da população; ➤ Implantação das parcerias Público-Privadas-PPPs; ➤ Avanços das tecnologias de informação e monitoramento; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Baixo poder aquisitivo da população; ➤ Inadimplência dos órgãos públicos; ➤ Crescimento da carga tributária; ➤ Flutuações econômicas; ➤ Perdas de mercado por ofertas de fontes alternativas de abastecimento, inclusive clandestinas e ilegais; ➤ Elevação dos custos de energia; ➤ Fatores climáticos negativos;

Fonte: resultado da pesquisa (2016)

Ao realizar a análise SWOT na organização foram detectados os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades. Quanto aos pontos fortes, à organização conta com uma boa solidez financeira, isso foi conseguido através da implantação da ferramenta estratégica *Balanced Scorecard – BSC*, pois esta ferramenta contribuiu para o a efetividade da gestão implantando na empresa a gestão por resultados. Essa solidez financeira permitiu a empresa, dentre outras coisas, a ganhar credibilidade junto aos seus fornecedores, pois os mesmos passaram a ter uma maior garantia de que os pagamentos não iam sofrer atrasos. Os outros pontos fortes consistem no que o gestor considera ser valores da organização.

Quanto aos pontos fracos e mais relevantes da análise, foi identificado, como principais problemas da organização a baixa motivação dos colaboradores. A baixa motivação dos colaboradores, de acordo com o gestor entrevistado, aumentou nesses últimos anos devido aos severos ajustes ocorridos no orçamento da empresa e que vem impactando diretamente rotina dos colaboradores e que provoca insatisfação. Outro fator levantado pelo gestor e que afeta diretamente a motivação dos colaboradores é o fato da empresa não possuir um bom plano de cargos e carreiras, segundo ele, sem um plano adequado os funcionários não buscam se aperfeiçoar profissionalmente, já que eles não têm muita possibilidade de almejar posições maiores e melhores dentro da organização.

Quanto às ameaças, as mais realçadas pelo gestor foram os fatores climáticos negativos e as flutuações econômicas. Segundo o gestor, a estiagem prolongada tem influenciado no abastecimento de água em diversas cidades. No estado, dos 173 municípios que a empresa atende 126 sofrem com restrições no abastecimento e 50 estão sendo abastecidas por carros-pipa, e dentro dessas cidades 18 já estão em colapso e outras 32 em pré-colapso (www.revistanegociospe.com.br, 2016). Levando em conta esses investimentos que são necessários para combater a seca no estado, as flutuações econômicas vivenciadas no país afetam ainda mais o desenvolvimento da organização, pois a alternância de crescimento rápidos da econômica, com períodos de estagnação ou declino, afetam a capacidade de investimento da empresa e, conseqüentemente, pioram os efeitos da estiagem.

135

As oportunidades, por sua vez, caracterizam-se por ações governamentais. Por apresentar bons indicadores econômicos a empresa acaba sendo beneficiada por investimentos do governo federal, segundo Roberto Tavares apud (REVISTANEGOCIOSPE.COM.BR, 2016), a Compesa possui um plano de investimento junto ao Governo Federal que permitem a empresa realizar grandes investimentos no estado, como por exemplo: o maior programa de saneamento em uma região metropolitana no Brasil; a construção da adutora do Agreste que é a maior obra hídrica em construção no Brasil.

Portanto, por mais que a situação econômica brasileira seja uma ameaça para a área de saneamento, o Governo se vê obrigado a aumentar o investimento e criar medidas para melhorar a qualidade de vida e fomentar o desenvolvimento do setor de saneamento.

Outra oportunidade encontrada são as parcerias Público-Privadas que a empresa vem fazendo nos últimos anos, o Programa Cidade Saneada hoje é a maior parceria na área de saneamento do país, esse programa possui investimentos totais de 4,5 bilhões de reais, sendo

que a maior parte, 3,5 bilhões de reais, são de recursos privados da Oderbrecht Ambiental e apenas 1 bilhão de reais do setor público (REVISTANEgociosPE.COM.BR, 2016).

6 BREVE DESCRIÇÃO DE POSSÍVEL SOLUÇÃO (PROPOSTA DE INTERVENÇÃO)

A aplicação da entrevista possibilitou o entendimento do ambiente interno e externo em que a organização está inserida, bem como as causas e consequências de seus principais problemas. Dessa forma, faz-se necessário a adoção de medidas com o objetivo de melhorar os gargalos da empresa. Identificou-se que os maiores problemas da empresa estão relacionados aos fatores climáticos extremos que atingem a região e à baixa motivação de seus colaboradores.

Em relação aos fatores climáticos, propõe-se criar campanhas de conscientização sobre o uso racional da água, instruindo a sociedade sobre a importância de preservar, economizar e recuperar os recursos hídricos. Essas campanhas visam criar uma educação ambiental na sociedade e devem ser feitas através da criação do projeto ambiental de conscientização do uso. Isso vai ao do que Capra afirma (2003 apud CULTUTAAMBIENTALNAESCOLA.COM.BR, 2008), uma das alternativas para a inclusão da temática ambiental na sociedade é através da “a aprendizagem em forma de projetos”.

136

O programa de conscientização do uso dos recursos hídricos, terá como objetivo divulgar e instruir a sociedade sobre a importância e a necessidade de se utilizar os recursos hídricos da maneira correta. Dentre as ações que poderão ser realizadas, destacam-se: criações de feiras; distribuição de material informativo; realização de palestras, dinâmicas e discussões em grupos; criação de site.

Ao analisar a baixa motivação dos colaboradores, foi identificado, junto ao gestor entrevistado, que a empresa possui uma política de treinamento ineficiente. Diante disso, propõe-se criar um programa de Coaching que proporcione de maneira mais eficiente a troca de conhecimento entre os funcionários, onde os funcionários mais antigos e com mais conhecimentos passem confiança e aprendizado aos mais jovens. O coach, de acordo Avila (2012), “ é um profissional altamente qualificado que dispõe de suficiente conhecimento sobre a área a ser abordada no processo, seja técnica ou comportamental, e usa métodos específicos para que o coachee se desenvolva.”.

Pode-se identificar a falta de motivação em parte dos funcionários da Compesa a insuficiência de uma política de remuneração específica. Os indivíduos valorizam as recompensas pelo trabalho que desempenham, logo, é importante para estes entender qual e como é o sistema que rege o seu pagamento no fim do mês. A implantação de uma política de remuneração também traz uma justiça maior quanto a distribuição dos recursos financeiros, e evita maiores conflitos de interesses na organização.

A política específica mais adequada para a situação, seria por meio da elevação da escolaridade e do desenvolvimento de competências. Essa política incentivaria os funcionários a evoluírem como profissionais e adquirirem novas competências que trariam um alto valor para a organização. Essa política deve ser feita através do Estabelecimento dos parâmetros de remuneração, atribuindo uma porcentagem por indicador; e eleger os critérios do valor devido referente aos cálculos do plano de remuneração.

Em relação ao Plano de Cargos, Salários e Carreira da empresa, propõe-se descrever a composição dos cargos e das funções de cada colaborador, a jornada de trabalho concernente a cada cargo e função, mantendo assim, o equilíbrio entre os salários e cargos dentro da organização, bem como, com o piso salarial do mercado, proporcionando dessa maneira, o desenvolvimento profissional dos funcionários, assim como, a estruturação de sua carreira, através de mecanismos de evolução funcional, que se realizariam por meio da valorização do tempo de serviço, tempo no cargo exercido, títulos e cursos e avaliação de desempenho.

Outra ação que poderia aumentar a motivação dos colaboradores, seria a realização de reuniões anuais ou semestrais para apresentação dos resultados, metas, objetivos, mudanças organizacionais e estratégias com todos os colaboradores, permitindo aos funcionários maiores entendimentos sobre o planejamento estratégico da organização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi abordado nesse trabalho, percebeu-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta que tem como objetivo fazer com que a organização se prepare para possíveis transformações do mercado e ações de concorrentes.

Desse modo, o presente trabalho objetivou identificar quais os fatores internos e externos que mais influenciam a Companhia Pernambucana de Saneamento – Compesa,

visando com isso a elaboração de um plano de intervenção que objetivasse desenvolver estratégias para a soluções dos problemas encontrados.

Para obtenção desse objetivo, foi necessário fazer duas análises: do ambiente interno (pontos fracos e fortes) e do externo (ameaças e oportunidades) da empresa; e, a análise das Cinco Forças de Porter.

Na primeira análise, foi feita a identificação do ambiente interno e externo da empresa. No ambiente externo destaca-se como oportunidade os investimentos governamentais em saneamento básico; como ameaças destacam-se as flutuações econômicas e os fatores climáticos negativos. Já considerando ambiente interno destaca-se como ponto forte o fluxo de caixa efeito da empresa; como ponto fraco a baixa motivação de seus colaboradores.

Na segunda análise, foi feita a identificação da ameaça de novos concorrentes, do poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, da existência de produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes.

Em relação a ameaças de novos concorrentes, foi identificado que essa ameaça é muito baixa, pois a empresa possui a concessão de trabalhar em quase todas as cidades do estado durante muito tempo, impossibilitando, com isso, o surgimento de novas empresa.

138

No que diz respeito ao poder de negociação dos fornecedores, foi identificado que os mesmos possuem um poder moderado, já que a organização abordada estabelece critérios de relacionamentos que tornam maiores o poder de negociação deles.

Com relação ao poder de negociação dos clientes, verificou-se que é muito baixo, pois não existem no mercado empresas que ofereçam os serviços com a mesma qualidade e quantidade que Compesa oferece.

Já na existência de novos produtos substitutos, foi possível identificar que existem soluções alternativas que podem substituir a prestação dos serviços oferecidos pela empresa, como: construções de sumidouros para consumo de água e tratamento de esgoto; perfurações de poços; e aquisições água por carros-pipa.

Assim, com base nas atividades desempenhadas durante o estágio, pelo fundamento teórico e com o auxílio de ferramentas administrativas foi possível elaborar um projeto de intervenção que objetivou reduzir ou melhorar as deficiências e explorar as oportunidades e ameaças oriundas do ambiente interno e externo da organização.

Como principais limitações da pesquisa, pode-se considerar o não entendimento de alguns conceitos por parte do gestor da empresa e o curto tempo em que ela foi realizada.

Como sugestões para futuras pesquisas, estes resultados poderiam ser aplicados em um estudo com empresas diferentes, de outras regiões, com portes diferenciados ou em outras empresas de saneamento. Outra sugestão seria investigar as opiniões de diferentes atores que compõem a organização, como os consumidores, colaboradores e os fornecedores. Assim, esses dados poderiam ser mais relevantes para o meio acadêmico.

Por fim, conclui-se que esse estudo demonstrou que os métodos de análise interna e externa podem ser usados como ferramentas que visam auxiliar as empresas a desenvolverem vantagens competitivas, sendo possível aplicá-los em qualquer empresa, independentemente do tamanho, auxiliando no entendimento de sua real situação e, conseqüentemente, norteando o gestor no melhor caminho para a solução dos problemas organizacionais.

REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens. **Gestão empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

ANDRADE, C. E. M.; CANAL, F. Z.; OLIVEIRA, G. R.; CARVALHO, L. A.; GARBELOTTO, L. B.; CORTEZINI JUNIOR, V. **Formulação Estratégica**: um estudo das cinco forças de Porter. São Paulo: [s.n.], 2010.

AULICINO, A. L. **Identificação de problemas potenciais na construção de cenários e na formulação de estratégia em uma organização**: proposição de um método um estudo de caso. São Paulo: [s.n.], 2002.

BARCELOS, L. M. **Planejamento Estratégico**: uma nova visão empresarial para a empresa ALT Assessoria Contábil e Empresarial. São José, SC, 2012. Disponível em: <http://usj.edu.br/wp-content/uploads/2015/07/TCE-LUCAS-MELLO-BARCELOS.pdf>. Acesso em: 18 out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2007.

DESTACIO, R. P.; ROCHA NETO, R.; FAVORETO, R. L. Ambiente Organizacional: uma análise dos ambientes interno e externo de uma construtora na cidade de Londrina/PR. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA, 6., 2010, Londrina. **Anais** [...]. Londrina: UNOPAR, 2010.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreende dora à avaliação de desempenho . São Paulo: Saraiva, 2005.

FISCHIMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo, Atlas 2009.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin Lane. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MACHADO in MOCSÁNYI, D.; SITA, M. **Consultoria Empresarial: métodos e cases dos campeões**. São Paulo: Ser Mais, 2013. Cap. 28, p. 215-222.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional e Inovador. **Rev. adm. contemp.** [online]. 2009, v. 13, n. 1, p. 36-56.

MOREIRA, E. T.; STRAMAR, A. R; EISELER, F. V. P; DAMIANI, H. R. M. **Concentração industrial e competitividade: uma análise do setor de cervejas do Brasil – 1997 – 2012**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6., 2013, Bento Gonçalves. **Anais [...]**. Bento Gonçalves: ANPAD, 2013.

140

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, F. A.; BASTOS, A. N. **Formulando estratégias: proposição de um framework a partir do posicionamento e da Resource Based-View (RBV)**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4., 2009, Recife. **Anais [...]**. Recife, PE: ANPAD, 2009.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

RIBEIRO NETO, E. **Análise Swot: planejamento estratégico para análise de implantação e formação de equipe de manutenção em uma empresa de segmento industrial**. São João Del Rei, MG, 2011. http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf. Acesso em: 22 out. 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RUFFINI in SITA, M. **Estratégias empresariais para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Ser Mais, 2015. Cap. 18, p. 145-151.

SCHNEIDER, L. C. **Pensamento Estratégico Organizacional** – Origens, Evolução e Principais Influências. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6., 2013, Bento Gonçalves. **Anais** [...]. Bento Gonçalves: ANPAD, 2013.

SILVEIRA, R. B. **Formalização do planejamento estratégico no setor hoteleiro**: um estudo nos meios de hospedagem conveniados junto ao Costa Esmeralda Convencion & Visitor Bureau. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais** [...]. Porto Alegre: ANPAD, 2011.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana E. ; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora de UFRGS, 2009. p. 31-42.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2002.

TEXEIRA, R. F. **Gestão e planejamento e marketing**. Rio de Janeiro: FA Studio, 2012. Disponível em:
<https://books.google.com.br/books?id=oCOHCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 18 out. 2016.

141

TORREZAN, J. **O Planejamento Estratégico como ferramenta para manter a liderança no mercado**: um estudo de caso em uma empresa de materiais de construção – FACECAP. Capivari, SP. 2012. Disponível em:
http://www.cneccapivari.br/libdig/index.php?option=com_rubberdoc&view=doc&id=516&format=raw. Acesso em: 20 out. 2016.

VIRTI, J. F. **Proposta de Planejamento Estratégico**: o caso da empresa J.J Virti Materiais de Construção LTDA ME. Porto Alegre, RS, 2013.