

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

CRISTHIAN RIBEIRO QUINES

**ANÁLISE DA ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM CLUBES DE FUTEBOL**

TRABALHO DE CURSO

Sant'Ana do Livramento

2016

CRISTHIAN RIBEIRO QUINES

**ANÁLISE DA ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM CLUBES DE FUTEBOL**

Trabalho de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em administração pela Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Orientador: Prof(a). Paulo Vanderlei Cassanego Júnior

Sant'Ana do Livramento

2016

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

658.4012

Q933a Quines, Cristhian Ribeiro

ANÁLISE DA ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
CLUBES DE FUTEBOL / Cristhian Ribeiro Quines.

64 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -- Universi-
dade Federal do Pampa, ADMINISTRAÇÃO, 2016.

"Orientação: Paulo Vanderlei Cassanego Júnior".

1. Planejamento Estratégico. 2. Clubes de Futebol. I.
Título.

CRISTHIAN RIBEIRO QUINES

**ANÁLISE DA ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM CLUBES DE FUTEBOL**

Trabalho de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em administração pela Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Área de Concentração: Administração

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 21 de novembro de 2016.
Banca examinadora

Prof. Dr. Paulo Vanderlei Cassanego Junior
Administração/Doutorado – USP

Prof. _____.
_____/_____ - _____

RESUMO

O trabalho teve como objetivo principal efetuar uma análise da metodologia utilizada por equipes de futebol para moldar seus planejamentos estratégicos. O estudo do presente tema reflete a uma grande demanda por planejamento em empresas e, também, a uma diversidade de estudos acerca do mesmo. Assim, é importante destacar que existem diversas maneiras de estruturação do plano, e, esta pesquisa, buscou a evidência disto. Assim, como forma de facilitar o entendimento, o trabalho trouxe estudos conceituais de planejamento estratégico, além da teoria de alguns autores no que se referem às origens do tema. Em seguida, o estudo preocupou-se em abordar conceitos mais específicos nos planejamentos. Além disso, com o intuito de facilitar o estudo, buscou-se por diversas metodologias e, após analisar os referidos métodos, moldou-se uma estrutura que tentou a contemplação das principais ideias dos autores estudados. A metodologia empregada nesta pesquisa buscou a simplificação da teoria e sua aplicação prática, através da análise do objeto estudado nas empresas: Grêmio Foot-Ball Porto Alegre e Sport Club Internacional. A metodologia utilizada contemplou uma análise qualitativa dos métodos presentes nos planejamentos das empresas estudadas e deu-se através de uma pesquisa documental. Desta forma, o trabalho promoveu a comparação e análise estrutural dos planejamentos das empresas. Assim, o trabalho torna-se importante, ao passo que desmembra as etapas do planejamento, facilitando sua compreensão e difusão. A elucidação do conceito de planejamento terá impacto não só no ambiente acadêmico como também fora dele, pois a viabilidade de estudos posteriores, já existente, ganha força com a difusão do tema.

Palavras-chave: Planejamento; Estratégia; Metodologia.

ABSTRACT

The work aimed to carry out a method of analysis used by soccer teams to shape their strategic plans. The study of this issue reflects a high demand for planning in companies and also to a variety of studies about the same. Thus, it is important to note that there are several ways to plan the structure, and this research sought this disclosure. Thus, in order to facilitate understanding, the work brought conceptual studies of strategic planning, in addition to the theory of some authors in referring to the theme origins. Then the study was concerned to address more specific concepts in planning. Moreover, in order to facilitate the study, we sought to several methodologies and, after analyzing these methods, has shaped a structure that tried contemplation of the main ideas of the study authors. The methodology used in this study sought to simplify the theory and its practical application through the analysis of the studied object in companies: Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense and Sport Club Internacional. The methodology used included a qualitative analysis of present methods in the planning of the companies studied and gave up through desk research. Thus, the work promoted comparison and structural analysis of the business plans. Thus, the work becomes important, while severs the stages of planning, facilitating understanding and dissemination. The elucidation of the concept of planning will impact not only in academia but also outside of it, since the viability of further studies, existing, gains strength with the spread of the theme.

Keywords: Planning; Strategy; Methodology.

Título em espanhol: Análisis de la estructura de la planificación estratégica en los clubes de fútbol.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1- As Quatro Atividades De Planejamento Estratégico Que Levam A Estruturar A Estratégia De Uma Entidade	20
FIGURA 2- Processo De Planejamento Estratégico	21
FIGURA 3 - Processo de Planejamento Estratégico	21
FIGURA 4 - Processo de Planejamento Estratégico.	22
FIGURA 5 - Catalisadores, Ofensores, Oportunidades e Ameaças	23
FIGURA 6 - Passos para Análise dos aspectos Internos	25
FIGURA 7 - Matriz SWOT	26
FIGURA 8 - As Cinco Tarefas da Gerência Estratégica	29
FIGURA 9 - O Processo de Administração Estratégica.....	31
FIGURA 10 - Processo de Planejamento Estratégico	32
FIGURA 11 - Estruturação do Roteiro Prático	33
FIGURA 12 - Diagrama simplificado do processo de planejamento estratégico.....	34
FIGURA 13 - Processo de elaboração, implementação e controle de estratégias.....	36
FIGURA 14 - Modelo do Processo de Planejamento Estratégico de Roche.....	37
FIGURA 15. Modelo utilizado para análise dos dados	45
FIGURA 16. Mapa Estratégico do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre.....	50
FIGURA 17. Mapa Estratégico do Sport Club Internacional.....	53

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. Visão, Missão E Valores Da Vale	28
QUADRO 2. Método Utilizado Para Interpretação Dos Resultados.....	48
QUADRO 3. Comparação Entre Modelo De Planejamento Estratégico Do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre E Modelo Proposto	56
QUADRO 4.Comparação Entre Modelo De Planejamento Estratégico Do Sport Club Internacional E Modelo Proposto	57
QUADRO 5. Comparação Entre Os Modelos Utilizados Pelas Empresas	58

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1.	Problemática	12
1.2.	Objetivos.....	13
1.2.1.	Objetivo Geral	13
1.2.2.	Objetivos Específicos.....	13
1.3.	Justificativa	13
1.4.	Estrutura Do Trabalho	15
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1.	Origens Da Estratégia	16
2.2.	Planejamento Estratégico	17
2.2.1.	Fases Do Planejamento Estratégico	19
2.3.	Bases Metodológicas Do Planejamento	29
2.3.1.	Modelo De Thompson & Strickland III:	29
2.3.2.	Modelo de Daft.....	30
2.3.3.	Modelo De Almeida	31
2.3.4.	Modelo de Terence	32
2.3.5.	Modelo de Fischmann:	33
2.3.6.	Modelo de Oliveira.....	35
2.3.7.	Modelo de Roche.....	37
	37
3.2.	Método Escolhido	41
3.2.1.	Formulação do Problema ou Das Questões da Pesquisa	42
3.2.2.	Definição das unidades-caso;	42
3.2.3.	Seleção dos casos;	43
3.2.4.	Elaboração do protocolo;.....	43
3.2.5.	Coleta de dados;	44
3.2.6.	Análise e interpretação dos dados;	45

3.2.7.	Redação do relatório;.....	48
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	49
4.1.	Análise do modelo utilizado pelo Grêmio Foot-Ball Porto Alegre.	49
4.2.	Análise do modelo utilizado pelo Sport Club Internacional:	52
4.3.	Análise dos modelos usados pelas empresas em comparação ao desenvolvido pelo autor:	55
4.4.	Comparação dos modelos utilizados pelas empresas estudadas	58
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62

1. INTRODUÇÃO

O estudo de planejamento estratégico requer certo grau de aprofundamento acerca do tema, visto as diversas teorias relegionadas a este. Portanto, este estudo apresentará diversos conceitos (inclusive divergentes), análise das principais partes do planejamento estratégico e estudo de modelos propostos por autores, para que se possa ter uma melhor visão e compreensão acerca do tema.

Segundo Mendes (2006, *et al*) Planejamento Estratégico tem sido uma das áreas da administração com maior incidência de discussões, No entanto, o autor ainda indica que “apesar da popularidade conquistada nos círculos de alta gestão desde o seu surgimento na década de 60, a partir dos anos 80, o planejamento estratégico começou a ser questionado por algumas empresas que enfrentaram dificuldades na implementação das estratégias traçadas”.. Com isso, evidencia-se que há divergência de opiniões acerca do tema, pois se para alguns implementar o planejamento estratégico é difícil, para outros, sua aplicação é importante para o futuro da organização.

Entre os autores que acreditam na ênfase negativa do planejamento estratégico, destaca-se Mintzberg (2010). O autor, juntamente com Ahlstrand e Lampel (2010, p. 30), apesar de promover um estudo acerca das origens do planejamento estratégico, dividir o estudo em “escolas do planejamento” e indicar traços importantes da ferramenta, observa que “para cada vantagem associada à estratégia, há uma desvantagem”. Para o autor, quando se opta por planejar estrategicamente, abre-se mão de outras vantagens competitivas ou, ao menos, tem-se a tendência de simplificar a empresa, esquecendo-se dos detalhes na hora de planejar. Isto pode resultar em um planejamento equivocado, visto que não apresentará a realidade vivida pela empresa.

Para Brickmann (*apud* Schneider, *et al*, 2015) os debates acerca do tema tornam a análise dos ganhos e perdas incoerente e inconclusiva. Além disso, muitos estudiosos do tema citam que o planejamento deixa a organização rígida o que dificulta o processo de inovação e evolução criativa da empresa (MILLER e CARDINAL, 1994, *apud* MENDES, *et al*, 2006). O autor acredita que planejamento passou a ser confundido com abordagem burocrática e engessamento. Para completar, Mintzberg (2004, p. 22) denota que “(...) seus proponentes (...) estão mais preocupados com o que o planejamento poderia ser do que com o que ele se tornou de fato” e “em promover ideais vagos do que em conseguir posições viáveis”.

Por outro lado, na linha de defesa do planejamento, Terence (2002) utiliza trabalhos de Kotler e Armstrong (1993) e Stoner e Freeman (1995), onde ambos citam benefícios do planejamento estratégico. Entre os autores, citam-se os benefícios de:

- Encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os seus executivos;
- Obrigá-las a definir melhor seus objetivos e suas políticas;
- Fazê-las obter e aplicar os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;
- Fazer com que os seus membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- Proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar e;
- Adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório. (KOTLER E ARMSTRONG (1993), STONER E FREEMAN (1995), *apud* TERENCE, 2002, p. 10)

Assim, para que o planejamento seja eficiente o administrador não deve somente traçar objetivos, mas praticar a análise da situação atual da empresa, definir parâmetros de melhoria e se necessário efetuar revisões e adequações no processo. Tais benefícios, indicados pelos autores, denotam que o planejamento não é rígido, mas pode enrijecer a empresa se não for revisto adequadamente. Ainda assim, é necessário que a empresa busque o planejamento adequado com vistas suas condições e aspectos internos.

Portanto, tão importante quanto planejar, existe a definição de como planejar. Para tanto, alguns autores criaram modelos a serem seguidos pelas empresas, conforme sua estrutura, objetivo, mercado ou ramo de atividade. Assim, conhecer os variados modelos tornou-se necessário, visto que a escolha de um modelo inadequado pode levar a um planejamento inoperante. Assim, o estudo traz diversos autores com suas metodologias, analisa-os e define os principais pontos de cada modelo.

Além disso, como forma de exemplificar e balizar a pesquisa, optou-se por explorar, após a análise dos modelos teóricos, a estrutura do planejamento já utilizadas em empresas. Assim, a pesquisa analisou a estrutura em clubes de futebol, exemplificados por: Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense e Sport Club Internacional.

1.1. Problemática

Ao deparar-se com o tema “planejamento estratégico” em ambientes acadêmicos, nota-se uma grande divergência sobre o assunto. Se de um lado tem-se os críticos da ferramenta, de outro tem-se os defensores e entre estes alguns vão mais longe e propõem modelos padrões de planejamento, para facilitar sua implementação nas empresas.

Além disso, a estratégia passou a ganhar força perante grandes empresas. Segundo Montgomery e Porter (1998) grandes empresas necessitam de bases individuais para cada atividade e essas bases darão suporte a um plano estratégico global. Com isso, nota-se diversas fundamentações e teorias estratégicas sendo produzidas, ainda que uma grande quantidade de modelos dificulta a análise adequada Montgomery e Porter (1998).

Contrariando essa visão, Migliato & Escrivão Filho (2003) e Terence (2002), em seus trabalhos, apresentam opções de metodologias com possibilidade de aplicação pelas mais variadas empresas, indicando de modelos simples a modelos complexos e, até mesmo, modelos indicados para pequenas empresas.

Assim, para contextualizar melhor o presente estudo, decidiu-se abordar o tema em empresas que já utilizavam a ferramenta. A escolha de duas organizações observou o mercado em que atuam e o fato de possuírem planejamentos definidos e disponibilizarem os mesmos para consulta. Outro fator que influenciou na escolha das organizações (citadas na pág. 9) foi a questão de já existir ou não estudos parecidos em clubes de futebol. Em 2005, Ghisleni apresentou dissertação com o título: O planejamento estratégico do Grêmio Foot Ball Porto Alegrense e do Sport Clube Internacional através de modelos interpretativos. Tal estudo também trouxe modelos de estruturação do planejamento. No entanto, apesar de ter sido aplicado nas mesmas empresas, este estudo não se confundirá com aqueles, visto que o presente trabalho preocupar-se-á somente com parte estrutural do planejamento, enquanto a pesquisa de Ghisleni trouxe aspectos mais profundos do planejamento. Outro estudo que merece ser lembrado é o de Pereira (2004, *et al*) que procura analisar os principais pontos da gestão estratégica dos clubes de futebol relacionando-a com o desempenho destes clubes nos campeonatos brasileiros de 2001 e de 2002.

Assim, por serem temas recorrentes no mundo atual, futebol e planejamento foram unidos neste trabalho, executado sob a seguinte pergunta de pesquisa: **Como está estruturado o planejamento estratégico em clubes de futebol?**

1.2. Objetivos

Os objetivos desta pesquisa estão elencados nos próximos tópicos e serviram de balizadores no universo de estudo.

1.2.1. Objetivo Geral

- Analisar como está estruturado o planejamento estratégico em clubes de futebol.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar as fases em que os planejamentos estratégicos estão divididos nas empresas;
- b) Comparar a estrutura dos planejamentos estratégicos em clubes de futebol;

1.3. Justificativa

Diante da importância em preparar-se para momentos de crise ou de aquecimento de mercado, têm-se a necessidade de buscar previsões, avaliar atitudes e buscar soluções variadas, a fim de atingir os objetivos das empresas. Assim, planejar se torna importante no cenário atual. Segundo Terence (2002, p. 10), “planejamento significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada”.

Contudo, ainda há uma grande divergência, por parte de estudiosos, sobre como devem ser planejadas as ações de uma empresa. Nota-se, neste ponto, que planejamento pode

ser trabalhado sob diversas óticas e que planejamento estratégico é apenas uma parte do plano de negócio, que, segundo o SEBRAE (2016) é

O instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio.

Além disso, Terence (2002, p. 18), ao definir planejamento estratégico, fala da importância em distingui-lo do planejamento empresarial, pois este é mais amplo que aquele e pode abranger todas as atividades de toda organização. Além disso, planejamento estratégico ocorre nos níveis mais altos da administração e direciona o planejamento dos demais níveis de hierarquia dentro da empresa (FERREIRA, *et al*, 1997, *apud*, TERENCE, 2002, p. 18).

Outros autores falam da importância do planejamento estratégico: 1) Mintzberg (1987, *apud*, TERENCE, 2002, p. 20) define que ele é importante em empresas que desejam prever o futuro, pois para realizá-lo é importante entender o passado da organização e mercado, a fim de buscar a previsão do futuro; 2) Scraminn & Batalha (1997, *apud*, TERENCE, 2002, p. 20) acreditam que o planejamento é importante para a saúde da empresa, no longo prazo, pois o mesmo trabalha ações referentes a mercado e produtos, de forma ampla; 3) Tiffany & Peterson (1998, *apud*, TERENCE, 2002, p. 20) acreditam que o planejamento estratégico traz uma visão do futuro, possibilitando que a empresa promova mudanças e adequações em seus produtos e serviços, com base nas análises do mercado e do setor.

Contudo, por possuir diversos estudos, o planejamento estratégico não é unânime entre os autores e alguns autores que dizem ser importante para a organização ressaltam pontos que devem ser observados em relação a este tipo de planejamento. A estrutura (metodologia) do planejamento também recebe a influência de autores. Muitos acreditam que se a empresa não utilizar o método adequado para o seu tipo de organização, seu planejamento fracassará.

Assim, diversos autores trazem metodologias acerca de como elaborar o planejamento estratégico. Este trabalho irá contribuir para a compreensão dessas

metodologias, bem como, a partir dos resultados, será possível identificar as diferenças dos métodos utilizados pelas empresas e, então, no futuro, outras pesquisas poderão usar essa comparação como parâmetro para análise das fases dos planejamentos dessas organizações.

A ênfase deste trabalho em clubes de futebol, deve-se ao fato de que, em sentido amplo, clubes de futebol, antes de tudo, são empresas e possuem uma grande variedade e quantidade de clientes. Assim, como forma de chamar a atenção para este tipo de estudo, utilizou-se empresas que incitarão a curiosidade de leitores e apreciadores do tema.

1.4. Estrutura Do Trabalho

O trabalho em questão este dividido em cinco etapas. A primeira etapa do trabalho consistiu em introduzir o tema e o ambiente que se realizou o estudo, apresentou a problemática de pesquisa e fez uma pequena referência a outros trabalho parecidos com este. A segunda parte do estudo consiste na base teórica da pesquisa. O pesquisador buscou em estudos anteriores alicerces para seu estudo e calcou sua pesquisa através de conceitos presentes em obras sobre o planejamento estratégico. Assim, dividiu a segunda parte do trabalho em outras três (1- Origens de Estratégia; 2- Planejamento Estratégico; 3- Bases Metodológicas do Planejamento) para melhor definir conceitos importantes sobre os tópicos abordados. A terceira parte da pesquisa foi a definição da metodologia a ser utilizada, assim como principais conceitos sobre métodos de trabalhos acadêmicos. Na quarta etapa encontram-se os dados coletados e também a análise dos resultados da pesquisa. Na quinta e última etapa o autor apresenta considerações finais, trazendo as limitações do estudo e sua relevância para o ambiente acadêmico e empresarial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, estão apresentados tópicos de forma a elucidar o significado de planejamento estratégico, suas bases e concepções, além de trabalhar temas específicos e necessários para entendimento e análise dos resultados após a pesquisa. Assim, o referencial teórico desta pesquisa está assim dividido: Origem da Estratégia; Planejamento Estratégico; Bases Metodológicas do planejamento.

2.1. Origens Da Estratégia

Ainda que o conceito de estratégia tenha surgido antes da ideia de planejamento, antes deste surgiram os conceitos de competição (HENDERSON, 1989). Para Henderson (1989) a competitividade iniciou com o aparecimento da vida e foi evoluindo conforme cadeias alimentares eram formadas e cada espécie de ser vivo procurava vantagens em relação às outras espécies, para que não fosse extinta.

A estratégia nas empresas, propriamente dita, surgiu juntamente com a Segunda Revolução Industrial, que foi marcada pela formação de grandes mercados e maior acesso a investimentos (GHEMAWAT, 2007). Assim, na Segunda Revolução Industrial, as fábricas precisaram criar meios para angariar fundos para seus projetos e para tanto necessitavam de previsões e análises detalhadas acerca do mercado. Ghemawat (2007, p. 17) ainda acrescenta que a “Segunda Guerra Mundial forneceu um estímulo vital ao pensamento estratégico relacionado ao domínio militar e de negócios, porque aguçou o problema de alocação de recursos escassos por toda a economia”.

Já para Mendes, Binder e Prado Júnior (2006), o grande marco de estratégia foi o sucesso do livro escrito por Igor Ansoff em 1965: “*Corporate Strategy*”. O autor ainda lembra que a partir desta data surgiram periódicos acerca do tema, o que resultou numa valorização do planejamento por empresas de vislumbressem o sucesso: “É desta mesma época o início da publicação dos periódicos *Long Range Planning*, ainda hoje em circulação e *The Planning Review* que, desde 1996 vem sendo publicada com o nome de *Strategy & Leadership*” (MENDES, *et al*, 2006, p. 2).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) destacam que a formação do que é estratégia hoje só foi possível com contribuições de dez escolas: Escola do *Desing*; Escola do Planejamento; Escola do Posicionamento; Escola Empreendedora; Escola Cognitiva; Escola de Aprendizado; Escola do Poder; Escola Cultural; Escola Ambiental; Escola de Configuração. Cada uma delas, com suas limitações e contribuições, que completam o conceito de planejamento estratégico. Para o autor, portanto, o conceito de estratégia vem se moldando por meio de sua forma de utilização nas escolas.

Os autores citam uma divisão dessas escolas para maior facilidade de estudo. Neste ponto, em sua obra, citam que a Escola do *Desing*, a Escola do Planejamento e a Escola do Posicionamento possuem uma natureza precritiva, “mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que como elas necessariamente se formam” (MINTZBERG, 2010, *et al*, p. 21). A segunda divisão dessas escolas compreende a Escola Empreendedora, a Escola Cognitiva, a Escola de Aprendizado, a Escola do Poder, a Escola Cultural e Escola Ambiental. São seis as escolas dessa segunda etapa que se preocupa “menos com a prescrição do comportamento estratégico do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas” (MINTZBERG, 2010, *et al*, p. 21). A terceira divisão dessas escolas possui apenas uma escola que não pode ser compreendida entre as outras fases por ser considerada pelos autores a combinação das outras escolas. Assim a terceira divisão das escolas é integrada pela Escola da Configuração.

2.2. Planejamento Estratégico

A criação de estratégias nas empresas e, com ele, o planejamento, propriamente dito, vêm se revelando, apesar de não ser unânime, importante para o futuro das organizações. O livro, de H. Igor Ansoff, “*Corporate Strategy*”, trouxe princípios para publicações acerca do tema (MENDES, *et al*, 2006)

Por outro lado, mais importante do que analisar a origem do planejamento estratégico é analisar sua importância prática. Neste ponto, Lange (*et al*, 2007, *apud* SCHNEIDER, *et al*, 2015) notou, em seu estudo, que o fato de organizações formalizarem seus planejamentos não traz resultados práticos, salvo se o invocar para pleitear recursos financeiros de investidores. Contradizendo esta teoria, Delmar e Shane (2003, *apud*

SCHNEIDER, *et al*, 2015) apresentarem um estudo que identificou que o planejamento reduz o risco de dissolução de empresas.

Segundo o SEBRAE (2015) “planejar estrategicamente significa compatibilizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo às condições internas, favoráveis ou não, da empresa, de modo a satisfazer seus objetivos futuros”. Assim, nota-se que planejamento é a análise feita acerca das ferramentas disponíveis, ou possíveis, pela empresa, e seus objetivos. Portanto, planejar é prever situações, analisar o mercado, definir estratégias e metas a serem alcançadas.

Para Dornelas (2012), planejar é uma atividade crucial para a empresa, e só o administrador pode fazê-la. O autor ainda relata, em sua obra, que quase 70% das micro e pequenas empresas fecham nos primeiros 12 meses de atividade e que tal fato decorre principalmente pela falta de planejamento. Ainda assim, sabe-se que, no Brasil, poucas empresas utilizam o planejamento como ferramenta de gestão e muitas vezes ele não é utilizado porque os administradores não entendem como funciona o planejamento.

Maximiano (2011, p. 61) define planejamento: “Planejamento, em suma, serve para enfrentar o futuro, com suas certezas e incertezas. Se a empresa não se preparar, será atropelada pelos acontecimentos”. Consoante o autor, o planejar é vital para a empresa e engloba três passos, mostrados a seguir:

- Definir o objetivo (ou objetivos) – qual situação deverá ser alcançada.
- Definir um ou mais cursos de ação- caminhos para atingir o objetivo.
- Definir meios de execução – previsão dos recursos necessários para realizar o objetivo. (MAXIMIANO, 2011,P. 61)

Maximiano (2011) ainda toma o cuidado de separar o conceito de planejamento do conceito de planejamento estratégico, deixando implícito que planejamento estratégico é uma espécie do gênero planejamento e, portanto, não se confundem. Para o autor, toda empresa possui planejamento estratégico (explícito ou implícito), pois, para criar-se uma empresa, é necessária uma mínima análise de mercado ou ideia de negócio, e isso, na visão do autor, já se considera planejar estrategicamente. Contudo, planos estratégicos podem ter diferentes níveis de precisão, detalhes e formalismo, não havendo só uma maneira ideal de fazê-lo, mas há critérios que podem ser adotados a fim de facilitar sua preparação (MAXIMIANO, 2011, p. 63).

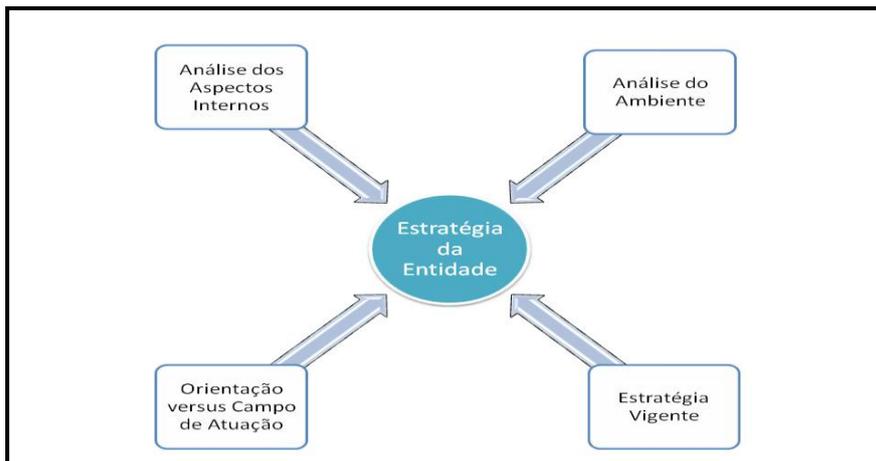
Planejamento estratégico ajuda o administrador a criar um roteiro de atividades a serem desenvolvidas com base na análise das vantagens e desvantagens da empresa frente ao mercado em que atua (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003, apud OLIVEIRA, *et al*, 2008). Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2008, p.3) acreditam que, por ser um processo “explícito, linear, estático e fragmentado (...)”, o planejamento estratégico propicia um ambiente favorável para adequar a organização com o ambiente, através do estudo das informações acerca da empresa. “Assim, a sua grande contribuição não está na formulação de estratégias, mas na preparação das mentes dos administradores para a tomada de decisões estratégicas” (OLIVEIRA, *et al*, 2008, p. 3).

Assim, notadamente o planejamento estratégico é um ramo do planejamento onde se busca a compreensão do mercado, definição dos objetivos da empresa e preparação das estratégias a serem implantadas.

2.2.1. Fases Do Planejamento Estratégico

O **planejamento** estratégico, para ser definido e implantado, passa por várias etapas, que serão estudadas no próximo título. No entanto, há definições comuns em todos planejamentos estratégicos. Tais definições precisam ser explicitadas, para que se compreenda melhor a estrutura dos planejamentos.

Para Almeida (2007), o desenvolvimento da formulação do plano estratégico possui quatro tarefas: Análise dos Aspectos Internos, análise do ambiente, comparação da orientação com o campo de atuação e estabelecimento da estratégia vigente (Figura 1). O autor indica que a análise dos aspectos internos ajuda a elevar a eficiência empresarial, enquanto a análise do ambiente, que é mais complexa que a anterior, consiste analisar as oportunidades e ameaças, visando à garantia de uma empresa eficaz (ALMEIDA, 2007). O estabelecimento da estratégia vigente é o conhecimento acerca das estratégias adotadas pela empresa, já a comparação da orientação com o campo de atuação visa manter a coesão entre objetivos, propostas e atividades desenvolvidas (ALMEIDA, 2007).

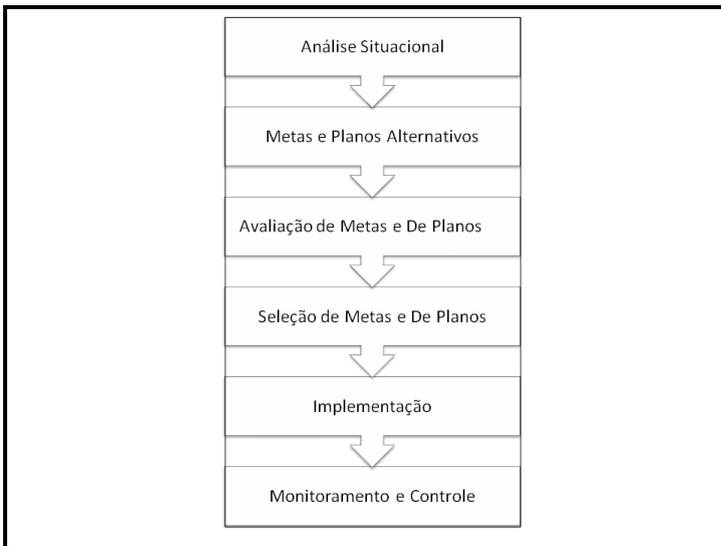


Fonte: Almeida, 2007, p. 15. Adaptado

FIGURA 1- As Quatro Atividades de Planejamento Estratégico que levam a estruturar a estratégia de uma entidade

Para Pereira (2011) o planejamento estratégico deve seguir alguns passos: Sensibilização e mobilização de atores (quem planeja), Diagnóstico prévio (identificação das adversidades), Oficinas, Implementação (incluir as ações planejadas à rotina empresarial), Monitoramento (controle da implementação), Revisão (readequação do planejamento com base no monitoramento). Dentro da fase oficina, observa-se que a terceira etapa refere-se à análise do ambiente (PEREIRA, 2011).

Assim, nota-se que os autores divergem em alguns pontos da estrutura do planejamento, como apresentado a seguir:

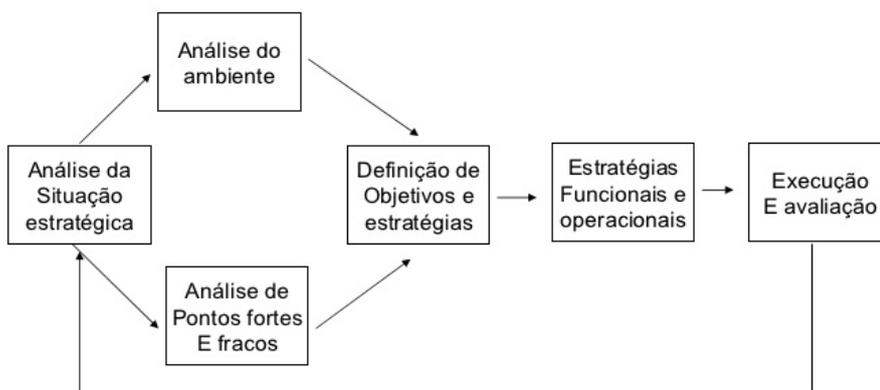


Fonte: Bateman e Snell (1998) apud Pereira (2011). Adaptado

FIGURA 2- Processo de Planejamento Estratégico

A estrutura indicada por Bateman e Snell (1998) segue os passos: Análise Situacional, Metas e Planos Alternativos, Avaliação de metas e de Planos, Seleção de metas e de Planos, Implementação e Monitoramento e Controle, conforme figura 2. (PEREIRA, 2011).

Já Maximiano (2006) propõem um modelo cíclico ajustando a situação atual através da análise do plano em execução (PEREIRA, 2011, p. 147):

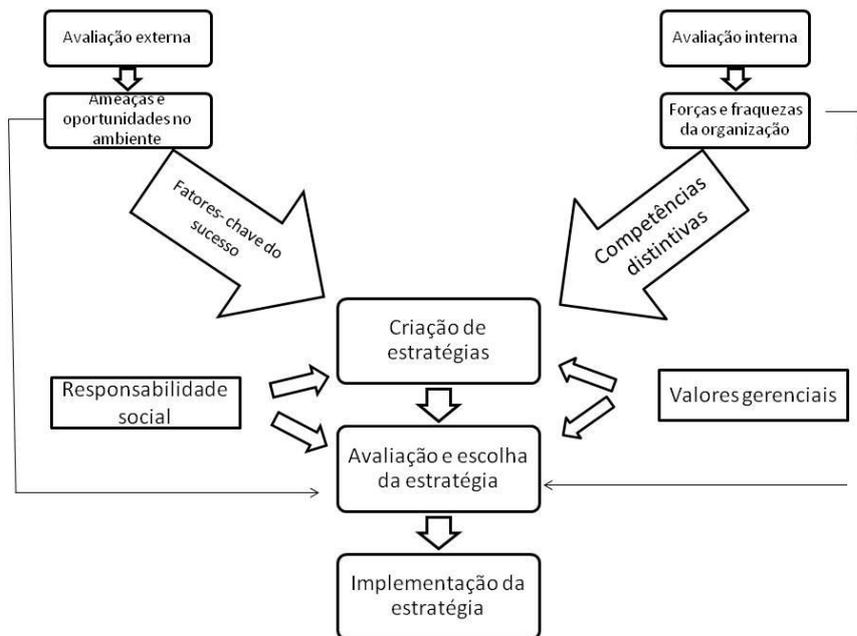


Fonte: Maximiano (2006 apud PEREIRA, 2011, p. 147)

FIGURA 3 - Processo de Planejamento Estratégico

Assim, o modelo proposto por Maximiano (2006 apud PEREIRA, 2011) prevê que as análises de ambiente dão-se em tempos distintos ou concomitante, e que ambas levam à definição de objetivos e estratégias, prevendo também uma reavaliação do processo executado.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000 apud PEREIRA, 2011, p. 148), o processo de planejamento estratégico pode ter início sob diversas perspectivas de análises. Os autores indicam em seu modelo que precisa ser feita uma avaliação interna, uma avaliação externa, além de definir os valores gerenciais da organização e sua responsabilidade social, para somente após efetuadas todas as avaliações citadas, criar-se a estratégia, conforme figura 4:



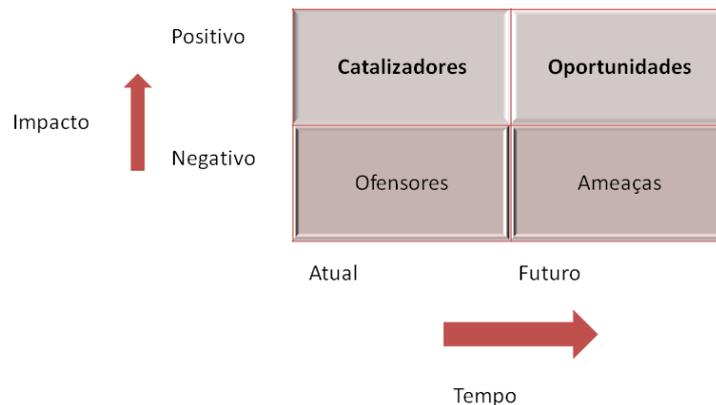
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000 apud PEREIRA, 2011, p. 148)

FIGURA 4 - Processo de Planejamento Estratégico.

Dessa forma, ao visualizar os modelos propostos pelos autores, torna-se necessário que se identifique alguns conceitos que explicitamente ou implicitamente aparecem nas estruturas. A primeira definição a ser explorada é a de ambiente, visto que o mesmo aparece nos três exemplos mencionados, sendo que no modelo proposto por Bateman e Snell (1998) a análise do ambiente é trabalhada juntamente com a análise situacional. Muitos autores utilizam a palavra ambiente com um sentido amplo, indicando todo o universo

que cerca a empresa, no entanto, para uma melhor compreensão, trabalhar-se-á subdividindo o ambiente em externo e interno.

O ambiente externo pode reservar surpresas para a organização e seu estudo visa à preparação da empresa para enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades (COSTA, 2007). Para o autor, é importante não se utilizar métodos tradicionais quantitativos de análise dos dados do ambiente externo, visto que seriam pouco úteis para o desenvolvimento do planejamento. Assim, métodos que buscam impressões pessoais podem ser mais explorados (COSTA, 2007). Este autor, ainda indica a existência de fatores positivos (catalisadores e oportunidades) e negativos (ofensores e ameaças) no ambiente externo, que não sofrem interferência direta da organização (Figura 5).



Fonte: Costa, 2007, p.86. Adaptado

FIGURA 5 - Catalisadores, Ofensores, Oportunidades e Ameaças

A figura indica uma relação dos fatores com o tempo em que ocorrem. Catalisadores afetam a organização de forma positiva e imediatamente (fidelização de clientes e confiabilidade, por exemplo), já ofensores atuam de forma negativa e imediatamente (concorrência com produtos a preços mais baixos, por exemplo) (COSTA, 2007). Oportunidades são previsões de que no futuro a empresa poderá valer-se de situações favoráveis (possível aumento de demanda, por exemplo), já ameaças são previsões de que o

futuro pode ter condições adversas à empresa (projeto de lei que pode limitar a atuação da empresa, por exemplo) (COSTA, 2007).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 34) avaliam o ambiente externo como “fundamental para a sobrevivência e o êxito das empresas”. Os autores acreditam que a análise do ambiente externo “envolve quatro atividades: escaneamento, monitoramento, previsão e avaliação” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 37). Em quem faz a análise do ambiente deve estar presente a ideia de que tal avaliação é complexa, mas importante (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 37). Assim, para os autores, a análise deve resultar na identificação de oportunidades (possibilidade de vantagem competitiva) e ameaças (adversidades que podem resultar em perda de competitividade)

Concordando com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), Almeida (2007, p.18) indica que a análise do ambiente “é geralmente a etapa mais importante do Plano Estratégico, pois é quando as entidades são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças”. Para o autor, o ambiente influencia a empresa sem que a mesma possa interferir diretamente em seu estado. Assim, encontra-se o conceito de oportunidades e ameaças, que estarão detalhados mais à frente.

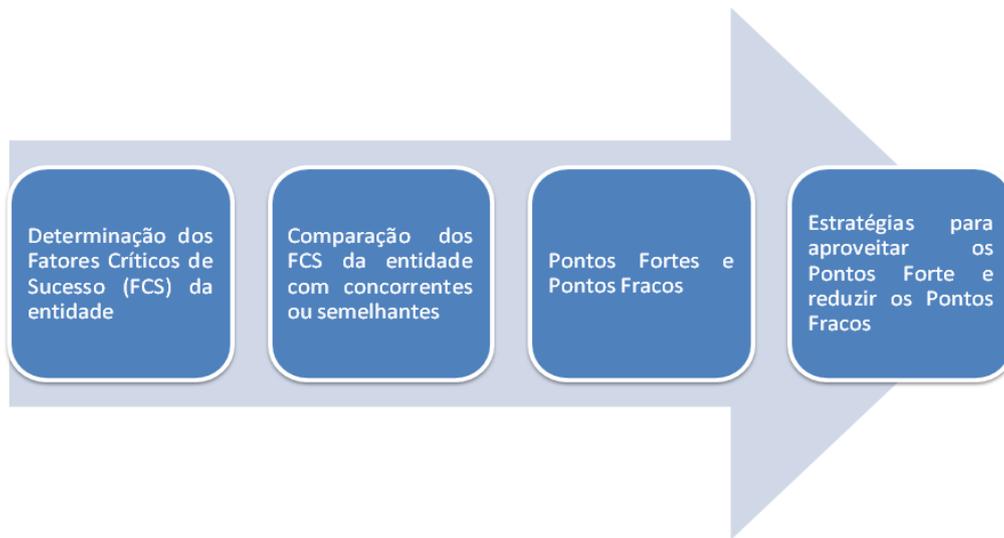
Na análise de ambiente, também pode ser considerado o ambiente interno da organização. Costa (2007) define a análise do ambiente interno assim:

Conceituamos os pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar como características internas reais da organização que podem colocá-las em posição vantajosa ou desvantajosa diante de sua clientela ou de seu público-alvo (COSTA, 2007, p. 109).

Neste ponto, Costa (2007) define pontos fortes como fatores que favorecem à empresa na busca de seu objetivo, pontos fracos como fatores que prejudicam a execução de atividades e cumprimento dos objetivos e pontos a serem melhorados são aqueles que podem ser mais úteis, apesar de sua característica positiva.

Almeida (2007, p. 16) indica que a análise deve partir dos pontos positivos, que o autor denomina de fatores críticos de sucesso (FCS), da empresa sob o aspecto de sua missão. Após observar os pontos positivos, cabe ao administrador compará-los com os aspectos positivos dos concorrentes, a fim de observar o posicionamento da empresa frente ao

mercado. Do resultado dessa comparação serão indicados os pontos fortes e fracos da empresa (ALMEIDA, 2007, p. 17). Almeida (2007) apresenta os seguintes passos para analisar os aspectos internos da organização (figura 6):



Fonte: Almeida (2007, p. 18). Adaptado.

FIGURA 6 - Passos para Análise dos aspectos Internos

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 34) indicam que “a análise do ambiente interno de uma empresa requer pessoas que avaliem o portfólio de recursos da empresa e os agrupamentos de recursos e capacitações heterogêneos criados pelos gerentes”. Assim é necessário que o responsável pela análise conheça a empresa e possa indicar os melhores passos a serem seguidos, a fim de encontrar as melhores alternativas, levando em consideração forças e fraquezas da empresa.

Após proceder a análise do ambiente interno e externo da organização, torna-se importante criar estratégias, a fim de diminuir impactos das ameaças, aproveitar oportunidades, diminuir consequências das fraquezas e valer-se das suas forças (PEREIRA, 2011, p. 82). Para isso, a matriz SWOT (*strengths* = forças; *weaknesses* = fraquezas; *opportunities* = oportunidades; *threats* = ameaças), desenvolvida a partir de 1960, por sua facilidade no uso, passou a ser amplamente aplicada e tornou-se um importante instrumento de análise dos aspectos internos e externos da organização (PEREIRA, 2011, p. 82). Maximiano (2011, p. 65) acredita que, mesmo inconscientemente, o administrador que buscar

prever o que enfrentará e observar os recursos de que dispõem estará utilizando a matriz SWOT.

Para Silva, Tenca, Schenini e Fernandes (2011), a matriz SWOT é analisada em quadrante, conforme figura 7:

FORÇAS Strengths	FRAQUEZAS Waeknesses
OPORTUNIDADES Opportunities	AMEAÇAS Threats

Fonte: Silva, Tenca, Schenini e Fernandes (2011)

FIGURA 7 - Matriz SWOT

Ao completar a matriz SWOT, o administrador poderá ter uma visão mais clara dos ajustes necessários para alcançar seus objetivos, podendo assim elaborar estratégias conforme a situação organizacional.

Em tempo, para fundamentar as análises dos ambientes e a utilização da matriz SWOT, é importante que a empresa determine sua visão, missão e valores:

- Visão: “A visão é a explicação do que se idealiza para a organização” (LOBATO, *et al*, 2009, p. 66). Lobato (*et al*, 2009) também conceitua visão como “a imagem projetada a longo prazo”. Visão é o que a empresa quer fazer, e aonde ela quer chegar (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 17). Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 17) “a visão força e desafia as pessoas e evoca emoções e sonhos”.
- Missão: a missão está atrelada ao mercado em que a empresa se insere, com o ramo de atuação e com o público-alvo da empresa (HITT;

IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 18). Para os autores, “A missão da empresa é mais concreta do que sua visão” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 18). Para Lobato (*et al*, 2009, p. 68) indica que a missão é o “propósito de existência da organização”. É na missão que deve aparecer as principais características estratégicas da organização (LOBATO, *et al*, 2009, p.68). Para Drucker (1992, *apud* LOBATO, *et al*, 2009, P. 68) “elaborar a missão da empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas só assim se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar”.

- Valores: Os valores são princípios que nortearão as atividades da empresa, indicaram suas crenças e são considerados regramentos a serem seguidos (LOBATO, *et al*, 2009, p. 70). Para o autor, poderão existir princípios não obedecidos pela organização, mas é importante que os mesmos estejam, ao menos, previstos.

Em sua obra, Lobato apresenta algumas empresas que expressam esses conceitos em seus planejamentos. Assim, foi possível para o autor deste estudo escolher uma das empresas para mostrar na prática como os conceitos aparecem no planejar de cada organização. A escolha do autor recaiu sobre a empresa Vale por ser a única que na obra de Lobato apresenta todos os conceitos (Visão, Missão e Valores).

Quadro 1.
Visão, Missão e Valores da Vale

Empresa: Vale	
Visão	Ser a maior empresa de mineração do mundo e superar os padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de seus negócios.
Missão	Transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável.

Valores	<p>Ética e transparência: representam o nosso comportamento como organização. Agimos com integridade, respeitamos as leis, os princípios morais e as regras do bem proceder referendadas e aceitas pela coletividade, e comunicamos nossas políticas e resultados de forma clara.</p> <p>Excelência de desempenho: significa a busca da melhoria contínua e o controle dos resultados por indicadores de desempenho reconhecidos como referência das melhores práticas, promovendo ambiente de alta performance e assegurando a obtenção e manutenção de vantagens competitivas duradouras.</p> <p>Espírito desenvolvimentista: representa nosso empreendedorismo como organização que busca, incessantemente e com agilidade, novas oportunidades de ação e soluções inovadoras diante dos problemas e necessidades que se apresentam, assegurando a execução de estratégias que visam o crescimento da Vale.</p> <p>Responsabilidade econômica, social e ambiental: reconhecemos e agimos no sentido de que essas dimensões estejam sempre em equilíbrio, de modo a promover o desenvolvimento e garantir a sustentabilidade.</p> <p>Respeito à vida: significa que não abrimos mão, em nenhuma hipótese, da segurança e do respeito à vida. Pessoas são mais importantes que resultados e bens materiais. Se necessário escolher, escolhemos a vida.</p> <p>Respeito à diversidade: é perceber o outro como um igual, respeitando as diferenças e promovendo a inclusão competitiva; é ver nas diferenças oportunidades de integração e evolução.</p> <p>Orgulho de ser Vale: é o valor resultante. Assumimos e nos comportamos como donos do negócio, buscando incessantemente os objetivos definidos, compartilhando e celebrando os resultados e fortalecendo as relações. Nós nos orgulhamos quando sabemos que estamos construindo algo que fará a diferença. Essa é a razão do orgulho de “Ser Vale” de todos nós, dirigentes e empregados da Vale.</p>
---------	---

Fonte: Lobato (*et al*, 2009, p. 68). Adaptado

Quadro 1. Visão, Missão e Valores da Vale

Assim, conforme exposto, a definição da visão, missão e valores da empresa torna-se imprescindível para que seja feita a análise do ambiente, matriz SWOT e consequente criação de estratégias.

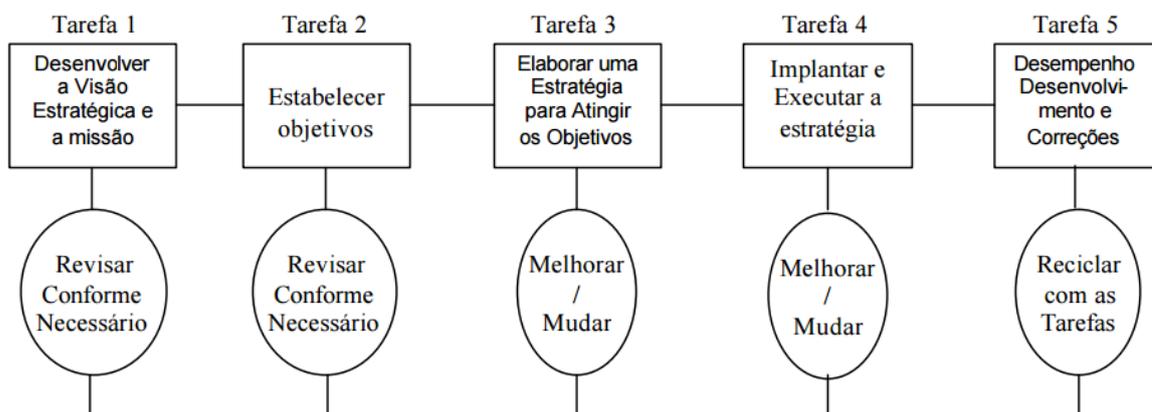
2.3. Bases Metodológicas Do Planejamento

Ao entender planejamento estratégico e o que ele busca na organização, observa-se que diversos autores procuraram simplificar o trabalho do administrador e passaram a moldar metodologias para que o planejamento seja criado. Assim, têm-se diversos conceitos e sequências de atividades que segundo autores resultariam em um planejamento eficaz. Dentre as diversas metodologias, encontram-se:

2.3.1. Modelo De Thompson & Strickland III:

Thompson & Strickland III (2000) definiam o processo de formulação de estratégias através de cinco etapas: Desenvolver a visão Estratégica e a missão, Estabelecer objetivos, Elaborar uma Estratégia para Atingir os Objetivos, Implantar e Executar a Estratégia e Desempenho Desenvolvimento e Correções (MIGLIATO; ESCRIVÃO FILHO, 2003). Os autores indicam que, segundo Thompson & Strickland III (2000), a criação de planos estratégicos é causa que tem como consequência o fortalecimento organizacional, superar expectativas dos clientes e alcançar os resultados esperados.

Abaixo, metodologia de Thompson & Strickland III:



Fonte: Thompson & Strickland III (2000, *apud* MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2003). Adaptado.

FIGURA 8 - As Cinco Tarefas da Gerência Estratégica

Ao observar a figura 8, nota-se que os autores preveem que, após cada tarefa, seja feita uma autoavaliação, a fim de reformular a estratégia, incrementá-la ou avançar para a

próxima tarefa. Migliato e Escrivão Filho (2003) definem as tarefas propostas por Thompson e Strickland III (2000) da seguinte forma:

Tarefa 1: Na tarefa 1, é onde se cria a identidade empresarial, visto que o administrador pensa na organização e também na visão e missão da mesma. Dessa forma, é possível passar para as próximas tarefas, visto que a base do planejamento estaria definida.

Tarefa 2: Ao analisar a missão e visão da empresa, define-se os seus objetivos, a fim de identificar, de forma mais simples, a evolução da empresa ao longo do tempo.

Tarefa 3: Após definir os objetivos, a empresa passa a estabelecer estratégias para alcançá-los. Os autores definem que é responsabilidade da gerência a observação do ambiente, para que este não surpreenda a empresa. Assim, é importante que as estratégias sejam moldadas atendendo os objetivos da empresa, mudanças no mercado e expectativa do público-alvo.

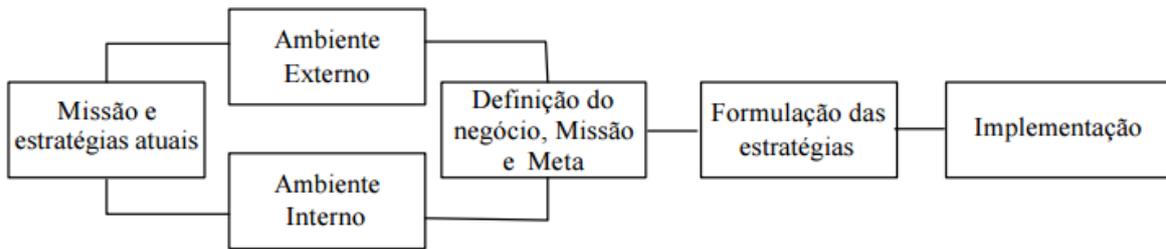
Tarefa 4: A tarefa 4 é a fase de execução das estratégias. Aqui é importante analisar se as atividades desenvolvidas estão de acordo com as estratégias planejadas e se estas estão em consonância com os objetivos empresariais.

Tarefa 5: Revisar o planejamento é importante e, através da análise dos resultados obtidos no planejamento, a empresa deve corrigir os erros e readequar suas estratégias.

2.3.2. Modelo de Daft

Daft (1999, apud MIGLIATO E ESCRIVÃO FILHO, 2003) define que estratégia é o instrumento que levará a empresa a alcançar seus objetivos. Para o autor, é importante que haja o plano estratégico explícito, para que todos saibam quais são os objetivos e para onde a empresa irá destinar seus esforços (MIGLIATO E ESCRIVÃO FILHO, 2003).

Assim, apresenta-se a metodologia utilizada pelo autor:



Fonte: Daft (1999, *apud* MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2003). Adaptado.

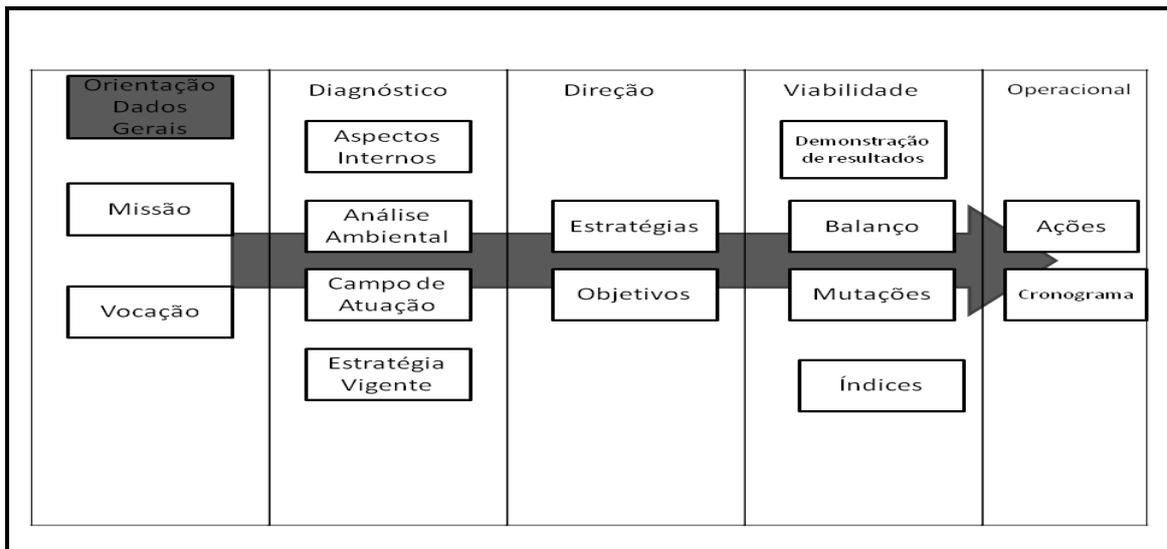
FIGURA 9 - O Processo de Administração Estratégica

Na figura 9, é possível notar que o autor preocupa-se em observar a missão da empresa, juntamente com sua estratégia atual. Após essa etapa, o autor propõe a análise dos ambientes (externo e interno). Após essa análise, a empresa deve redefinir a missão da empresa e suas metas, formular as estratégias e implementá-las.

2.3.3. Modelo De Almeida

Para Almeida (2001), o plano estratégico é um organizador do caminho que a empresa deve seguir, para alcançar os ideais propostos (MIGLIATO E ESCRIVÃO FILHO, 2003). Os autores indicam que essa metodologia é desenvolvida através de quatro tarefas: Análise dos Aspectos Internos; Análise do Ambiente; Comparação da Missão com o Campo de Atuação; Estabelecimento Da Estratégia Vigente.

Abaixo, metodologia proposta por Almeida (2001):



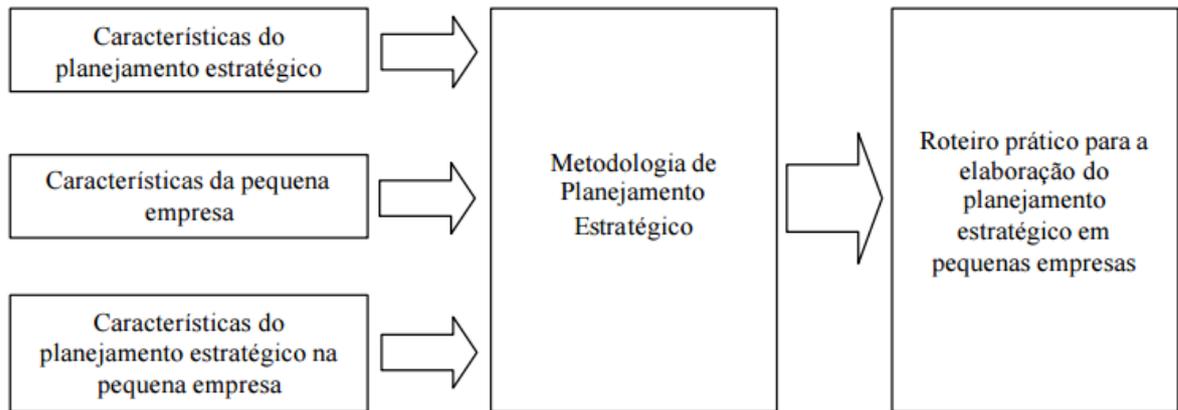
Fonte: Almeida (2001, *apud* MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2003). Adaptado.

FIGURA 10 - Processo de Planejamento Estratégico

Na metodologia proposta por Almeida (2001), a base para as demais atividades é a definição da missão e vocação empresarial (MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2003). Os autores esclarecem que vocação é vinculada à empresas de pequeno porte, visto que leva em consideração as características do empreendedor. Após proceder essa definição e a análise do ambiente, promove-se a formulação das estratégias juntamente com o cronograma e ações.

2.3.4. Modelo de Terence

Terence (2002) preocupou-se em preparar um modelo idealizado para pequenas empresas (MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2003). Segundo Migliato e Escrivão Filho (2003), o autor moldou sua metodologia, através da ideia de planejamento estratégico para empresas em geral e das especificidades de pequenas empresas:



Fonte: Terence (2002, *apud* MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2003). Adaptado.

FIGURA 11 - Estruturação do Roteiro Prático

Migliato e Escrivão Filho (2003) indicam que o roteiro proposto pelo autor prevê que existem três etapas no processo de planejar:

Etapa 1: Definição da missão, visão e valores, a fim de balizar as próximas etapas do planejamento.

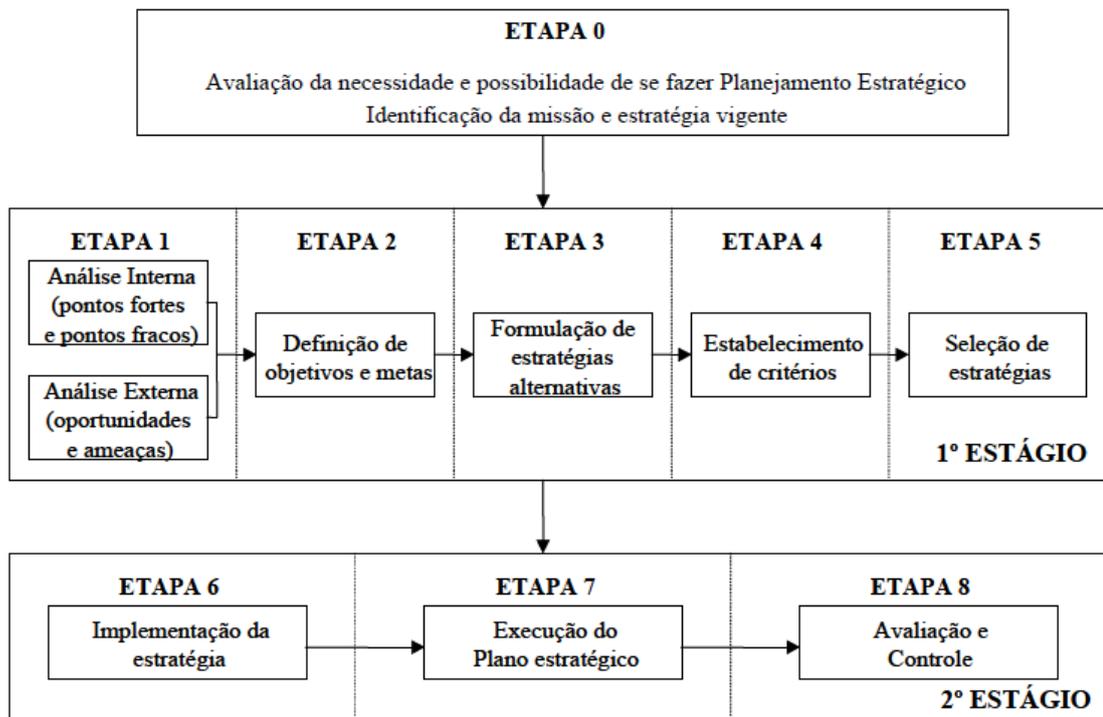
Etapa 2: Utilização da matriz SWOT para análise do ambiente e verificação das (Forças, Oportunidades, Fraquezas e ameaças).

Etapa 3: Com o resultado das etapas anteriores, define-se o que a empresa pretende alcançar em um determinado período, indicando metas e objetivos.

Etapa 4: é a avaliação da estratégia que a empresa utiliza e as possíveis mudanças visando os objetivos da etapa 3.

2.3.5. Modelo de Fischmann:

Fischmann (1987, *apud* TERENCE, 2002, p. 28) divide o processo de planejar estrategicamente em nove etapas. Além disso, Terence (2002) demonstra que o autor aborda essas etapas em dois momentos, chamados de estágios, conforme figura:



Fonte: Fischmann (1987, *apud* TERENCE, 2002, p. 28)

FIGURA 12 - Diagrama simplificado do processo de planejamento estratégico

Conforme a figura, o planejamento, para Fischmann, indica que o caminho a ser percorrido, para obter o planejamento estratégico é linear e só é possível passar para as próximas etapas ou estágios após concluir a etapa ou estágio anterior. Assim, não há duas atividades sendo desenvolvidas concomitantemente. Em seus estudos, Terence (2002, p. 28) explica melhor cada uma dessas etapas:

Etapa 0: Nesta etapa a empresa faz uma análise da necessidade e possibilidade de se implementarem estratégias (TERENCE, 2002, p. 28). Para a autora, é nesta etapa que a empresa começa a trabalhar sua missão e estratégias vigentes. Para Fischmann (1987), sem essa etapa introdutória o planejamento dificilmente alcançará êxito (TERENCE, 2002, p. 28).

Etapa 1: Fischmann (1987) propõem a análise dos pontos fortes e pontos fracos, assim como a análise externa do ambiente, para identificar as oportunidades e ameaças.

Etapa 2: Após as análises interna e externa a empresa passa a definir seus objetivos e metas, para o certo período que compreenderá o planejamento da empresa.

Etapa 3: Esta etapa é utilizada para que a empresa desenvolva novas estratégias, a fim de substituir as estratégias vigentes ou incrementá-las.

Etapa 4: Terence (2002, p. 30) cita esta etapa como sendo o momento de “estabelecer critérios homogêneos e mensuráveis, que deverão ser aplicados às diversas alternativas estratégicas.

Etapa 5: Após análise dos critérios a empresa define a estratégia que colocará em prática. No entanto, as que não foram escolhidas não serão, necessariamente, descartadas.

Etapa 6: É nesta etapa que a empresa define orçamentos e ajustes para a execução das estratégias.

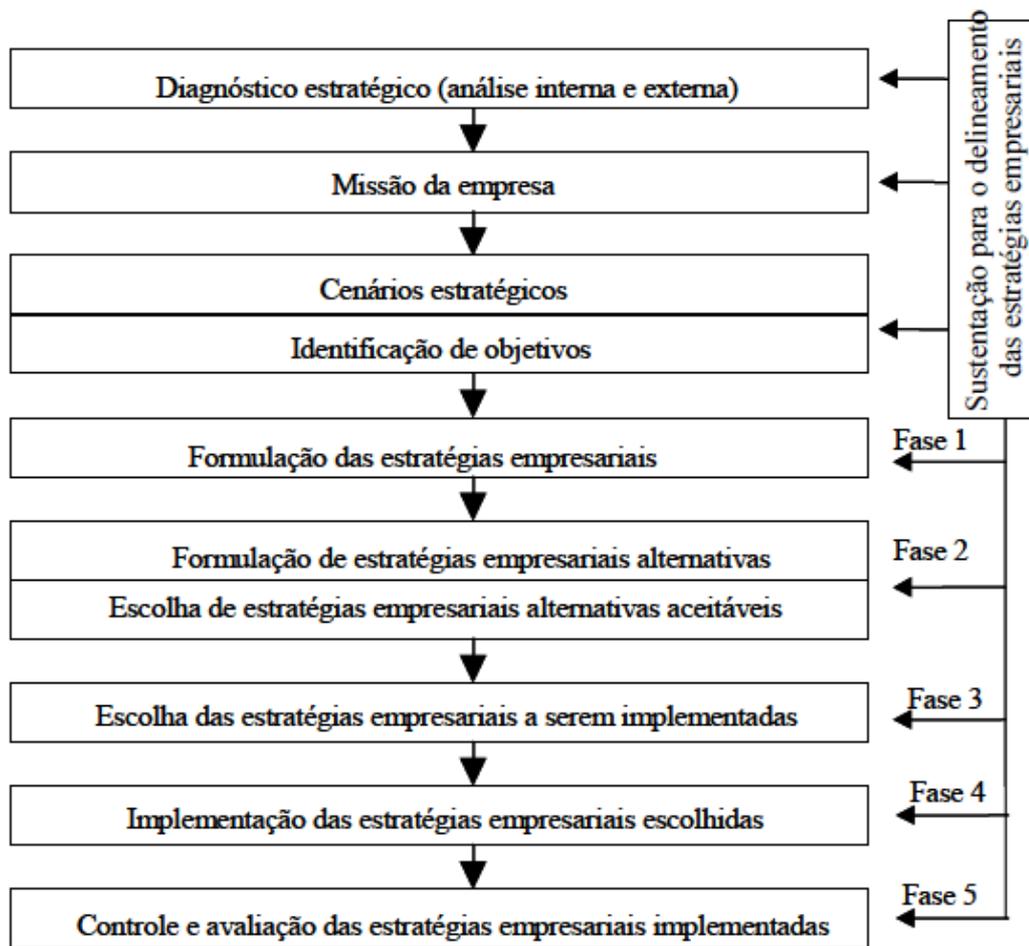
Etapa 7: Após efetuar ajustes importantes para a execução das estratégias, a empresa coloca-as em prática.

Etapa 8: Etapa em que a empresa pode controlar os resultados com base nas metas estabelecidas e revisar as estratégias caso observe que pode melhorá-las para a próxima execução.

2.3.6. Modelo de Oliveira

Para Oliveira (1998), o responsável pelo planejamento da empresa pode se valer de três direções para montar seu planejamento: 1) Definir, primeiramente, onde a empresa quer chegar para depois analisar onde ela está; 2) Conhecer, primeiramente, o ambiente em que a empresa se encontra, para depois passar à definição de onde a empresa quer chegar e; 3) Definir onde se quer chegar, simultaneamente com a análise de onde a empresa já está (TERENCE, 2002, p. 30).

No entanto, o autor define sua metodologia com base na segunda possibilidade (TERENCE, 2002, p. 30). Assim, em um primeiro momento o autor busca a análise da realidade da empresa, passa para a definição da missão, cenários estratégicos e identificação dos objetivos, para, somente após isso, iniciar a formulação de estratégias propriamente ditas, conforme figura 13.



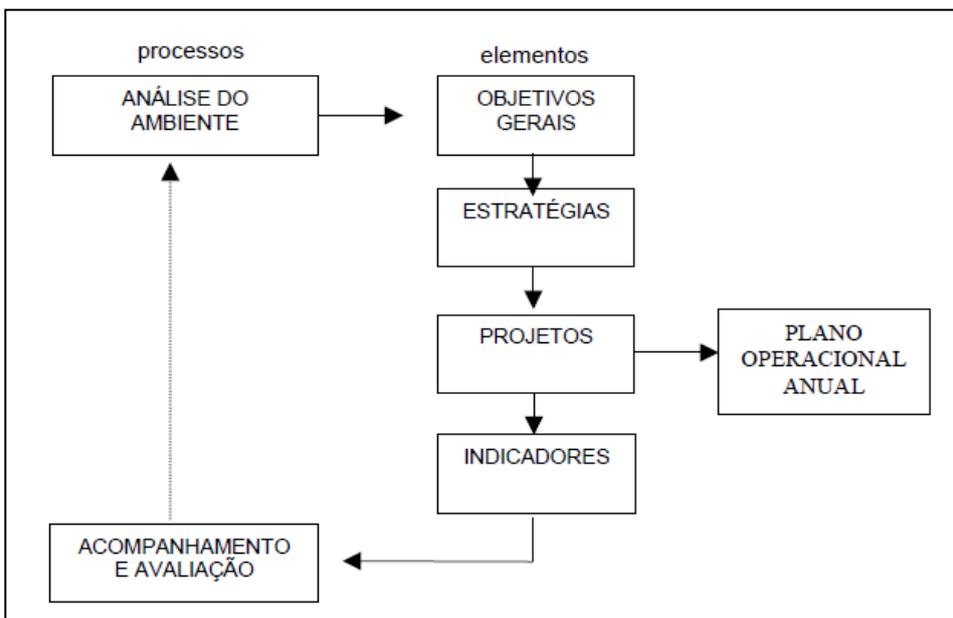
Fonte: Oliveira (1991, *apud* TERENCE, 2002, p. 31).

FIGURA 13 - Processo de elaboração, implementação e controle de estratégias.

O autor então define que a próxima etapa é a formulação de estratégias empresariais. Terence (2002, p. 33) menciona que para esta etapa ser realizada com sucesso, o gestor deve perceber os seus pontos fortes, fracos, missão e objetivos. A partir deste ponto, a empresa prepara estratégias alternativas, visando diversas mudanças no mercado e no ramo de atividade e define quais dessas estratégias podem ser aceitáveis e compatíveis com os objetivos propostos. Assim, escolhe quais estratégias serão primeiramente implementadas. A última etapa dessa metodologia consiste na avaliação e controle do que foi feito anteriormente.

2.3.7. Modelo de Roche

Roche (2002) apresenta uma metodologia específica para organizações desportivas. Assim, o autor, por considerar que organizações deste ramo sofrem grande influência do ambiente externo e interno, inicia seu modelo com a análise destes ambientes (GHISLENI, 2005, p. 60).



Fonte: Roche (2002, *apud* GHISLENI, 2005, p. 60).

FIGURA 14 - Modelo do Processo de Planejamento Estratégico de Roche

Na análise do ambiente, conforme discorre Ghisleni (2005), é importante que este tipo de empresa leve em consideração as pressões e situação a que estará sujeita por ser uma organização desportiva. Neste ponto, a autora define que ao analisa o ambiente externo deve-se verificar os seguintes aspectos:

- O fator sociológico, que refere-se aos aspectos demográficos, sociais, hábitos de comportamento, forma de vida, etc...
- O fator normativo, que corresponde às mudanças legais que, produzidas fora da própria organização, afetam, ou podem afetar, no futuro, a atividade da mesma;
- O fator político, que corresponde às provisões dos governantes em relação à política desportiva que executarão;
- Opinião dos usuários. (GHISLENI, 2005, p. 61).

Além disso, Roche (2002, *apud* GHISLENI, 2005, p. 61) cita que tão importante quanto programar novas estratégias, olhar para o ambiente externo da organização, deve-se observar os aspectos internos. Assim, o autor cita três pontos para análise: 1) Recursos Humanos; 2) Recursos Orçamentários e; 3) Estrutura Organizacional. Ainda cita-se que o processo de análise pode ser feito de maneira formal ou informal, mas o autor recomenda o uso da maneira formal com metodologia definida, a fim de evitar desperdício de tempo.

A partir de então, conforme o modelo, a empresa passa a definição dos objetivos gerais, elaboração de estratégias e definição de projetos. Neste ponto, quando a empresa passa por elaboração de projetos, o autor cita que a organização deve incrementar um Plano Operacional Anual, identificando como os projetos serão executados (GHISLENI, 2005, p. 64).

Por último, o autor revela que devem existir indicadores que permitam verificar se a empresa está no caminho certo e também define que a etapa de acompanhamento e avaliação é de grande importância, visto que será perdido o esforço que se faça sem poder avaliá-lo e não adiantaria estabelecer um planejamento sem indicadores para acompanhamento (ROCHE, 2002, *apud* GHISLENI, 2005, p. 64).

Ao terminar a formulação da base teórica do trabalho, o autor apresenta a metodologia do estudo, que conterà a técnica de análise dos dados, o tipo de pesquisa e conceitos importantes para esclarecer procedimentos do estudo.

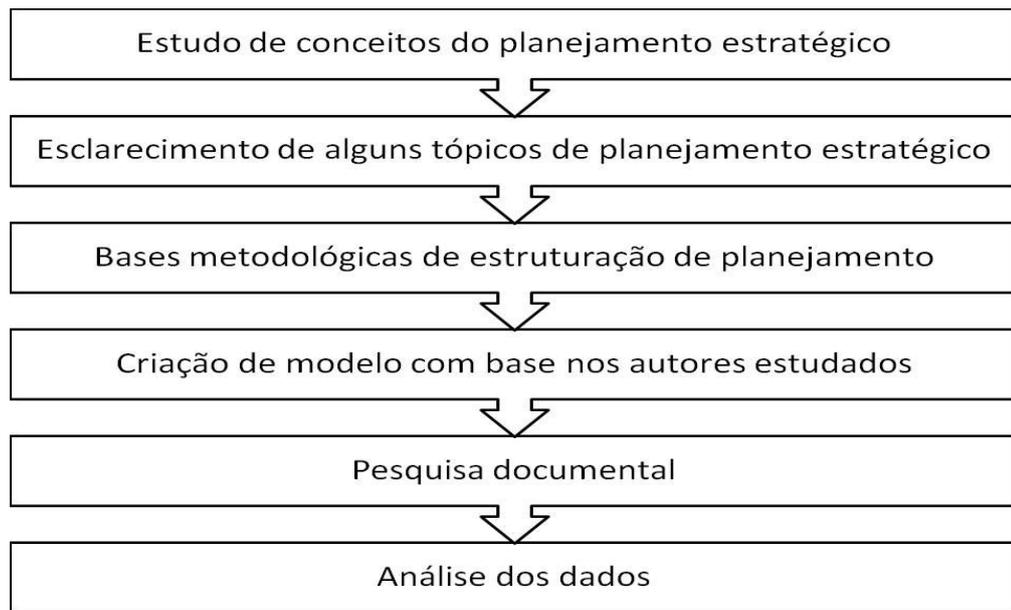
3. MÉTODO

Ao iniciar o trabalho, foram buscados autores a fim de conhecer o universo do planejamento estratégico. Ao conceituar o tema, notaram-se alguns aspectos que se repetiam nos estudos e, portanto, tornou-se necessário o esclarecimento dos pontos mais discutidos nos planejamentos estratégicos. Assim, antes de terminar a base teórica, pesquisaram-se diversas metodologias propostas por estudiosos, a fim de estudar a estrutura proposta para criação do planejamento estratégico. Neste ponto, o trabalho traz o estudo e estruturação de planejamento estratégico proposta para diferentes tipos de empresa, como forma de ter conhecimento e assim passar para as próximas etapas do trabalho.

Após terminar a estrutura teórica do trabalho, passou-se então a criação de um modelo para estruturação dos planejamentos estratégicos. Tal modelo foi produzido com base nas diversas teorias estudadas, trouxe as principais ideias e conceitos elucidados na base teórica do trabalho.

Por último, com o resultado da pesquisa e o modelo de estrutura de planejamento já pronto, passou-se a análise, propriamente dita. Assim, primeiramente pegou-se o modelo de cada uma das empresas e comparou-se com o modelo proposto pelo autor. Com isso, foi possível perceber as principais diferenças das estruturas estudadas com as diversas teorias de estudiosos do tema. Foi possível, também, identificar onde a execução do planejamento estava em ordem diferente da ordem observada no modelo criado pelo autor. Após estas observações, foi possível, também, efetuar a comparação entre os planejamentos das empresas e identificar qual das estruturas mais diverge daquela cuja criação contemplou as teorias estudadas.

Assim, a pesquisa foi estruturada conforme a seguinte figura:



Fonte: O autor

FIGURA 15. Estrutura da pesquisa

Portanto, o método utilizado neste trabalho visou sempre os objetivos propostos para pesquisa. Assim, o método permitirá que se avaliem diversas possibilidades de estruturação dos planejamentos e, em um segundo momento, analisar o planejamento utilizado pelas empresas citadas, de forma simples e eficiente.

3.1. Tipo De Pesquisa

Com base nos objetivos propostos, escolheu-se realizar uma análise descritiva.

Define, Sampieri (2006, *et al*, p. 102), que “Os estudos descritivos pretendem medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem”. O autor ainda cita que, mesmo coletando dados de forma conjunta, o objetivo deste tipo de pesquisa não é o relacionamento entre “as variáveis medidas”. Além disso, para o autor, a pesquisa descritiva pode ter diversas fontes de dados e necessitar delas para evidenciar o que procura saber. Sampieri (2006, *et al*, p.102) diferencia estudos exploratórios e descritivos, quando cita que os estudos exploratórios tem o objetivo de descobrir algo, enquanto estudos descritivos fazem o estudo daquilo que já acontece.

Os resultados do trabalho foram mostrados através da abordagem qualitativa, visto que visa entender como é a estruturação do plano estratégico das empresas estudadas. Para Flick (2009), as pesquisas qualitativas ainda são minoria quando se comparadas com

pesquisas quantitativas. Em seu livro, o autor defende a teoria de que a pesquisa qualitativa nasceu para abranger questões ainda não abrangidas pelas pesquisas quantitativas: “Em muitos casos, o desenvolvimento dos métodos qualitativos ocorreu em um contexto de crítica aos métodos e às estratégias quantitativas de pesquisa” (FLICK, 2006, p. 40).

Segundo Flick (2009, p. 20), “a abordagem qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas de vida”. Para o autor, existem aspectos que devem ser levados em consideração neste tipo de pesquisa. O autor define como aspectos da pesquisa qualitativa: 1) A propriabilidade de métodos e teorias; 2) Perspectivas dos participantes e sua diversidade; 3) Reflexibilidade do pesquisador e da pesquisa; e 4) Variedade de abordagens e de métodos na pesquisa qualitativa.

O estudo, portanto, concentrou-se em analisar uma situação que ocorre nas empresas e apresentá-la de forma qualitativa, o que propiciou uma melhor contextualização acerca do tema desenvolvido.

3.2. Método Escolhido

O método escolhido para estudar a configuração das estruturas dos planejamentos foi o estudo de caso. Estudo de caso, para Yin (2010), é uma pesquisa desafiadora e que merece dedicação total por parte do pesquisador, pois necessita de um grande aprofundamento no objeto estudado.

Para Gil (2010), o estudo de caso não tem uma estrutura rígida, variando conforme os objetivos do pesquisador. O autor propõe o seguinte roteiro:

- A) formulação do problema ou das questões de pesquisa;
- B) definição das unidades-caso;
- C) seleção dos casos;
- D) elaboração do protocolo;
- E) coleta de dados;
- F) análise e interpretação dos dados;
- G) redação do relatório; (GIL 2010, p. 117).

Assim, observa-se que o estudo de caso consiste em uma avaliação do objeto estudado dentro das organizações pesquisadas e, por ser uma pesquisa que analisará o contexto do planejamento estratégico, ela deve ser detalhada a fim de facilitar sua

diferenciação em relação a outras que vierem a ser feitas. Yin (2010) afirma que este tipo de estudo contribui para a formação intelectual dos indivíduos analisando questões individuais. O autor ainda afirma que “o estudo de caso surge do desejo de entender os fenômenos sociais mais complexos” (YIN, 2010, p.24)

Portanto, o estudo de caso tornou-se o método mais indicado para proceder a essa pesquisa, visto que suas características permitiram que o pesquisador abordasse o tema com maior precisão.

Seguindo os estudos de Gil (2010), o trabalho apresenta a distribuição de sua metodologia conforme o que está proposto pelo autor:

3.2.1. Formulação do Problema ou Das Questões da Pesquisa

Conforme Gil (2010), a formulação do problema ou das questões da pesquisa deve ser realizada antes de iniciar a pesquisa.

Assim, a pesquisa em questão iniciou-se com o seguinte questionamento: **Como está estruturado o planejamento estratégico em clubes de futebol?** Gil (2010, p. 118) afirma que normalmente esses questionamentos que iniciam a pesquisa começam com um “por que”. Ainda assim, Creswell (2008) acredita que as perguntas de pesquisas devem iniciar com as expressões “o que” e “como”, pois tendem a buscarem respostas mais amplas e abrangentes (GIL, 2010, p. 118).

3.2.2. Definição das unidades-caso;

Como definição de unidade caso, Gil (2010, p. 118) traz o conceito de que essa definição depende do contexto e do objeto estudado.

Neste sentido, com o intuito de estudar aspectos do planejamento estratégico, a pesquisa desenvolveu-se através do estudo de caso único, definido por Gil (2010, p. 118) como sendo aquele em que se estuda um fenômeno em determinado contexto. O autor vai além e afirma que este tipo estudo pode ser subdividido em:

(1) **caso raro**, que se refere a comportamentos e situações sociais que por serem muito raros merecem ser estudados; (2) **caso decisivo**, utilizado quando se deseja confirmar, contestar ou estender uma teoria; (3) **caso revelador**, que ocorre quando um pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno inacessível a outros pesquisadores; (4) **caso típico**, que tem o propósito de explorar ou descrever objetos que, em função de informação prévia, pareça ser a melhor expressão do tipo ideal da categoria; (5) **caso extremo**, que tem como vantagem poder oferecer uma ideia da situação limite em que um fenômeno pode se manifestar; e (6) caso discrepante, que “passa dos limites” (GIL, 2010, p. 118, grifo do autor).

Assim, este estudo buscou a análise do planejamento estratégico através de sua estrutura. Em um contexto competitivo a estrutura do planejamento ganhou extrema importância no momento em que pôde colaborar na busca dos objetivos e metas organizacionais.

3.2.3. Seleção dos casos;

A pesquisa foi desenvolvida em duas empresas, através do estudo de caso. As empresas escolhidas foram: Grêmio Futebol Porto Alegrense e Sport Club Internacional e suas escolhas foram devidas a diversos fatores: 1) São empresas que possuem um planejamento estratégico bem definido; 2) O mercado em que atuam é altamente volátil; 3) Possuem uma grande quantidade de admiradores, assim como críticos; 4) Movimentam uma grande quantidade de receita durante o ano; 5) Historicamente ambas conquistaram diversas premiações na sua atividade fim; 6) Sua principal atividade é o esporte mais praticado no Brasil (Futebol).

3.2.4. Elaboração do protocolo;

Nesta etapa, o Gil (2010, p. 120) considera o protocolo como “documento que trata das decisões importantes que foram e ainda deverão ser tomadas”. O autor ainda cita a importância de dividir este documento em : 1) Dados de Identificação; 2) Introdução; 3) Trabalho de Campo; 4) Questões Específicas; 5) Previsão de análise dos dados; 6) Guia para Elaboração do Relatório.

3.2.5. Coleta de dados;

A pesquisa foi do tipo documental, através de documentos eletrônicos. Gil (2010) afirma que atualmente as pesquisas documentais através de documentos eletrônicos vêm se tornando corriqueiras. Para Sá-Silva (2009, *et al*) o uso deste tipo de pesquisa deve ser valorizado. Os dados foram coletados através dos *sites* das empresas estudadas (<http://www.internacional.com.br>) (<http://www.gremio.net>). Análise feita baseou-se nos modelos de planejamento estudados no referencial teórico. Assim, após obter tais mapas estratégicos, analisou-se o modelo usado como referência por cada empresa.

Ao contrário da grande maioria de pesquisas com métodos qualitativos, esse trabalho não traz uma entrevista como técnica de coleta de dados, mas uma análise documental. Flick (2006) afirmou que, desde o nascimento, as pessoas produzem documentos (registro, certidões, biografias...) utilizados para diversos fins. Estes documentos, no entanto, podem ser utilizados para pesquisas, com objetivo de apurar informações contidas nesses documentos (FLICK, 2006). Gil (2010) afirma que pesquisar em fontes documentais é de grande importância para qualquer estudo. Assim, esse método de pesquisa (que pode resultar em dados quantitativos ou qualitativos) pode acompanhar outros métodos ou não:

“Da mesma forma como ocorre com outras abordagens da pesquisa qualitativa, pode-se utilizar os documentos e a análise de documentos como uma estratégia complementar para outros métodos (...).Ou pode, ainda, utilizar a análise de documentos como método autônomo” (FLICK, 2006, p. 231).

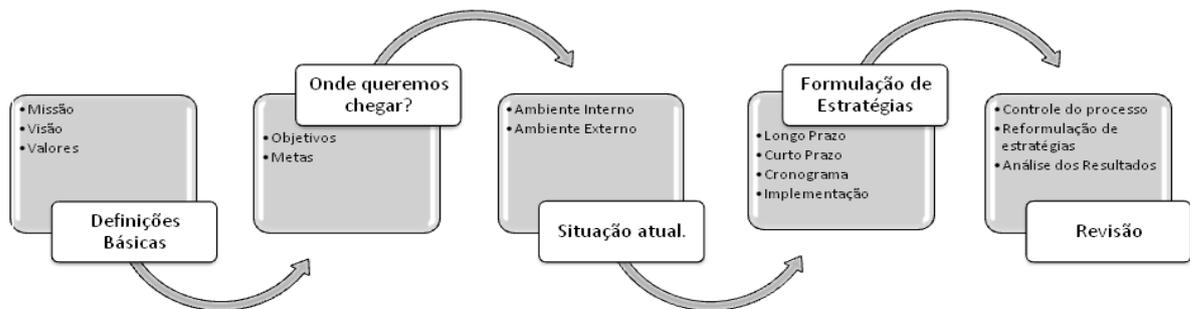
Portanto, a partir dos dados encontrados nos *sites* das empresas foi feita a comparação dos modelos de planejamento dos casos estudados com o mapa modelo. O mapa modelo foi baseado nos modelos propostos pelos autores nas referências estudadas. Assim, ao analisar diversas propostas de estruturação, foi definida uma como modelo, que pôde abordar as principais características consideradas importantes pelos autores estudados. O modelo foi definido pelo pesquisador, que escolheu as ideias que especificaram melhor cada passo do planejamento.

Assim, procedeu-se a análise dos dados e resultados da pesquisa.

3.2.6. Análise e interpretação dos dados;

Após proceder a coleta dos dados, o autor da pesquisa passou a analisar os modelos de estruturação do planejamento estratégico estudados. Após proceder a essa análise, foi criado um modelo que contemplasse as principais ideias daqueles propostos nos modelos estudados no referencial teórico.

Assim foram analisados os modelos utilizados pelas empresas e comparados com o seguinte modelo:



Fonte: O autor

FIGURA 15. Modelo utilizado para análise dos dados

O modelo em questão foi dividido em cinco etapas. Na primeira etapa (Definições Básicas) o administrador deve definir os valores de sua organização, a missão e a visão da empresa. Na primeira etapa, utilizaram-se as ideias presentes nos estudos de Thompson & Strickland III (2000), Daft (1999) e Almeida (2001).

A segunda etapa do planejamento consiste na avaliação do administrador para o que se pretende atingir no futuro da organização. Todos os autores estudados preveem esta etapa, mas se diferenciam no momento de aplicá-la. Assim, somente Fischmann (1987) e Thompson & Strickland III (2000) a colocam como segunda etapa do planejamento. Ainda assim, estes autores diferenciam as primeiras etapas do planejamento: Fischmann (1987) traz a análise interna e a análise externa como primeiras etapas para o planejamento, já Thompson & Strickland III (2000) definem que a primeira etapa é a definição da visão estratégica e missão organizacional.

No modelo proposto, o administrador deve definir a missão, visão e valores. Através desta definição o administrador passa a elencar quais devem ser seus objetivos e metas para alcançar o que foi proposto nas definições básicas. A terceira parte do planejamento consiste em analisar os ambientes da empresa. A análise, neste modelo, é feita após a definição dos objetivos e metas para que se evite que o administrador avalie questões de pouca relevância para o planejamento. Assim, ele poderá se apegar apenas ao fatos que realmente interferem nos resultados da empresa. Após analisar o ambiente (que pode ser feita pela matriz SWOT), passa-se à formulação de estratégias com o cronograma para execução das tarefas. Após implementar a estratégia, passa-se à revisão, onde acontece o controle e reformulação do plano.

Para concluir os resultados da análise, o pesquisador considerou o modelo proposto e analisou a adequação das estruturas dos planejamentos das empresas estudadas à aquele. Portanto, o modelo foi subdividido para ser analisado separadamente. O autor considerou que se os modelos das organizações estudadas estiverem totalmente de acordo com o modelo criado, então estarão 100 % (cem por cento) de acordo com a teoria estudada. Ainda assim, se os modelos divergirem em alguns pontos, estes devem ser mensurados e, para tanto, o autor se preocupou em definir valores para cada etapa e para a ordem das mesmas. Assim, já que o modelo que será utilizado para análise dos dados (figura 15, página 44) possui cinco etapas e, levando em consideração que a ordem das etapas influencia no planejamento, o autor separa dois critérios por etapa do planejamento: 1) Se a etapa existe no planejamento da empresa e; 2) Se a ordem em que a etapa se encontra no planejamento da empresa está igual a ordem no modelo que será utilizado para comparação. Assim, para cada critério em cada etapa o autor define um valor de 10% (dez por cento) para poder mensurar os resultados. O quadro abaixo mostra exemplos dessa mensuração.

Quadro 2
Método utilizado para interpretação dos resultados

Estrutura exatamente igual ao modelo criado pelo autor.	Resultado= 100 % de concordância com os estudos realizados.
Estrutura com omissão de uma etapa	Se não alterar a ordem das demais etapas= 80% de concordância com os estudos realizados.

	Se alterar a ordem de outra etapa= 70% de concordância com os estudos realizados.
	Se alterar a ordem de outras duas etapas= 60% de concordância com os estudos realizados.
	Se alterar a ordem de outras três etapas= 50% de concordância com os estudos realizados.
	Se alterar a ordem de outras quatro etapas= 40% de concordância com os estudos realizados.
Estrutura com omissão de duas etapas	Se não alterar a ordem das demais etapas= 60% de concordância com os estudos realizados.
	Se alterar a ordem de outra etapa= 50% de concordância com os estudos realizados.
	Se alterar a ordem de outras duas etapas= 40% de concordância com os estudos realizados.
	Se alterar a ordem de outras três etapas= 30% de concordância com os estudos realizados.
Estrutura com omissão de três etapas	Se não alterar a ordem das demais etapas= 40% de concordância com os estudos realizados.
	Se alterar a ordem de outra etapa= 30% de concordância com os estudos realizados.
	Se alterar a ordem de outras duas etapas= 20% de concordância com os estudos realizados.
Estrutura com omissão de quatro etapas	Se não alterar a ordem da outra etapa= 20% de concordância com os estudos realizados.
	Se alterar a ordem de outra etapa= 10% de concordância com os estudos realizados.

Estrutura com previsão de todas as etapas, mas com discordância na ordem delas	Se alterar a ordem de uma etapa= 90% de concordância com os estudos realizados.
	Se alterar a ordem de duas etapas= 80% de concordância com os estudos realizados.
	Se alterar a ordem de três etapas= 70% de concordância com os estudos realizados.
	Se alterar a ordem de quatro etapas= 60% de concordância com os estudos realizados.
	Se alterar a ordem de todas as etapas= 50% de concordância com os estudos realizados.
Estrutura em total discordância com o modelo proposto pelo autor	Resultado= 0% de concordância com os estudos realizados.

Fonte: O autor

Quadro 2. Método utilizado para interpretação dos resultados

3.2.7. Redação do relatório;

Para redação do relatório o autor utilizou a estrutura clássica, definida por Gil (2010, p 125) como aquela que apresenta introdução, espaço para estudos bibliográficos, apresentação do método utilizado, resultados e conclusões.

Assim, como pode ser visto na página 14 deste trabalho, o autor segue a sequência indicada por Gil (2010, p. 125) para este tipo de relatório. Segundo o autor, a análise e discussão dos dados, bem como suas conclusões são as últimas etapas da pesquisa.

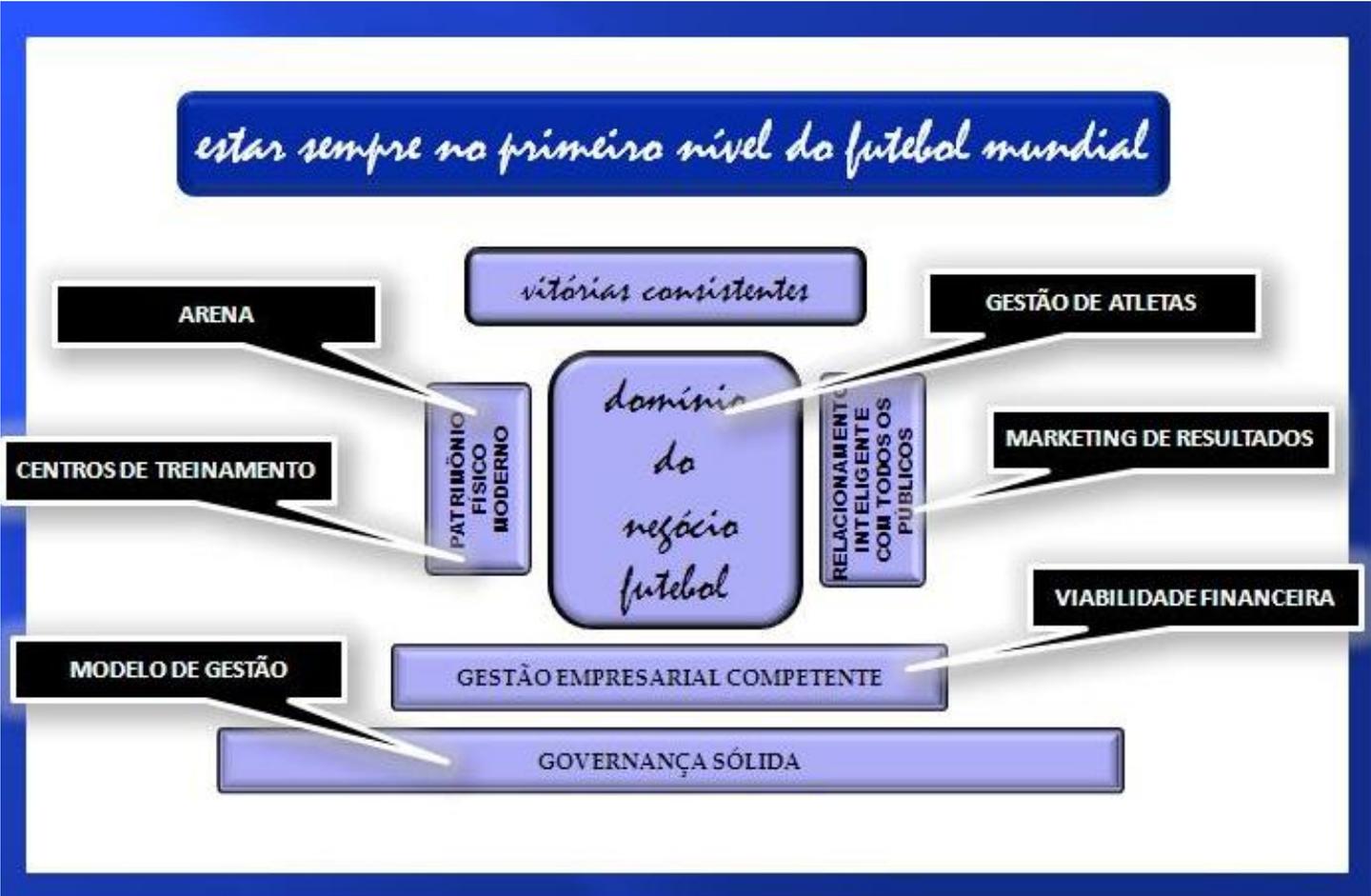
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após o estudo acerca do tema e elucidação da metodologia utilizada na pesquisa, o autor passou a analisar os dados documentais coletados, junto às empresas. Assim, como já esclarecido, o autor subdividiu a análise dos resultados em três etapas:

1. Análise do modelo utilizado pelo Grêmio Foot-Ball Porto Alegre;
2. Análise do modelo utilizado pelo Sport Club Internacional;
3. Análise dos modelos usados pelas empresas em comparação ao desenvolvido pelo autor;
4. Comparação dos modelos utilizados pelas empresas estudadas.

4.1. Análise do modelo utilizado pelo Grêmio Foot-Ball Porto Alegre.

Após definir parâmetros de análise dos dados, o pesquisador passou a buscar os dados para a pesquisa. Assim, chegou ao mapa estratégico utilizado por Grêmio Foot-Ball Porto Alegre:



Fonte: http://www.gremio.net/page/view.aspx?i=mapa_estrategico&language=0 (21/10/2016)

FIGURA 16. Mapa Estratégico do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre

Num primeiro momento, o pesquisador observou e buscou compreender as fases do planejamento adotado pela empresa. Assim, chegou-se à conclusão que o planejamento do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense está dividido em cinco etapas.

A primeira etapa é a definição da missão da empresa. No caso específico, a empresa define esta etapa com a expressão: “estar sempre no primeiro nível do futebol mundial”. Com essa definição a empresa passa a dar parâmetros para as próximas etapas do planejamento e também expressa claramente seu ramo de atuação bem como sua pretensão para o futuro. Vale ressaltar que esta mensagem, no entanto, não define a missão ou visão da empresa. Estas ficaram implícitas no mapa estratégico utilizado, mas são expressas pela empresa em sua página oficial. Assim chegou-se a conclusão que apesar de não estarem expressas no mapa utilizado, essas definições (missão, visão e valores) integram essa primeira etapa do planejamento da empresa. Como definições básicas a empresa traz:

- NEGÓCIO: Entretenimento sócio-esportivo focado no futebol.
- MISSÃO: Satisfazer o universo de torcedores e o público aficionado com vitórias e conquistas de títulos.
- VISÃO: Estar no primeiro nível do futebol mundial
- VALORES: Bom senso e atitude;
Atenção e respeito ao torcedor;
Valorização da história;
Atualização e inovação;
Ética e responsabilidade;
Espírito vencedor;
Honestidade de propósito (servir e não se servir);
Humanismo e responsabilidade social;
Competência gerencial e valorização dos funcionários;
Unidade e comprometimento;
Doação, amor e paixão pelo Clube;
Transparência.

(<http://www.gremio.net/page/view.aspx?i=planejamento&language=0>, 22/10/2016).

A segunda etapa do mapa estratégico utilizado pela empresa, faz referência aos objetivos do clube. Ao usar a expressão “vitórias consistentes”, o clube genericamente faz referência aos objetivos da empresa. Assim, mais uma vez, não constam expressos no mapa estratégico os reais objetivos, mas apenas uma menção a eles.

A terceira etapa consiste nas estratégias adotadas pela empresa. No mapa estratégico, esta etapa está subdividida em três: Domínio do negócio futebol, Patrimônio físico moderno e Relacionamento inteligente com todos os públicos. Em Domínio do negócio

futebol a empresa adota estratégias para gerenciar atletas do clube. Em Patrimônio físico moderno a empresa adota estratégias para melhorias do centro de treinamento e gestão do estádio de futebol. Em Relacionamento inteligente com todos os públicos a empresa cuida de sua imagem perante toda população, utilizando seu setor de marketing para promover a aproximação com seu público-alvo.

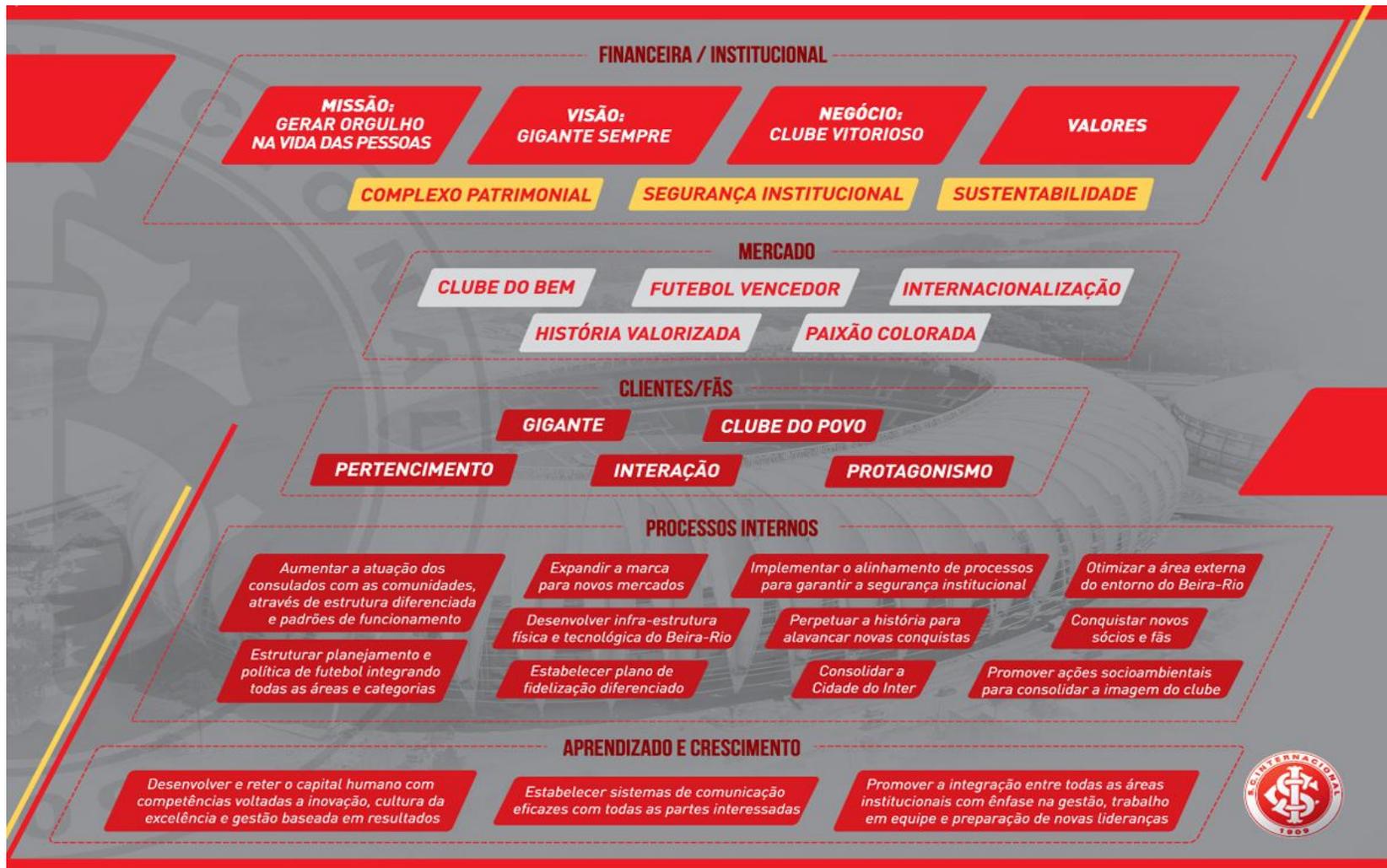
A quarta etapa do planejamento consiste na análise do ambiente interno. Ainda assim, a empresa dá ênfase à viabilidade financeira dos seus projetos. A quarta etapa torna-se um elo entre os projetos e implantação deles, visto a importância de observar as condições de execução.

A quinta e última etapa do planejamento do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre é a definição do modelo de gestão adequado para cada projeto e em como concentrará suas forças para atingir os objetivos e gerenciar e controlar os resultados. Na quinta etapa, no entanto, a empresa não expressa nenhuma previsão de revisão das estratégias adotadas e não deixa claro se há mecanismos que controlem os resultados, somente declara que trabalhará o modelo de gestão, de modo genérico.

Ao terminar a observação do mapa estratégico do Grêmio, notou-se que a empresa preocupa-se em trabalhar seu mapa através de tópicos que indiquem o que se espera para aquela etapa. Por isso, o mapa estratégico do clube não expressa de forma clara de que maneira se dará a atuação da empresa e caracteriza-se por ser mais genérico nos pontos estudados.

4.2. Análise do modelo utilizado pelo Sport Club Internacional:

No mapa estratégico do Sport Club Internacional, notou-se que o gestor o dividiu em cinco etapas, bem definidas no mapa. Assim, passou-se a analisar cada etapa e entender cada passo do planejamento. A figura 17 ilustra o mapa estratégico da empresa:



Fonte: http://www.internacional.com.br/imagens/noticias/mapa_estrategico_2015-1.jpg (21/10/2016)
 FIGURA 17. Mapa Estratégico do Sport Club Internacional

A primeira etapa tem as definições básicas do planejamento: Missão, visão, negócio e valores. Como visão a empresa traz a mensagem: “Gerar orgulho na vida das pessoas”. Como missão a empresa apresenta a seguinte frase: “Gigante sempre”. A visão da empresa pode ser também: “Ser gigante sempre”, visto ser a frase que está no relatório gerencial de 2015 (http://www.internacional.com.br/files/relatorio_gerencial_2015.pdf). Como negócio o clube define: “Clube vitorioso”. Os valores do Sport Club Internacional são: Complexo patrimonial, segurança institucional e sustentabilidade.

A segunda etapa do planejamento estratégico consiste em definição dos objetivos empresariais. Apesar de não estarem detalhados, é notável que a segunda etapa tenha sido usada para expressá-los, visto que as demais etapas do planejamento apresentam estratégias que buscam atender esses objetivos. No entanto, apesar de expressos, no mapa não se pode identificar como serão mensuradas e controladas as ações que os busquem, visto que a empresa utiliza tópicos para dizer seus objetivos, mas não faz menção ao tempo que procurará atingi-los.

A terceira etapa também consiste em formulação de estratégias para o ambiente externo, mas, dessa vez, para um ambiente mais específico, que possui destinatários certos. A terceira etapa pode ser analisada juntamente com a segunda, visto suas semelhanças, mas não podem ser confundidas, já que a terceira visa muito mais a fidelização de clientes e a segunda a obtenção de novos.

A quarta etapa é criação de estratégias para atuação interna na empresa. Assim, o próprio mapa expressa diversas ações e planos que o clube possui para atender seus objetivos (que não ficam claramente expressos no mapa). Assim, a empresa indica diversas atividades para executar, mas não deixa claro sobre os objetivos do clube e nem o que se espera de cada projeto.

A quinta etapa do plano a empresa chama de “Aprendizado e Crescimento”. Ainda assim, não se pode dizer que a empresa previu uma revisão das estratégias adotadas, visto que propõem a criação de mais estratégias, desta vez voltadas a aspectos institucionais, como desenvolvimento do capital humano e aumento da comunicabilidade entre seus departamentos.

Assim, notou-se que a empresa apresenta seu plano estratégico, subdividindo a criação e implantação de estratégias em várias etapas, conforme o objetivo de cada ação. Isso,

acarretou em um plano detalhado, no que se refere a essas estratégias, além de esclarecer quais são suas definições básicas para missão, visão, valores e negócio.

4.3. Análise dos modelos usados pelas empresas em comparação ao desenvolvido pelo autor:

Após conhecer e analisar os planejamentos das empresas, passou-se a compará-los com o modelo proposto (figura 15, página 44), baseado nos estudos realizados. Essa comparação resultou da análise com base na metodologia adotada no trabalho. Começou-se a análise pelo mapa estratégico do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre.

A primeira etapa do mapa estratégico do Grêmio apresentou a missão da empresa, apesar de não a expressar claramente. O clube cita uma definição genérica em seu plano, ainda assim, é possível identificar que tal definição faz referência a algo que o clube projeta, como principal norteador de seu plano. Além disso, o *site* da empresa indica que o planejamento deve começar por essas definições (que o autor chamou de básicas dentro do planejamento). Portanto a primeira etapa do mapa estratégico do Grêmio está de acordo com os estudos realizados e com o modelo proposto na metodologia.

A segunda etapa do mapa do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre consiste na menção aos objetivos da empresa. O mapa do Grêmio traz a seguinte expressão: “Vitórias consistentes”. Essa expressão está de acordo com as características dos objetivos, mesmo sem trazer muitos detalhes de mensuração destes. Ainda assim, o autor considerou essa segunda etapa em consonância ao modelo proposto.

A terceira etapa do planejamento do clube, por se tratar da formulação de estratégias, também encontra previsão no modelo proposto. No entanto, esta etapa, no modelo criado pelo autor, é apenas a quarta etapa, após a análise do ambiente, enquanto no planejamento da empresa ela aparece como terceira fase.

A quarta etapa do mapa da empresa é a análise interna, com foco na viabilidade financeira dos seus projetos. Apesar da empresa não ter previsto a análise do ambiente externo o autor considerou essa etapa em concordância ao modelo, mesmo contemplando apenas aspectos internos da organização. Ainda assim, ressalta-se que essa etapa está em ordem diferente daquele mapa usado para comparação.

A quinta etapa do plano da empresa consiste na implantação das estratégias escolhidas. Essa etapa no modelo usado para comparação está incluída na quarta etapa, junto com a formulação das estratégias. Assim o autor não previu uma etapa apenas para esta implantação, ao passo que deixou a última etapa para controle e revisão das estratégias adotadas. Assim, a quinta etapa do mapa estratégico do Grêmio Fot-Ball Porto Alegre foi considerada pelo autor em desacordo com o modelo proposto.

Assim, a comparação entre mapa estratégico do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre e modelo proposto ficou assim:

Quadro 3

Comparação entre modelo de planejamento estratégico do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre e modelo proposto

Etapa	Título no modelo proposto	Há previsão no mapa do Grêmio?	A ordem está de acordo com o modelo
1 ^a	Definições Básicas	Sim	Sim
2 ^a	Onde queremos chegar?	Sim	Sim
3 ^a	Situação atual	Sim	Não
4 ^a	Formulação de estratégias	Sim	Não
5 ^a	Revisão	Não	
RESULTADO			60 % de adequação

Quadro 3. Comparação entre modelo de planejamento estratégico do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre e modelo proposto

Após ter efetuar o estudo do mapa estratégico do Grêmio, o autor passou a observar e comparar o mapa estratégico do Sport Club Internacional. Após realizar a comparação com o modelo criado, será apresentado o resultado das duas análises.

A primeira etapa do planejamento do Internacional consiste nas definições básicas do plano estratégico. Assim, a primeira etapa do mapa da empresa está de acordo com o modelo proposto pelo autor. Além disso, expressamente no mapa a empresa expõem quais são as definições básicas que delinearão as estratégias futuras.

A segunda etapa também está em consonância ao modelo e apresenta os objetivos da organização. Apesar de não deixar claro de que se tratam dos objetivos, as mensagens

trazidas nesta etapa expressam desejos da empresa e são corroborados pelas estratégias adotadas.

A terceira etapa é a formulação de estratégias. Etapa esta que também encontra previsão no modelo usado para comparação, mas no referido modelo encontra-se em ordem adversa. Além disso, o clube não define bem quais são as estratégias, apenas cria tópicos que as indiquem e também não esclarece quais objetivos elas devem atender. Ainda assim, foi considerada esta etapa de acordo com o modelo proposto na metodologia.

A quarta etapa, no entanto, também propõem novas estratégias, desta vez alternando entre estratégias em busca de novos clientes e estratégias de afirmação no mercado. Assim, por não existir previsão para duas etapas de formulação de estratégias no modelo criado, considerou-se esta etapa em desacordo com os estudos realizados.

A quinta etapa do planejamento do Internacional, por também se tratar de criação de estratégias, foi considerada em desacordo com os estudos realizados. Na quinta etapa, a empresa preocupou-se em traçar ações internas para melhorar sua gestão frente aos novos projetos.

Quadro 4

Comparação entre modelo de planejamento estratégico do Sport Club Internacional e modelo proposto

Etapa	Título no modelo proposto	Há previsão no mapa do Internacional?	A ordem está de acordo com o modelo
1ª	Definições Básicas	Sim	Sim
2ª	Onde queremos chegar?	Sim	Sim
3ª	Situação atual	Não	
4ª	Formulação de estratégias	Sim	Não
5ª	Revisão	Não	
RESULTADO			50 % de adequação

Quadro 4. Comparação entre modelo de planejamento estratégico do Sport Club Internacional e modelo proposto

Com os dados, foi possível perceber que a estrutura do planejamento estratégico do Sport Club Internacional concorda em 50 % com os estudos realizados. Assim, percebeu-se que na estrutura da empresa há previsão de três etapas constantes no modelo de

comparação, ainda assim, uma delas está em ordem diferente daquela prevista no referido modelo.

4.4. Comparação dos modelos utilizados pelas empresas estudadas

Ao efetuar a análise dos documentos colhidos, notou-se que Grêmio Foot-Ball Porto Alegre e Sport Club Internacional além de possuírem modelos de planejamento com estruturas diferentes, possuem uma organização própria do seu planejamento.

Enquanto no Sport Club Internacional, a estrutura do planejamento reflete diversas etapas programadas para criação de estratégias, no Grêmio Foot-Ball Porto Alegre há uma única etapa programada para novas ações. Além disso, o modelo utilizado pelo Grêmio é dotado de maior simplicidade em relação ao do Internacional, que deixa expressas muitas das ações que pretende para atingir seus objetivos.

Notou-se que, apesar de atuarem frente a um mesmo mercado e com objetivos muito próximos, Grêmio e Internacional possuem mapas divergentes em diversos pontos, o que evidencia que a estrutura do planejamento estratégico é mais uma ferramenta e pode ser moldada conforme crenças da instituição que o utiliza. Assim, foi promovida a comparação entre os dois modelos de estruturação:

Quadro 5

Comparação entre os modelos utilizados pelas empresas

	Etapas do plano estratégico do Grêmio:	Etapas no plano estratégico do Internacional?	A etapa encontra-se nos dois planos?	A ordem está igual?
1 ^a	Definições Básicas	Definições Básicas	Sim	Sim
2 ^a	Objetivos	Objetivos	Sim	Sim
3 ^a	Estratégias	Estratégias	Sim	Sim
4 ^a	Análise Interna	Estratégias	Não	
5 ^a	Implantação	Estratégias de Gestão	Não	

Quadro 5. Comparação entre os modelos utilizados pelas empresas

Ao completar a comparação entre os dois mapas estratégicos, o autor pode perceber a diferença existente entre as duas estruturas. Também foi possível notar que apesar

da divergência existir somente nas duas últimas etapas, os modelos apresentam características diferentes em todas outras, corroborando com a teoria de que cada organização pode moldar o planejamento como melhor lhe convém.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Planejamento estratégico, como foi visto, possui inúmeras facetas e frentes de estudo e uma das principais é a sua estrutura, quais tópicos prevê e em que ordem serão executadas as tarefas e os novos projetos organizacionais. Além disso, notou-se que o planejamento é flexível, ao ponto de melhor se adequar às características empresariais.

Portanto, através da pesquisa, foi possível identificar algumas das diferenças entre os planejamentos das empresas. Notou-se, também que apesar de existirem muitos métodos de como moldar o planejamento, estes não são absolutos e cabe a cada gestor identificar, e inclusive, modificar, aqueles modelos que melhor atendam os objetivos das empresas. Assim, através desta pesquisa, ocorreu a identificação e análise das fases trazidas por algumas empresas do ramo esportivo, neste trabalho exemplificadas por Grêmio Foot-Ball Porto Alegre e Sport Club Internacional.

Grêmio e Internacional, apesar de serem instituições que se assemelham na grande maioria das comparações, possuem modelos de estrutura de planejamento diferentes. Assim, foi possível perceber que em cada empresa o planejamento estratégico pode ter uma execução diferente e, mesmo assim, ser eficaz. Através da pesquisa, também se percebeu que não é só o método que define os passos do planejamento estratégico que muda de organização para organização, mas, também, a forma de apresentar as etapas. No planejamento do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre a empresa apresentou suas etapas em formas de tópicos que indicassem o que seria feita em cada fase do processo. Já no Sport Club Internacional a empresa foi mais clara e expressa, pois, além de separar as etapas, ainda as nomeou, para facilitar o entendimento.

Assim, apesar de não possuir outro método de coleta de dados, a pesquisa atingiu os resultados esperados através da pesquisa em documentos eletrônicos, visto serem dados interpretativos e que possuíam uma linha de pensamento comum no contexto de planejamento estratégico. Além disso, com a bibliografia utilizada, puderam-se notar elementos que geralmente aparecem nos planos de estratégias, e critérios que os diferenciem, o que facilitou o entendimento do autor acerca dos dados coletados.

Ainda, é importante ressaltar que mesmo que haja certa divergência entre os autores citados nas referências teóricas do trabalho, o autor da pesquisa considera os estudos acerca do planejamento estratégico importantes no ambiente organizacional. Além disso, o

fato de cada gestor poder moldar seu planejamento conforme características da organização indica quão usual é essa ferramenta.

Assim, este estudo, por ter trazido a teoria detalhada, é de fácil compreensão, até mesmo para desconhecedores do assunto. Portanto, o trabalho pode ser estudado e suas conclusões podem ser postas em prática em empresas que assim o desejem. O autor, sugere, ainda, que uma pesquisa mais detalhada acerca deste tema em organizações locais é de suma importância para este tipo de estudo, pois poderá trazer parâmetros de comparação mais exatos. Além disso, em organizações locais, os autores dos futuros estudos poderão acompanhar o processo do planejamento estratégico e indicar mudanças ou revisões, colaborando com a comunidade local. Para a comunidade acadêmica, este trabalho pode chamar a atenção para um elemento do planejamento estratégico pouco explorado durante o curso e, assim, passar a ser considerado mais um elemento nos estudos acerca de planejamento, planejamento estratégico e plano de negócios.

Portanto, o fato do planejamento possuir diversas metodologias e estas poderem ser modificadas destaca-se entre todas as conclusões desta pesquisa. Entretanto, é importante observar novas organizações em outros mercados, a fim de se ter uma real dimensão de como essa ferramenta está interiorizada nas empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A. HITT, Michael. IRELAND, R. Duane. HOSKISSON, Roberto E. Administração Estratégica: Competitividade e Globalização. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas do Excel. 2. ed. – 5 Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANDREOZZI, Daniel Marques. Planejamento Estratégico e os Clubes de Futebol Brasileiros. UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. Brasília, DF, 2007.
- BETHLEM, Agrícola. Estratégia Empresarial: Conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1998.
- COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- FLICK, Uwe. Introdução à Pesquisa Qualitativa. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GHEMAWAT, Pankaj. A Estratégia e o Cenário dos Negócios. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GHISLENI, Taís Stefanello. O planejamento estratégico do Grêmio Foot Ball Porto Alegrense e do Sport Clube Internacional através de modelos interpretativos. UFSM. Santa Maria, RS, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HENDERSON, B. As origens da Estratégia In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 1, p. 3-10.
- LOBATO, D. M. et al. Estratégia de empresas. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2009.
- MATIAS-PEREIRA, José. Administração estratégica: Foco no planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração Para Empreendedores: Fundamentos da Criação e da Gestão de Novos Negócios. 2. ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MENDES, Rodrigo Hubner. BINDER, Marcelo Pereira. PRADO JÚNIOR, Sérgio Túlio. Planejamento Estratégico: Muito Criticado e Muito Usado. Por Quais Razões?. In: 30º encontro da ANPAD, Salvador (BA), setembro, 2006.

MIGLIATO, A. L. T. ; ESCRIVÃO FILHO, E. . Metodologias do planejamento estratégico empresarial e do situacional: deficiências, comparações e contribuições. In: I Encontro de Estudos em Estratégia, Curitiba (PR), v. 1. p. 1-12, 2003.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. QUINN, James Brian. GHOSHAL, Sumatra. O processo de estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MONTGOMERY, Cynthia A. PORTER, Michael E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

OLIVEIRA, Jair De. TERENCE, A. C. F. ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro (RJ), setembro, 2008.

PEREIRA, C. A.; REZENDE, Amaury José ; CORRAR, Luiz João ; LIMA, Emanuel Marcos . A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. In: 4º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2004, São Paulo. Anais do 4º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade e 1º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2004.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, P. B. Metodologia de Pesquisa. São Paulo: MacGrawHill, 2006

SÁ-SILVA, J.R.; ALMEIDA, C. D. ; GUINDANI, J.F. . Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, v. 1, p. 1-15, 2009.

SCHNEIDER, Anderson. BORGES, Cândido. FREITAG, M. S. B. A Influência do Planejamento no Sucesso do Processo Empreendedor. In: VII Encontro de Estudos em Estratégia, Brasília (DF), junho, 2015.

SILVA, Helton Haddad; TENCA, Evandro Cesar; SCHENINI, Paulo Henrique; FERNANDES, Sandra. Planejamento Estratégico de Marketing. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. Planejamento Estratégico Como Ferramenta de Competitividade na Pesquisa da Empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático par ao processo de elaboração do planejamento. Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

Sites pesquisados:

OLIVEIRA, Luiz Henrique Nuñez de. Mapa estratégico 2015, 2015. Disponível em: http://www.internacional.com.br/imagens/noticias/mapa_estrategico_2015-1.jpg. Acesso em: 11 de julho de 2016

SEBRAE NACIOAL. Como elaborar um planejamento estratégico, 2016. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-elaborar-um-planejamento-estrategico,854836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 01 de setembro de 2016.

SENAC/RS. Plano Estratégico gremista, 2003. Disponível em: http://www.gremio.net/page/view.aspx?i=mapa_estrategico&language=0. Acesso em: 11 de julho de 2016.