



UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NA DISTRIBUIDORA BATISTA DE ALIMENTOS LTDA

Eixo temático 3: Organizações, Gestão Criativa e Sustentabilidade

Leandro Loureiro Kuronuma
Universidade da Amazônia

Priscila Stefany dos Santos
Universidade da Amazônia

Ruy Secco da Silva
Universidade da Amazônia

Lisiane Lisboa Oliveira
Universidade da Amazônia

Douglas Junio Fernandes
Universidade da Amazônia

Danilo Soares Rios
Universidade da Amazônia

RESUMO

Analisando o cenário econômico, social, político e tecnológico o planejamento estratégico vem para auxiliar os gestores fazendo uma análise do ambiente e um diagnóstico da organização. Para se alcançar um determinado objetivo organizacional é necessário elaborar planos, executar, ter disciplina e estabelecer metas para serem atingidas, por este motivo o planejamento estratégico torna-se fundamental dentro das organizações. Este projeto de pesquisa se propõe em colher informações, identificar pontos fortes e fraquezas, utilizando as ferramentas presentes no Planejamento Estratégico, assim como mostrar a sua importância e contribuições, que pode influenciar definição de missão, visão e valores até o alcance dos objetivos e metas, gerando lucro e sustentabilidade, tendo como referência a empresa Distribuidora Batista de Alimentos LTDA, especializada em comercialização de ração, medicamentos e acessórios para Pet. Para alcançar os objetivos organizacionais, devem ser utilizadas diversas ferramentas estratégicas para proporcionar seus produtos e serviços como o melhor em sua área.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Objetivo organizacional; Metas.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



1 INTRODUÇÃO

O segmento de comercialização de filhotes de animais de companhia, alimentos, acessórios e artigos, conhecido como mercado de *pet shop*, segundo a revista EXAME mostrou que o mercado *pet* cresce conforme a mudança no comportamento dos donos de animais de estimação, é um dos mercados que mais cresce no Brasil segundo o Instituto Brasileiro Geográfico de estatística (IBGE), esses setor é formado por quatro segmentos principais: *pet food* (alimentação), *pet care* (acessórios, produtos para higiene e beleza e equipamentos); produtos veterinários e serviços. A área de alimentação (ração), no caso, é a protagonista brasileira responsável por grande parte do faturamento, o setor que resistiu a crise e cresceu, no ano de 2016 contabilizando R\$ 19 bilhões de faturamento, pois o segmento de *pet shop* foi um destaque, cresceu 7,6 % em 2015 e 5,7% em 2016, segundo os dados da Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (ABINPET), nos últimos cinco anos, não houve nenhum resultado negativo no setor, isso mostra o porquê do Brasil ocupa o segundo lugar no ranking mundial quando o assunto é mercado *pet*, perdendo apenas para os Estados Unidos.

A pergunta de pesquisa que norteará o presente estudo é de que forma o planejamento estratégico poderá contribuir para o melhor desempenho dentro da empresa Distribuidora Batista de Alimentos LTDA, atuante no segmento *pet*.

Tendo como objetivo geral, analisar as contribuições que o planejamento estratégico traz para a empresa Distribuidora Batista de Alimentos LTDA. Para tanto foi necessário investigar os Processos de Planejamento na Empresa; Identificar as técnicas utilizadas no Planejamento Estratégico; Verificar os medidores de desempenho da Empresa.

As competitividades entre as empresas fazem com que as mesmas implantem estratégias com o objetivo de potencializar seus resultados e fazer com que sejam os mais importantes dentro do segmento em que atuam, o que compatibiliza com Albuquerque (1922) que define a competitividade como a capacidade da empresa criar e implantar estratégias concorrenciais que lhe permitem conquistar e manter a longo prazo, uma posição sustentável no mercado. Alguns pontos que devem ser destacados da empresa em estudo é o controle de entrada e saída de produtos no estoque, expansão da frota de veículos, planejamento da logística, gestão de pessoas, cronogramas, crescimento de novas rotas, rede de relacionamento e qualidade no atendimento para o melhor desempenho da empresa.

Fazendo um estudo no mercado de *pet shop*, é possível observar pontos positivos e pontos que precisam ser melhorados, fazer uma análise no ambiente interno e verificar as ameaças, os pontos fracos que ajudará a melhorar a organização, a análise SWOT é uma técnica que busca ajudar confrontar as ameaças e oportunidades do ambiente, com as forças e fraquezas da organização, servindo para uma melhor análise de cenários e para tomadas de decisões.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARA





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



2 COMPETIVIDADE E PROCESSO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

Para as empresas se manterem competitivas no mercado atual verifica-se que, uma importante condição para sua manutenção no mercado, está ligada à clara definição de seus objetivos e ao traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem seguidos para atingi-los.

As empresas são agentes relevantes para a dinâmica econômica e empresarial do país, além, é claro, de possuírem um papel social da mais alta importância. No que tange à gestão de empresas, reconhece-se, muitas vezes, certo despreparo do empresário. Sabe-se que um negócio nasce de uma boa ideia, de uma vontade, contudo, só isso não basta para o sucesso da empresa. É necessário que o empresário apresente algumas habilidades básicas de gestor (DIAS, 2011). Porém, só a posse de certas habilidades gerenciais – embora extremamente importantes não seja suficiente.

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE entre 2008 a 2012 e publicada em 2016, a taxa de mortalidade caiu de 45,8% em 2008 para 23,4% em 2012 e entre os principais problemas que causam e geram a mortalidade das empresas estão relacionados a gestão deficiente da empresa.

Grande parte dos empresários, conforme Lakatos (1997), Oliveira (2006) e Filardi e Santos (2008) e Dias (2011) não possuem qualificação e instrução para um bom gerenciamento do empreendimento, portanto não há uma divisão nítida dos bens e recursos da empresa e da pessoa física, muitas vezes não há um planejamento. Muitas empresas são iniciadas sem uma pesquisa de viabilidade do negócio, não são feitas pesquisas de mercado e não se preocupa em identificar o nicho de mercado. A falta de planejamento e previsibilidade de suas ações gerenciais em muito contribui para a ausência ou ineficiência de ações de sustentabilidade e responsabilidade social em empresas deste porte.

Existem diversos tipos de organizações, segundo o SEBRAE, elas podem ser classificadas pelo número de empregados, como de pequeno porte que varia em 10 a 49 empregados no setor do comércio e serviços e na indústria em 20 a 99 empregados, a de médio porte que varia em 50 a 99 empregados no setor do comércio e serviços e na indústria em 100 a 499 empregados e as de grande porte que varia de ou mais empregados no setor do comércio e serviços e na indústria em 500 ou mais empregados.

Existem também tipos de organizações, segundo o SEBRAE, elas podem ser definidas quanto ao tipo societário, denominadas em empresário individual que é uma pessoa física que irá exercer em seu próprio nome certa atividade empresarial, igualando o patrimônio da pessoa física e do empresário individual, ocasionando uma responsabilidade de responder por dívidas ilimitadas, o Microempreendedor Individual – MEI que é uma pessoa que trabalha para si mesmo se legalizando como empresário, podendo ter um faturamento de até R\$ 81.000,00 anualmente, não podendo participar de outra empresa como sócio ou titular e é isento da maioria dos impostos devendo apenas

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

FUNDAÇÃO
DE APOIO ÀS
ATIVIDADES DE
PÓS-GRADUAÇÃO



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



pagar um valor fixo que será destinado à Previdência Social e ao ISS ou ao ICMS, a Sociedade Limitada (LTDA) que é quando duas ou mais pessoas físicas se unem para formarem uma sociedade empresarial através de um contrato social em que constam em seus atos constitutivos em que ramo a empresa irá operar e a composição do capital social que são divididos em cotas de capital e a Sociedade Anônima – SA em que o capital não está ligado a uma pessoas física, mas divide em ações que podem ser livremente negociadas, podendo ser uma empresa aberta ou fechada que emite ações ao portador.

Cabe destacar que uma etapa mais importante que a elaboração do planejamento propriamente dito é a implementação do mesmo. Colocar em prática o planejamento requer mudanças, e as pessoas tendem a apresentar resistência ao processo. O planejamento estratégico se tornou uma atitude contínua nas organizações, com finalidade de estabelecer pontos positivos para um bom funcionamento da empresa, essas são uma das maneiras que o gestor e seus colaboradores se propõem sempre está agregando e alinhando etapas de processo para obter o resultado que almejam alcançar.

Conforme Abrahamson (2006, p. 105), “Processo é qualquer atividade recorrente e com uma certa padronização usada como meio para atingir um fim. Processos frequentes são primeiro realizados por pessoas e depois recombinações para serem realizados por máquinas.”

Nas organizações os processos estão atrelados um ao outro, cada etapa de um processo é fundamental para a realização de um todo, ou seja, um encadeamento de procedimentos, a finalidade é a mesma, que é a produção de bens ou serviços, o que modifica de uma organização para outra são as etapas como serão realizados os serviços ou produtos.

Segundo Brocke e Rosemann (2013, p. 30) Processos e estratégias. Os processos são, por um lado, os meios pelos quais as estratégias empresariais são concretizadas. Por outro, eles podem ser também determinantes dessas estratégias. Uma empresa que tem um excelente processo pode implantá-lo em novos mercados para apoiar novos produtos e serviços.

Michael Porter, professor da Escola de Negócios de Harvard, havia se estabelecido como um proeminente teórico de estratégia de negócios, mas em seu livro publicado em 1985, *Vantagem Competitiva*, ele foi além dos conceitos estratégicos, tal como eram descritos até então, e defendeu que a estratégia estava intimamente relacionada com a forma pela qual as empresas organizavam suas atividades em cadeias de valor, que, por sua vez, eram o alicerce para a vantagem competitiva de uma empresa (PORTER, 1985).

Planejar é, antes de tudo, responder antecipadamente a questões que sempre surgem durante a gestão de uma organização, como uma escola por exemplo. Dessa forma, planejar é antever problemas e traçar ações estratégicas que possam evitá-los (Ribas, Facini e Teixeira, 2014, p.22).

Lacombe e Heilborne (2013) completam a ideia afirmando que é necessário que, após um bom diagnóstico, seja definido o cenário que se deseja alcançar em determinado

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



prazo, assim como a estratégia para viabilizá-lo. O cenário poderá alterar até mesmo os objetivos gerais. O objetivo a ser traçado deve ser abrangente, incluir todos os fatores que envolvem a empresa como, por exemplo, o relacionamento com os clientes, os fornecedores, os funcionários e os acionistas.

Segundo Terence (2012), importado da arte militar, o termo estratégia tomou um novo conceito. Durante o ambiente militar dizia respeito à campanha em uma guerra, no campo da administração entende-se a um objetivo em cumprimento a uma ordem, em que a proximidade estratégica só por semelhança pode ser relacionada com uma campanha militar.

Ferreira (2008), afirma em seu artigo que a estratégia teve vários significados e fases, que evoluiu de um conjunto de manobras e ações militares para uma Administração estratégica, formado por conteúdos, conceitos e razões práticas.

O conceito, principiado nas manobras militares, e ampliado da conotação de habilidades administrativas, somente foi implementado aos negócios no final da década de 1950, pois no início foi vigorosamente ligado a ideia de que as estratégias precisariam ser planejadas (Barcellos, 2001). Nesse momento, o planejamento de longo prazo era representado como a projeção do passado no futuro, que variava de acordo com o setor industrial a empresa estivesse inserida. A formulação de estratégias empresariais e o próprio Planejamento estratégico, iniciaram sua estrutura teórica com a publicação de quatro obras nos Estados Unidos:

- *Leadership In Administration*, em 1957 por Selznick,
- *Strategy and Structure*, em 1962 por Chandler,
- *Corporate Strategy*, em 1965 por Ansoff,
- *Top Management Planning*, em 1969 por Steiner.

Com isso, nos anos 60 começaram a surgir duas correntes antagônicas, sendo uma em que havia o interesse em ferramentas de planejamento da estratégia, defendidos pelos pioneiros como Ansoff, Ackoff e Steiner, enquanto o outro, havia o trabalho mencionado em epígrafe de Chandler, com foco no desempenho e progresso das diversas empresas, influenciando muitos outros pesquisadores de Havard, pois enquanto os primeiros iam ao encalço de técnicas e buscavam validação pelo uso, os segundos desenvolviam enormes bases de dados e encontravam na teoria econômica, suas lógicas (Whittington, 2004).

Enquanto para Ballou (1993), refere estratégia como um procedimento de decisões em uma empresa que estabelece e apresenta seus objetivos e metas, produz as principais políticas e planos para o alcance dessas metas e define a proporção de negócios em que a empresa deve participar, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela quer realizar para seus acionistas, colaboradores, clientes e comunidades.

Terence (2012) define estratégia como sendo um programa amplo para se determinar e alcançar os objetivos de uma organização e implementar suas missões.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Instituir uma missão dentro da empresa pode possibilitar a concentração dos esforços dos colaboradores para as necessidades não apenas de seus clientes, mas de todos os envolvidos no processo produtivo da empresa.

Na conceituação de Dias (2011), a estratégia é o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos relativamente fortes para melhor atender às necessidades dos clientes.

Estratégia indica o caminho para chegar aos resultados previstos, ou seja, para atingir os objetivos é preciso haver uma estratégia própria, a ser definida em termos de planos específicos, bem implementados e ajustada aos objetivos propostos (PIRES, 2008).

Mintzberg (2011), explicita estratégia estabelecendo cinco definições: estratégia como plano com conjunto de diretrizes unificadas, pretexto como um meio específico de superar o concorrente, padrão que surge do comportamento como consistência, posição em que a empresa está no meio competitivo e perspectiva em que as estratégias são compartilhadas entre os membros da organização.

Whittington (2002) destaca que as ações de desenhar a organização (do inglês, *organizing*) e desenvolver estratégias (do inglês, *strategizing*, sem verbos correspondentes em português), constituem um trabalho extremamente sério, que demanda muito esforço, de profissionais, envolvendo aspectos formais quanto informais.

Ainda Whittington (1988, 2002 e 2006) propõe que os estudos sobre estratégia atribuam importância às estruturas e à agência, assumindo uma perspectiva que ele denomina “sociologia realista”, considerando a Estratégia como uma prática social.

Seu modelo teórico associa três conceitos-chave inter-relacionados:

- Práticas: como conjuntos de tecnologias, rotinas, ferramentas, conceitos, ideias e procedimentos para pensar e agir que os estrategistas usam para “fazer estratégia”, sendo estas legitimadas por normas ou sancionadas a partir de experiências passadas;
- Práxis: ou seja, o trabalho que é, de fato, realizado ao se fazer estratégia, que, mesmo sendo um trabalho difuso, na medida em que envolve não apenas a alta administração, pode ser visto como acontecendo por meio de (sequências de) episódios (*board meetings*, projetos, trabalhos de consultoria, conversas estratégicas etc);
- Praticantes: são aqueles que “fazem a estratégia” ou os estrategistas, sejam eles proprietários, membros da cúpula diretiva ou funcionários.

Vale ressaltar que, mesmo que a teoria da prática enfatizar o informal e o tácito, reflete suas origens na sociologia do cotidiano e levando em consideração o envolvimento dos aspectos informais, a estratégia como prática está sinergicamente preocupada com a

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



estratégia como atividade das organizações, empiricamente a interação de pessoas, desconsiderando a estratégia como propriedade das organizações (Johnson *et al*: 2007).

Para Kotler (1975) o Planejamento Estratégico surge como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização visando maior grau de interação com o ambiente. Segundo Lacombe e Heilborn (2013) deve definir os rumos do negócio e, portanto, responder à pergunta: Qual é o negócio e como deveria sê-lo? O propósito geral planejamento é influenciar os ambientes externos e internos, com o objetivo de buscar o desenvolvimento em longo prazo da empresa de acordo com um cenário aprovado.

Segundo Oliveira (2007) o Planejamento Estratégico condiz com a criação de um conjunto de medidas que devem ser tomadas pelo gestor, este deverá tomar decisões devidamente acertadas no futuro para não correr o risco de serem as mesmas decisões do passado, contudo a organização tem condições de fazer sobre instáveis fatores exercendo alguma preponderância.

O planejamento estratégico é definido por diversos autores, para Ackoff (1966) define o Plano Estratégico como pertinente à organização como um todo, enquanto os Planos Táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização.

Segundo Drucker (2003), o planejamento estratégico não envolve decisões futuras e sim a futuridade das decisões atuais. O que interessa ao administrador são efeitos que sua decisão, hoje terá no futuro previsível. As consequências e efeitos futuros desejados são as molas propulsoras do ato de decidir agora. No planejamento estratégico, a perspectiva básica, referente às informações relevantes, surge em decorrência das questões externas à entidade, muitas vezes essa perspectiva acaba sendo a única que a empresa considera, sem incluir as informações internas da organização.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2006), o planejamento estratégico deve fazer com que os seus produtos, os clientes, os mercados e as tecnologias continuem crescendo junto com a organização, disponibilizando recursos e dedicando seus esforços. Considerando esse contexto, para o processo de elaboração e formulação do planejamento estratégico é necessário compreender e definir alguns conceitos, tais como: o negócio, a missão, os princípios, a análise do ambiente externo e do interno, a visão, os objetivos, as estratégias competitivas e o plano de ação.

Segundo KOTLER (2000), a análise de SWOT é uma análise geral das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização, em que através dela que identificamos onde devem ser modificadas as estratégias para melhorar ou de forma positiva os processos.

A sigla SWOT significa *strenghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Vale ressaltar que a matriz separa em análise interna com as forças e fraquezas das externas com as oportunidade e ameaças, o que facilita os gestores a visualizarem a empresa em um âmbito geral.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Com a elaboração da Análise de SWOT, a empresa reduzirá ao máximo a ocorrência de erros em suas ações estratégicas no ambiente empresarial, podendo ser útil na possibilidade de estudar de forma profunda a situação interna da empresa e dos aspectos externos que podem ameaçar sua evolução, permite uma análise bem criteriosa dos seus concorrentes e indica possíveis ações a serem tomadas.

Tavares (2005) considera as ameaças e oportunidades como fatores externos que a empresa deverá enfrentar ou utilizar a seu favor para melhorar seu desempenho. As forças e fraquezas correspondem a fatores internos, em que a empresa necessita conhecer para posicionar-se perante às alternativas de decisão.

Para Rebouças (2006, p.86), o diagnóstico estratégico faz parte da primeira etapa do processo de planejamento estratégico e procura compreender qual é a situação da empresa, analisando os seus pontos fortes e fracos, assim, analisando o que a empresa tem de bom e ruim na sua gestão administrativa. Ao realizar essa análise, ele produziu uma síntese de modelo SWOT.

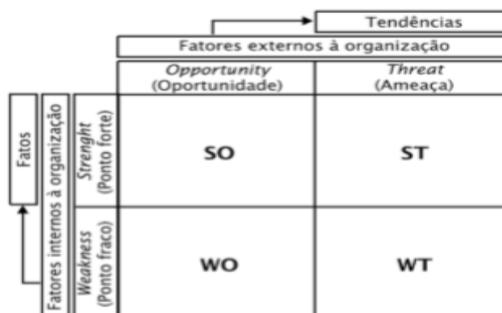
Síntese do modelo SWOT

| | | |
|---|---------------|---------------|
| | Vantagens | Desvantagens |
| Aspectos Internos (Sob controle da empresa) | Pontos Fortes | Pontos fracos |
| Aspectos Externos (Fora do controle da empresa) | Oportunidades | Ameaças |

Fonte: REBOUÇAS (2006), adaptado pelos autores

Segundo Matos et al. (2007), no processo de elaboração da matriz SWOT, após analisar o ambiente externo com as oportunidades e ameaças e o ambiente interno com as forças e fraquezas, deve-se fazer um cruzamento entre os fatores externos e internos, analisando cada um dos itens listados para que seja possível desenvolver quatro tipos de direcionamento estratégico para a organização conforme a Figura 01.

Figura 01 - Modelo da Matriz SWOT



Fonte: Matos et al., 2007, p 152

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Matos et al. (2007), explica ainda os direcionamentos estratégicos a partir do cruzamento entre os fatores de cada ambiente (Figura 02):

- O direcionamento SO (pontos fortes em relação as oportunidades) utiliza os pontos fortes internos da organização para tirar vantagens nas oportunidades externas;
- O direcionamento WO (pontos fracos em relação as oportunidades) valoriza os pontos fracos internos, tirando vantagens nas oportunidades externas;
- O direcionamento ST (pontos fortes em relação as ameaças) utiliza os pontos fortes internos para evitar ou reduzir os impactos que poderão ser ocasionados das ameaças externas;
- O direcionamento WT (pontos fracos em relação as ameaças) faz com que a organização investigue e busque estratégias para resolver os problemas conforme eles vão surgindo.

3 MÉTODO DA PESQUISA

3.1 Classificação da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa é exploratória, pois proporciona maior familiaridade com o problema, o que o torna explícito e gera hipóteses, a partir dos estudos bibliográficos e das coletas de dados adquiridas nas entrevistas com todos os colaboradores da empresa (SILVA & MENEZES, 2000).

Para Yin (2005, p.32) o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa os fenômenos contemporâneos dentro do contexto do mundo real. Neste sentido, o estudo de caso foi a ferramenta escolhida, pois é a que melhor se adequa a nossa pesquisa, visto que, será analisado a gestão interna da empresa.

O estudo tem o objetivo de analisar e interpretar as contribuições teóricas existentes sobre o fenômeno pesquisado, contém base descritiva das características apresentadas pelos vários autores que fundamentaram a pesquisa.

Trata-se de um estudo exploratório descritivo de abordagem qualitativa, com componentes descritivos e analíticos. A escolha desta abordagem se justifica por privilegiar a subjetividade das informações por meio de um estudo sistematizado e entrevistas com funcionários e os gestores da empresa analisada.

3.2 Perfil Organizacional

A empresa Distribuidora Batista de Alimentos LTDA, deu início as suas atividades em 2011, tendo como sócios Everaldo Oliveira e Lisiane Lisboa. O empreendimento possui uma variedade de mercadorias relacionados ao mercado de *pet shop*, no início o departamento administrativo funcionava no terceiro andar da residência

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARA





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



e na garagem era o local onde os proprietários armazenavam os seus produtos. Devido ao aumento na demanda de pedidos relacionados ao mercado *pet* e o fomento de novos produtos, houve a necessidade da contratação de mais funcionários, pois eram apenas 4 em tempo integral, e hoje são 30 no total, assim também houve a necessidade no aumento do espaço físico, tornando -se necessário para o armazenamento adequado dos produtos do estoque. Em 2012, houve o aumento na frota de veículos, pois havia 1 veículo e atualmente são 5, isso melhorou o desempenho das atividades, que eram as distribuições de mercadorias.

Em 2013, a empresa mudou-se para o local atual, situado no bairro do Curuçambá, na cidade de Ananindeua – PA. Em 2015 deu início às obras de ampliação do espaço físico da empresa, a organização conta hoje com seus departamentos divididos como: o administrativo, financeiro, faturamento, cobrança, estoque, logística e departamento de vendas. A expansão da empresa vem ocorrendo gradativamente, assim surgiu as oportunidades de crescimento e expansão da organização, a ampliação do espaço físico, capacitação dos funcionários, aumento de rotas e o aumento do portfólio de produtos da distribuidora que hoje conta com mais de 900 produtos relacionados ao mercado de *pet shop*.

Para manter a empresa no mercado e continuar o ciclo de produção, crescimento e geração de emprego e renda ressalta-se a necessidade de melhor gerenciar os ativos dessas organizações como forma de contribuir para a continuidade dessas empresas.

Este trabalho se propõe em colher informações, identificar pontos fortes e pontos fracos, utilizando as técnicas presentes no Planejamento Estratégico, assim como mostrará sua importância e contribuições, que pode influenciar na definição de missão, visão e valores até o alcance dos objetivos e metas, podendo gerar lucro e sustentabilidade, tendo como referência a empresa Distribuidora Batista de Alimentos LTDA, especializada em comercialização de ração, medicamentos e acessórios para *Pet shop*.

3.3 Coleta e Apresentação de Dados

Para a coleta de dados realizada na empresa, foram observadas técnicas de observação, entrevistas através de aplicações de questionários com os gestores da empresa e com os demais colaboradores (supervisores, vendedores e do setor administrativo).

No primeiro passo, houve a necessidade de observar todas as atividades, processos e estrutura da empresa para que fosse possível identificar as diretrizes organizacionais, assim como analisar como ela se comporta em seu ambiente interno e no ambiente externo. Segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 76) a observação é uma técnica de coleta de dados para obter informações e utilizá-las nos sentidos na obtenção de alguns ou todos aspectos da realidade. Ainda segundo os autores, a observação não se usa como base,

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARA





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



apenas em ouvir ou ver, mas também em verificar os fatos ou fenômenos que se pretende estudar.

Como mencionado em epígrafe, para facilitar o estudo na organização, foi de extrema importância aplicar entrevistas com todos os colaboradores, incluindo os diretores. Segundo Collis e Hussey (2005) explicam que a entrevista como um método de coleta de dados na qual são feitas perguntas aos participantes selecionados com a intenção de descobrir o que fazem, pensam ou sentem.

Para o desenvolvimento do presente estudo de caso, foram empregados análise documental sobre a empresa (dados secundários), um questionário de entrevistas não estruturada e semiestruturada (dados primários).

A primeira etapa da pesquisa foi a respeito da descrição da empresa, ou seja, foram coletados os documentos sobre a estrutura da empresa, sua forma de organização e quantidade de funcionários, informações referentes a logística, distribuição, vendas, a contabilidade, estoque.

Na segunda etapa foi a entrevistas com os gestores da empresa, ambos têm opiniões bem parecidas e sabem o mercado em que atuam, o que pretendem alcançar em pequeno, médio e longo prazo, buscam sempre estar atentos as tendências do mercado de *Pet Shop*, os produtos lançados no mercado, também sabem as suas maiores forças e fraquezas internas e externas.

Houve um levantamento de dados para o alcance de resultados através de um questionário eletrônico, aplicado com os funcionários da distribuidora, este questionário foi elaborado pelos pesquisadores e o preenchimento foi feito através de uma rede social, contem perguntas fechadas e abertas de múltiplas escolhas, pois o objetivo é investigar os processos de planejamento na empresa, identificar as técnicas de planejamento estratégico e verificar os medidores de desempenho da empresa.

O questionário foi analisado por meio das estatísticas descritivas, que é usada para organizar, resumir e interpretar dados de uma certa população.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos através da entrevista feita com os gestores e a aplicação dos questionários com os funcionários. A visão apresentada relacionada ao planejamento estratégico na empresa é que há um planejamento dentro da organização onde são traçados as metas e os objetivos a serem atingidos de maneira informal, pois os gestores baseiam-se apenas na intuição, os processos não são registrados, as decisões são impulsivas, diferenciando da formal que conta com intuição, mas com um roteiro formal, com um sistema estruturado de análise e decisão, havendo um registro preciso dos objetivos e estratégias, assim como a regularidade, pois segue um cronograma, ficando o compromisso de desenvolver e executar os planos e acompanhá-los ao longo do tempo.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



A organização estudada caracteriza-se como empresa de pequeno porte, levando em consideração a quantidade de funcionários, pois há um total de 30.

Do total geral de colaboradores da empresa, 60% responderam ao questionário aplicado, na qual 61,1% trabalham a mais de 12 meses na empresa

Para este trabalho destacou os resultados principais e, uma deles esta relacionado aos cargos de liderança cerca de 22,2% ocupam cargo de liderança e 77,8% não ocupam nenhum cargo de liderança. Pois esses estão ligados diretamente com execução do planejamento da organização. Que destaca-se quer função de planejar é realizada por aqueles que nos estão mais alto níveis hierárquicos nível da empresa, quase sempre são eles que possuem a visão sistêmica ou holística da empresa e possuem condições para analisar o que ocorre no ambiente externo.

Segundo Stoner e Freeman (2010), planejar significa que os administradores pensam de forma antecipada em seus objetivos e ações, para que sejam baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites.

Os colaboradores que participaram da entrevista disseram que 38,9% das informações chegam através da direção da empresa e através dos supervisores, enquanto 22,2 % através de outros funcionários. Em relação ao nível de cooperação entre todos os funcionários internamente na empresa, 50% responderam que o nível é alto e 50% acreditam ser intermediário

Sobre a questão de relacionamento entre as áreas da empresa 66,7% consideram bom e 33,3% consideram excelente, o que torna a empresa com um ambiente interno agradável, conforme a Figura 12 e a Figura 13 que demonstra o relacionamento entre o Gestor e os funcionários, em que 55,6% consideram excelente e 44,4% consideram bom. Entre os entrevistados 72,2% conhecem a missão da distribuidora e 27,8% desconhecem.

Nota-se então, pelos dados levantados, que o planejamento auxilia a transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, tomando o primeiro passo que leva finalmente à execução. (Mintzberg 2007). Uma vez que 72,2% conhecem a missão da organização o que pode facilitar o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Destaca-se que o termo estratégia foi cunhado pelo estrategista chinês Sun Tzuo há 3000 anos atrás, aproximadamente e seu vocábulo teve origem na Grécia antiga que significava a “arte do geral” (Steiner e Miner, 2001), que posteriormente ficou mais voltado para a guerra como a arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho (Meirelles, 1995) até chegar na era de Alexandre o Grande, que formou um significado de habilidades adquiridas para vencer um oponente, criando um sistema único de governança global.

O mercado em que a empresa atua 100% dos funcionários conhecem e sobre as informações relacionadas ao mercado cerca de 83,3 % consideram que a empresa leva as informações e 16,7 % não consideram.

Entre os funcionários 94,4% acreditam que podem dar a sua opinião e 5,6% não conseguem dar a sua opinião, assim como 100% afirmam que o gestor ouve a opinião dos

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO EM GESTÃO NA AMAZÔNIA



funcionários, o que torna o relacionamento entre todos, em um ambiente agradável, como demonstram as Figuras 18 e 19, respectivamente.

Em relação aos objetivos estratégicos da Distribuidora Batista cerca de 77,8% dos colaboradores conhecem esses objetivos estratégicos e 22,2% desconhecem, assim como 88,9% entendem como devem contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, sabem qual o seu objetivo, ou seja, sabem que eles estão relacionados com os objetivos mais amplos da empresa e apenas 11,1% não estendem, como demonstram as Figuras 20 e 21, respectivamente.

Nas questões abertas do questionário com os colaboradores da empresa percebeu-se que coincidem com a opinião dos Gestores, alguns pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para a empresa, como demonstram os Figuras 02 e 03.

Figura 02 – Análise de SWOT por funcionários



Fonte: Compilação de dados do questionário dos funcionários

Figura 03 – Análise de SWOT por gestores



Fonte: Compilação de dados da entrevista com os Gestores

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARA





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Na SWOT dos funcionários foi desenvolvida com os aspectos que foram mais citados nos questionários, exemplificando em que quase 100% deles, citam que o controle de estoque é uma fraqueza e em conversas informais com alguns desses colaboradores, essa falta de controle se dá pela falta de um sistema que quantifique todo o estoque, assim como a falta de balanço mensal. Ainda na SWOT dos funcionários, eles verificaram que a concorrência é uma ameaça constante, mas que há também uma oportunidade quanto ao crescimento do mercado.

Na entrevista com os gestores, é interessante notar que na SWOT dos gestores, a primeira fraqueza da empresa surgiu em relação ao controle de estoque e a logística da empresa, e ainda citam como ameaças os novos fornecedores, a concorrência desleal e a inadimplência de alguns clientes que impactam nas finanças da empresa.

Quando falamos em forças da empresa, em ambas as SWOT's coincidem o que os colaboradores e os gestores citaram, assim como as oportunidades, ambas destacam o crescimento do mercado e os gestores incluem o excelente relacionamento com seus clientes, o que eles afirmam que garante bons resultados.

A SWOT foi de extrema importância para a percepção dos gestores sobre a imagem que os colaboradores possuem da empresa. De maneira clara, através da análise, conseguiu-se transmitir e familiarizar aos dois gestores os sentimentos e problemas que estão presentes no dia a dia da empresa, sejam eles positivos ou negativos.

Os gestores confessam que a empresa teve seu início das atividades somente com ração e alguns laboratórios, mas com o passar dos anos, houve a necessidade de rever esse conceito de distribuição e focar no que o mercado pedia, e para chegar no resultado que se almejava, tiveram que fazer algumas mudanças, pois 90% do faturamento era só ração até o final de 2016.

Já em 2017 foram captar novos fornecedores como laboratórios com propostas de que somente Distribuidora Batista podia representar tais marcas pelo fato de ser exclusividade e também buscou uma nova indústria de ração para não ficar dependendo de um só produto e de apenas um fornecedor.

Mesmo com algumas fraquezas que podem causar impactos significativos para a empresa, os gestores afirmam que as metas da empresa foram alcançadas, como indicador de desempenho em relação a lucratividade, em 2017, tiveram uma lucratividade superior 30% ao ano e que a projeção para 2018 seja de no mínimo de 40% ao ano. Também pode-se perceber quanto ao indicador *turnover*, na qual o grau de rotatividade de funcionários é baixo, pois como pode-se perceber que apenas 38,9% dos colaboradores tem de 0 a 12 meses, isso porque estes funcionários foram contratados recentemente pela empresa, por conta da ampliação da mesma, em estrutura física e no mercado em que atua.

A distribuidora busca inovar, em seus produtos e estuda o concorrente, faz ações aos finais de semana com sorteio de brindes para os seus clientes, busca fidelizar parceiros

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



e clientes, através de visitas mensais, contato direto com os clientes, as negociações na forma de pagamento e principalmente prezam pelo respeito, ética e honestidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho foi motivada pelo interesse da metodologia gerencial como o Planejamento Estratégico que contribuem todos os tipos de empresas em sua rotina administrativa, análises, prevenções e estabelecimentos de objetivos e metas.

O estudo realizado teve como objetivo principal, analisar as contribuições que o planejamento estratégico traz para a empresa Distribuidora Batista de Alimentos LTDA, compreendendo todas as dificuldades encontradas em uma empresa.

No tocante aos objetivos específicos de investigar os processos de Planejamento na empresa, observou-se que a esses processos são informais, pois os gestores traçam os objetivos e metas da empresa a serem atingidos, baseados apenas na intuição, sem registro ou apenas parcialmente dos processos, pois não é feito de forma regular e as decisões são impulsivas, que está previsto a estratégia como prática abordado no referencial teórico em epígrafe, já na identificação das técnicas utilizadas no Planejamento Estratégico, os gestores se baseiam nas fraquezas dos concorrentes, oportunidades e ameaças do mercado, forças e fraquezas internas da empresa, ou seja, de forma indireta, eles utilizam a técnica de SWOT, já quanto aos medidores de desempenho, o indicador lucratividade, conforme relatos dos gestores, que os resultados obtidos com os planejados, em 2017 foi de 30% ao ano e as taxas de *turnover* é baixa, o que indica que a empresa não tem problemas com o grau de rotatividade de funcionários, pois entende-se as questões internas da empresa, o clima organizacional e a capacidade de reter talentos.

O estudo de caso na Distribuidora Batista nos permitiu conclusões mais concretas sobre o cenário da empresa, atualmente, principalmente no que diz respeito ao Planejamento Estratégico, pois como visto nos resultados do estudo de caso, teve uma grande abordagem em relação aos aspectos internos, pois o questionário foi desenvolvido a partir de pesquisas de diversos estudos similares baseados nas especificidades da empresa, portanto muitas questões abordam questões internas da empresa, fazendo jus as especificidades estruturais.

Na apresentação dos dados, há uma conclusão diz respeito à liderança. A presença dos diretores 100% do tempo na empresa não é um ponto negativo que deva ser questionado, pois além disso há uma confiabilidade para com gestores das equipes gerada pelos funcionários subordinados, na qual é um ponto que deve ser destacado. A presença dos gestores na empresa deve ser aproveitada de maneira que todos possam aprender, assim desenvolvendo mais a equipe, para que haja uma autonomia maior nas tomadas de decisões descentralizadas (e não apenas centralizada nos gestores).

Como conclusão geral do trabalho é possível afirmar sobre a importância na implantação do planejamento estratégico em empresas de todos os portes, levando em

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



consideração a sobrevivência das organizações. A lição fundamental do estudo está justamente na possibilidade de demonstrar aos gestores das pequenas empresas, possibilidades para que o planejamento seja empregado de forma simplificada e formal, com pequenos ajustes, tais como a elaboração de reuniões sobre planejamento com a equipe de líderes, o desenvolvimento de um organograma com áreas e tarefas definidas, a atribuição de maior autonomia aos líderes para que possam apresentar informações consistentes a suas equipes, melhorando o fluxo de comunicação, entre outros. Estas não são ações tão complicadas quando se considera que nas pequenas empresas as decisões e a comunicação podem acontecer de forma rápida e dinâmica. Portanto, vale enfatizar que as empresas de pequeno porte devem também planejar o seu futuro, como resposta à as ameaças e as oportunidades que são resultados das mudanças do ambiente globalizado dos negócios, e considerando suas próprias forças e fraquezas internas. Este processo trata justamente da sinergia dos diversos aspectos da empresa e do seu ambiente, pois administrar uma empresa, é ter a sagacidade para enfrentar todas as adversidades encontradas no meio do caminho, sejam elas no ambiente interno ou externo.

O planejamento estratégico é um processo gerencial de grande importância dentro das empresas, de todos os portes e segmentos, a empresa estudada notou o quando é importante ter um planejamento dentro de uma organização e sendo bem traçado pelos gestores o planejamento impulsiona a organização na direção dos objetivos e metas, antecipando as ameaças e a fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias dentro da empresa.

Conclui-se que há um planejamento estratégico dos praticantes, ou seja, esse planejamento é informal, pois o diretor traça os objetivos e as metas que pretende atingir e faz reuniões com os supervisores de rotas para alcançar os objetivos traçados, essas reuniões acontecem semanalmente, e há um envolvimento direto do diretor da empresa com os supervisores para o alcance dessas metas. Em relação as técnicas utilizadas é análise SWOT, onde a Distribuidora se busca trabalhar nos pontos fracos dos concorrentes e utiliza seus pontos fortes que são os seus produtos exclusivos e preços diferenciados no mercado para alavancar suas vendas no mercado *pet*. Os medidores de desempenho utilizados pela empresa é comparar os resultados obtidos com os objetivos e metas traçadas, se houver o alcance dessas metas o gestor faz a reunião de agradecimento e premiação entre os funcionários da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade em recursos humanos. In: Revista de Administração, São Paulo, v.27, n.4, 1992, p 16-29.
- ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. In: Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.
- ANSOFF, H. Igor. *Corporate Strategy*. New York, McGraw-Hill, 1965, especialmente capítulos 6, 8 e 9.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



- BALLOU, Ronald H. Logística empresarial: Transportes, Administração de materiais e distribuição física; São Paulo, 1993. p. 78.
- BARBIERI, J. C. Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. (2ª ed.). São Paulo: Saraiva, 2007.
- BARCELLOS, P. F. P. Estratégia Empresarial. In: SCHMIDT, P. Controladoria: Agregando valor para a empresa. Bookman Editora, pp. 39-21, 2001.
- BEUREN, I.M. et al. Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática. In: BEUREN, I.M. (Org.). 3a ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisas em administração: guia prático. 2.ed. Tradução de Lucia Simonini. São Paulo: Artmed, 2005.
- DIAS, R. Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. (2a ed.) São Paulo: Atlas, 2011.
- DRUCKER, Peter. Administração na próxima sociedade. São Paulo: Nobel, 2003.
- EUROMONITOR. PET CARE. Disponível em: <https://www.euromonitor.com/pet-care>>. Acesso em 18 de setembro de 2018.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. Administração Estratégica. 2ª ed., São Paulo: Saraiva, 2012.
- FERREIRA, Ernani da Cunha. Administração Estratégica – evolução contínua. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/356_Administracao%20Estrategica%20-%20evolucao%20continua.pdf>. Acesso em 15 de junho de 2018.
- FILHO, N. C. Projeto de Negócios. São Paulo: Atlas, 2002.
- FROES, César; MELO NETO, Francisco Paulo de. Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor. 2º ed., Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- IBGE. PIB avança 1,0% em 2017 e fecha o ano em 6,6 trilhões. Disponível em:<<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20166-pib-avanca-1-0-em-2017-e-fecha-ano-em-r-6-6-trilhoes>>. Acesso em 18 de setembro de 2018.
- INSTITUTO PET BRASIL. Disponível em:< <http://institutopetbrasil.com/imprensa/>>. Acesso em 18 de setembro de 2018.
- JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L; WHITTINGTON, R. Strategy as Practice: Research directions and resources. Reino Unido: Cambridge University Press, 2007.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing, 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LACOMBE, Francisco. HEILBORN, Gilberto. Administração: Princípios e tendências. São Paulo. Editora Saraiva. 2013.
- LOBATO, David M., FILHO, Jamil Moysés, TORRES, Maria C. S., RODRIGUES, Murilo R. A, Estratégia de empresas. São Paulo, FGV editora, 2a ed. 2003.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



- MAIA, J. L. Estratégia como prática. Disponível em:<
<http://www.dep.ufscar.br/pesquisas/gestaocompetitiva/arquivos/ecp.pdf>>.
Acesso em 01 de dezembro de 2018.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MATOS, José; MATOS, Rosa; ALMEIDA, Josimar. Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso. UFMG. 1995.
- MINTZBERG, Henry. Et. al. Safári de Estratégia. Porto Alegre: Ed. Bookmam, 2004.
- MINTZBERG, Henry. O Processo da Estratégia. Editora Bookman, 4º ed., 2011.
- OLIVEIRA, D.P.R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PHILIPPI, A., ROMÉRO, M. A., BRUNA, G.C., Curso de gestão ambiental. Barueri, SP: Manole, 2014.
- PIRES, S.R.I. Gestão da Cadeia de Suprimentos e o Modelo de Consórcio Modular in: Revista de Administração-USP, Vol. 33, Nº 3, 2008. p. 30.
- Portal Administradores.com, Missão, visão e valores. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/missao-visao-e-valores/28883/>>. Acesso em 23 de abril de 2018.
- PORTER, Michael. Vantagem Competitiva, Criando Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989. p. 57.
- PRAHALAD, C. K., A competência essencial. In: Revista HSM Management, nº 1. São Paulo: março-abril de 2007. p. 32.
- REBOUÇAS, Djalma de P. Oliveira. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 22ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- RIBAS, Ademir Juracy Fanfa. TEIXEIRA, Gilmar. FACINI, Marcio Alexandre. Gestão de pessoas em instituições escolares. Ponta Grossa: UEPG/NUTEAD, 2014.
- SEBRAE, Porte de estabelecimentos segundo o número de empregados. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf>. Acesso em 27 de novembro de 2018.
- SEBRAE, Sobrevivência das Empresas no Brasil. Disponível em:<
<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>>. Acesso em 15 de junho de 2018.
- SEBRAE, Quais são os tipos de empresas? Disponível em:<
http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/quais-sao-os-

REALIZAÇÃO:



APOIO:





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



tipos-de-empresas.af3db28a582a0610VgnVCM1000004c00210aRCRD>.

Acesso em 27 de novembro de 2018.

- SILVA, E. L., MENEZES, E. M. (2000) Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000, 118p.
- STEINER, G.; MINER, J. Política e estratégia administrativa. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.
- STONER, James A., FREEMAN, R. Edward. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.
- TAVARES, Mauro Calixta. Gestão estratégica. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento, São Carlos, 2012. 211p. Dissertação (mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. Organization Studies, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- WHITTINGTON, R. Practice Perspectives on Strategy: unifying and developing a field. Best Paper Proceedings Academy of Management, Denver, 2002.
- WHITTINGTON, R. Environmental, Structure and Theories of Strategic Choice. Journal of Management studies, v. 25, n. 6, p. 521-536, Nov. 1988.
- WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: Recuperando a prática. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 44, n.4, pp. 44-53, 2004a.
- WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. Strategic Organization, v. 1, n. 1, pp. 119-127, 2002.
- YIN. R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre. Bookman. 2005.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ

