



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL



Marcelo Borges Simões da Conceição

**PLANEJANDO A ESTRATÉGIA DE UMA FUNDAÇÃO PÚBLICA
MUNICIPAL DE CULTURA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

São José dos Campos

2011

MARCELO BORGES SIMÕES DA CONCEIÇÃO

**PLANEJANDO A ESTRATÉGIA DE UMA FUNDAÇÃO PÚBLICA
MUNICIPAL DE CULTURA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino à Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus* São José dos Campos.

Orientador: Prof. Dr. Armando Rasoto

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

São José dos Campos

2011



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Especialização em Gestão Pública Municipal



TERMO DE APROVAÇÃO

Planejando a Estratégia de uma Fundação Pública Municipal de Cultura

Por

Marcelo Borges Simões da Conceição

Esta monografia foi apresentada às 15:00h do dia 01/12/2011 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública Municipal 2010, Modalidade de Ensino à Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR- Campus São José dos Campos. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Dedico este trabalho à minha mulher e
companheira Karla e meus dois filhos Marcela e
Pedro que eu tanto amo. Dedico também a minha
querida Mãe Valma (in memoriam), que deixa
saudades nesta vida, mas nunca deixará de ser
a minha inspiração. Dedico também ao meu
Pai e meu irmão.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Tecnológica Federal do Paraná e a Prefeitura Municipal de São José dos Campos pela oportunidade de fazer parte deste curso.

À Fundação Cultural Cassiano Ricardo, na pessoa do Diretor Presidente e a Prefeitura Municipal de São José dos Campos, na pessoa do Prefeito Municipal, onde tenho a honra de fazer parte da direção administrativa.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Dr. Armando Rasoto, pela forma clara e didática de me orientar.

Agradeço aos tutores em especial a Srta. Regiane Apolinário Roskowinski pelo companheirismo e profissionalismo.

“Se o dinheiro for a sua esperança
de independência, você jamais a terá.
A única segurança verdadeira
consiste numa reserva de sabedoria,
de experiência e de competência.”
(HENRY FORD)

RESUMO

CONCEIÇÃO , Marcelo B. S. da. Planejando a estratégia de uma Fundação Pública Municipal de Cultura. 2011.25p. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal, 2010). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, São Jose dos Campos, 2011.

Esta pesquisa tem como objetivo a elaboração de um Planejamento Estratégico para uma Fundação de Cultura Municipal, tornando viável sua utilização em diferentes governos, tendo como foco principal o crescimento e desenvolvimento da Fundação em questão. O desenvolvimento do plano estratégico teve como metodologia, a formação de um grupo que representou todos os componentes da Fundação Cultural Cassiano Ricardo. Ao todo foram 13 componentes, sendo que cada integrante tinha a responsabilidade de envolver os demais funcionários de suas áreas. Após a elaboração do planejamento estratégico na instituição, o maior ganho sem dúvida está ligado aos recursos humanos e todos os grupos de interesse que a fundação tem. O Planejamento Estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão. O texto apresentado procurou mostrar a importância do Planejamento Estratégico dentro de uma Fundação do Governo municipal, colocando-o como uma ferramenta útil para a gestão das organizações.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Administração Pública, Fundação Cultural.

ABSTRACT

CONCEIÇÃO, Marcelo B. S. da. Planejando a estratégia de uma Fundação Pública Municipal de Cultura. 2011.25p. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal, 2010). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, São Jose dos Campos, 2011.

This research has the goal of developing a Strategic Plan for a Municipal Foundation of Culture, making its use viable in different governments, focusing primarily on the growth and development of the Foundation in question. The development of the Strategic Plan was to approach the formation of a group representing all components of Cassiano Ricardo Cultural Foundation. Components were thirteen in all and each member had a responsibility to involve other employees in their areas. After the development of strategic planning at the institution the largest gain is certainly related to human resources and all the interest groups that the Foundation has. The Strategic Planning rather than a static document should be seen a dynamic management tool that contains advance rulings on the line of action to be followed by the organization in fulfilling its mission . The text presented is designed to show the importance of strategic planning with the Foundation of the municipal government, placing it as a useful tool for the management of organizations.

Keywords: Strategic Planning, Public Administration, Cultural Foundation.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1INTRODUÇÃO..... | 09 |
| 2FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 11 |
| 2.1 Definições de Planejamento Estratégico..... | 11 |
| 2.2 Etapas do Planejamento..... | 13 |
| 2.3 Missão..... | 13 |
| 2.4 Visão..... | 14 |
| 2.5 Negócio..... | 14 |
| 2.6 Atitudes Estratégicas..... | 14 |
| 2.7 Construções de Valor..... | 14 |
| 2.8 O que é uma Fundação..... | 15 |
| 2.9 Fundação Cultural Cassiano Ricardo..... | 15 |
| 3PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA..... | 18 |
| 4RESULTADOS E DISCUSSÃO..... | 21 |
| 4.1 Missão..... | 22 |
| 4.2 Negócio..... | 22 |
| 4.3 Visão..... | 23 |
| 4.4 Grupos de Interesse - <i>OS STAKEHOLDERS</i> | 23 |
| 4.5 Atitude Estratégica e Fatores Competitivos..... | 26 |
| 4.6 Construção de Valor - Princípios e Valores..... | 26 |
| 5CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÃO..... | 29 |
| 6CONCLUSÃO..... | 30 |
| REFERÊNCIAS..... | 32 |

1 INTRODUÇÃO

O conceito de estratégias empresariais está fundamentado nos históricos militares sobre como vencer os inimigos. Para isso se definia três alvos para vencer o inimigo. O primeiro era a avaliação das forças do inimigo, seguido do segundo que se relacionava em avaliar os recursos do inimigo e o terceiro, que era baseado no respeito a sua disposição para lutar. Essas definições foram estabelecidas logo após a Segunda Guerra e incorporados aos métodos de gestão, quando se tratava de estabelecer as estratégias para vencer a batalha por mercado (FERNANDES, 2007).

O planejamento estratégico (PE) de uma empresa é um processo dinâmico e interativo para determinação de objetivos, políticas e estratégias (atuais e futuras) das funções empresariais ou organizacionais e dos procedimentos das organizações. Sua elaboração é feita a partir de técnicas administrativas de análises do ambiente (interno e externo), das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos, possibilitando aos gestores estabelecer um rumo para as organizações. Com isso é possível buscar um nível de otimização no relacionamento entre a organização e o meio ambiente que a cerca, formalizado para produzir e articular resultados, na forma de integração sinérgica de decisões e ações organizacionais (BOAR, 1993; VASCONCELOS & PAGNONCELLI, 2001; MINTZBERG & QUINN, 2001).

As fundações públicas possuem autonomia administrativa, patrimônio próprio, e funcionamento custeado, principalmente, por recursos do poder público, ainda que sob a forma de prestação de serviços ao instituidor.

Por definição legal a Fundação Cultural Cassiano Ricardo é a responsável pela política cultural no município de São José dos Campos/ SP desde que foi aprovada a Lei Municipal nº 3.050, em 14/11/1985 e a lavratura da escritura em cartório em 12 de março de 1986.

Em sua trajetória, a Fundação Cultural Cassiano Ricardo (FCCR) consolidou importantes ações culturais em âmbito nacional nas mais diversas áreas da expressão artística, trabalhando para possibilitar ao cidadão joseense o acesso à cultura, caminho fundamental para o desenvolvimento humano.

A intenção do desenvolvimento do presente trabalho vem de encontro com a necessidade do gestor público, dentro de um mandato relativamente curto, mudar realidades de instituições que não se encontram favoráveis ou em dificuldade em diversos aspectos. O desenvolvimento deste trabalho dentro das fundações públicas de cultura permite encontrar e reconhecer pontos fortes e pontos a melhorar dentro da realidade assumida pelo novo governo.

Além do desenvolvimento de um planejamento estratégico para uma entidade pública, o presente trabalho visa à confecção de um folheto explicativo, contendo todas as etapas da elaboração deste planejamento, para que há cada novo gestor, este planejamento possa ser praticado e renovado conforme as necessidades.

Essa proposta abrange a estruturação e elaboração do Planejamento Estratégico para Fundação Cultural Cassiano Ricardo. Salienta-se que este trabalho será útil tanto para as questões relacionadas à gestão do negócio, como também, para a criação e reforço de uma cultura que contribuirá para: valorização das pessoas, formação de equipes, promoção do entendimento de cada funcionário sobre o negócio que está inserido e que integra a FCCR numa cadeia de valor interna e melhoria da produtividade e dos resultados.

O objetivo do presente estudo é elaborar um Planejamento Estratégico para uma Fundação de Cultura Municipal de São José dos Campos.

Desenvolver as ações necessárias para a formulação de um Planejamento Estratégico dentro de uma Fundação de Cultura do município de São José dos Campos - SP, identificando: MISSÃO, VISÃO, NEGÓCIO, GRUPOS DE INTERESSE, VALORES da mesma e as ATITUDES ESTRATÉGICAS positivas aos fatores competitivos do negócio.

Criar um modelo de Planejamento Estratégico para ser utilizado em outras Fundações com as mesmas características.

Possibilitar a utilização deste Planejamento Estratégico em diferentes governos, tendo como foco principal o crescimento e desenvolvimento da Fundação em questão.

Possibilitar o desenvolvimento continuado de uma Fundação do Governo, para que a cada mudança de mandatos não cause danos na administração da mesma.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo irá descrever cada item da pesquisa, buscando exemplificar o assunto para melhor entendimento do leitor.

2.1 Definições de Planejamento Estratégico

O termo estratégia limitava-se basicamente ao uso militar por quase dois mil anos, com a definição de “o uso das batalhas para o objetivo da guerra” (GHEMAWAT, 1998). Somente em meados do século 20 é que esta expressão passou a ser utilizada na área da administração de empresas, possivelmente pelo uso da expressão “*business policy*” (HOSKISSON, 1999).

Para Chandler (1962), a estratégia descreve a ligação essencial entre a empresa e o ambiente. Já para Ansoff (1988) as regras de decisão e as diretrizes que permitem o crescimento ordenado e com lucros de uma empresa caracterizam a estratégia.

O Planejamento Estratégico é obtido através de um contexto onde os efeitos e as manifestações de um ambiente, e conseqüentemente, as decisões tomadas na organização tem uma dimensão de alcance a longo ou em curto prazo (OLIVEIRA, 2004).

Para Denis Alcides Rezende (2003), o Planejamento Estratégico, ou planejamento estratégico empresarial, é um processo dinâmico e interativo para determinação de objetivos, políticas e estratégias (atuais e futuras) das funções empresariais ou organizacionais e dos procedimentos das organizações. É elaborado por meio de técnicas administrativas de análise do ambiente (interno e externo), das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos, que possibilita aos gestores estabelecer um rumo para as organizações, buscando certo nível de otimização no relacionamento entre a organização e o meio ambiente que a cerca, formalizado para produzir e articular resultados, na forma de integração sinérgica de decisões e ações organizacionais.

Para Peter Drucker (1972) trata-se de “um processo contínuo de decisões empresariais sistemáticas com o melhor conhecimento possível do futuro; organizando sistematicamente o esforço necessário para se tomar essas decisões e medindo os resultados contra as expectativas por meio de *feedback*”.

Enquanto a estratégica empresarial esta voltada para o que a empresa deve fazer para alcançar os objetivos, o Planejamento Estratégico busca especificar como isto se dá.

Para Atz (2009) planejamento estratégico é um conjunto de análises em relação ao que a empresa fez, ao que esta fazendo e pretende fazer, por meio da identificação de suas oportunidades, ameaças e de seus pontos fortes e fracos, dos ambientes internos e externos.

Existem inúmeras definições para o termo planejamento estratégico, porém algumas características são constantemente identificadas na literatura e podem auxiliar num entendimento do conteúdo dessa escola de pensamento. De acordo com King e Cleland (1978), o uso do processo de planejamento estratégico permitia às empresas definir:

- Missão: define qual a contribuição que a empresa pretende trazer para seus *stakeholders*;
- Objetivos: posições que a empresa pretende atingir no futuro;
- Metas: medidas que a empresa pretende atingir durante o período em que busca seus objetivos;
- Programas e Projetos: atividades para alocação dos recursos da empresa;
- Estratégia: a maior contribuição do processo e que permite a definição da direção que a empresa tomará para chegar a seus objetivos (KING e CLELAND, 1978).

A hierarquização das atividades é uma das características mais encontradas na literatura sobre o planejamento estratégico. Ela permite que cada grupo de gestores se dedique a uma parte do planejamento de forma organizada de modo que, ao final do processo, a estratégia esteja pronta para ser implementada (ANDERSEN, 2000).

Rezende (2003), em seu artigo sobre Metodologia para projeto de planejamento estratégico de informações alinhado ao planejamento estratégico, afirma que a metodologia requer seu desmembramento em fases, essas, por sua vez, em subfases, as quais geram um ou mais produtos que devem ser avaliados e aprovados pela equipe. As avaliações do projeto são os momentos de apresentação e de aprovação para toda a equipe multidisciplinar do projeto, para verificação do grau de satisfação e atendimento às necessidades e aos requisitos do projeto, obedecendo aos padrões de efetividade, qualidade e produtividade estabelecidos.

O planejamento estratégico e o controle são dois lados da mesma moeda, ou seja, não existe planejamento estratégico se não houver controle (LORANGE, MORTON E GHOSHAL, 1986).

A elaboração de um planejamento estratégico por uma determinada empresa significa alinhar sua missão à sua posição no mercado. A implantação deste planejamento se dá de forma otimizada quando se tem a integração de todos os níveis decisórios da empresa.

2.2 Etapas do Planejamento

De acordo com Atz (2009) a definição do diagnóstico estratégico traduz a situação atual da empresa, quais são as suas expectativas e quais os seus limites para identificar e avaliar seu grau de influência no mercado competitivo, considerando informações dos ambientes interno e externo da empresa.

Muitas das definições e conceitos apresentam frases comuns como: “metas de longo prazo”, “políticas”, o que sugere a relação desta estratégia com decisões que a empresa toma e as conseqüências de uma falha ou de seu sucesso. Baseado nisso, a estratégia deve ser definida baseando-se em objetivos, metas e plano de ação, e deve envolver pessoas e recursos (BESANKO et al, 2000).

A orientação para o mercado é um dos aspectos importantes na elaboração da estratégia da organização. Trata-se de uma orientação visando atingir e satisfazer plenamente um determinado grupo de consumidores, oferecendo o que eles desejam, de maneira melhor que os concorrentes, sem a necessidade de tencionar relacionamentos (KOTLER E KELLER, 2005).

Alguns aspectos como Missão, Visão, Negócio, Atitude estratégica, e Construção de Valor, devem ficar bem definidos e compreendidos por todos os empregados ao longo da elaboração do planejamento estratégico de uma determinada empresa.

2.3 Missão

A Missão refere-se ao propósito da empresa. É uma descrição precisa do que a organização faz e entrega a comunidade, no contexto de sua razão de existir. Na missão

são encontrados os objetivos gerais, princípios, detalhes da operação e de sua organização (OLIVEIRA, 2004).

2.4 Visão

No planejamento estratégico, a Visão funciona como um alvo, meta ou objetivo a serem atingidos. Trabalhar sabendo onde queremos chegar facilita a gestão da instituição, e a compreensão de todos os empregados sobre os caminhos tomados pela administração (KOTLER E KELLER, 2005).

2.5 Negócio

O título Negócio, no planejamento estratégico, tem relação primeiramente com nosso principal cliente. Uma vez definido quem é nosso principal cliente, atender suas necessidades, no que diz respeito ao segmento da instituição (OLIVEIRA, 2004).

2.6 Atitudes Estratégicas

As ações de todos os empregados serão norteadas pelas atitudes estratégicas. São elas que auxiliam no dia a dia, para que o planejamento estratégico atinja seu objetivo (KING e CLELAND, 1978).

2.7 Construções de Valor

A construção de Valor tem que ser um trabalho em equipe, onde todos os empregados têm, dentro de si, um referencial de certo e errado para as condutas do dia a dia. São as diretrizes para serem seguidas de acordo com cada instituição (KOTLER E KELLER, 2005).

2.8 O que é uma Fundação

As fundações são organizações dotadas de personalidade jurídica de direito privado ou de direito público, sem fins lucrativos (econômicos), criadas para um fim específico.

As fundações públicas possuem autonomia administrativa, patrimônio próprio, e funcionamento custeado, principalmente, por recursos do poder público, ainda que sob a forma de prestação de serviços ao instituidor.

Segundo o STF, na ADI 191/RS: “A distinção entre fundações públicas e privadas decorre da forma como foram criadas, da opção legal pelo regime jurídico a que se submetem, da titularidade de poderes e também da natureza dos serviços por elas prestados.”. E mesmo as fundações de direito privado seguem regras típicas de direito público como prestação de contas ao Tribunal de Contas e imunidade tributária referente ao imposto sobre o patrimônio, a renda ou serviços vinculados a suas finalidades essenciais ou às delas decorrentes (art. 150, § 2º, da CF).

As fundações públicas compõem a administração indireta. Elas são criadas por autorização legislativa específica, independentemente de qualquer registro (art. 37, XIX, CF).

2.9 Fundação Cultural Cassiano Ricardo

Até 1985, a política cultural de São José dos Campos era gerida pelo então Departamento de Cultura da Prefeitura Municipal. Em novembro daquele ano, devido à grande movimentação da sociedade em prol de uma instituição cultural com maior autonomia, foi aprovada a Lei Municipal nº 3.050 em 14/11/1985 autorizando o Poder Executivo a criar uma fundação cultural, o que viria a ocorrer, de fato, em 12 de março de 1986 com a lavratura da escritura pública instituindo a Fundação Cultural Cassiano Ricardo.

Até 1998, a Fundação Cultural atuou por meio de nove comissões municipais das áreas de Arquitetura, Artes Plásticas, Cinema e Vídeo, Dança, Folclore, Fotografia, Literatura, Música e Teatro, que compunham o Conselho Deliberativo da instituição. A partir de 09 de novembro de 1998, o Conselho Deliberativo passou a ser composto por 27 integrantes (e dois respectivos suplentes), que representam os diversos segmentos da

sociedade, como as instituições empresariais e culturais, Câmara e Prefeitura do município, profissionais liberais, igrejas, personalidades de notável saber na área cultural, entre outros. A Fundação Cultural Cassiano Ricardo (FCCR) também possui um Conselho Fiscal que, entre outras atribuições, discute e fiscaliza as atividades financeiras da entidade.

Em sua trajetória, a FCCR consolidou importantes ações culturais em âmbito nacional nas mais diversas áreas da expressão artística, trabalhando para possibilitar ao cidadão joseense o acesso à cultura, caminho fundamental para o desenvolvimento humano.

Por definição legal a FCCR é a responsável pela política cultural no município (art. 333, Lei Orgânica do Município).

A FCCR é uma instituição cultural sem fins lucrativos, destinada à pesquisa e à difusão artística, literária, e do patrimônio histórico, com responsabilidade jurídica própria e autonomia administrativa, técnica e financeira, e tem como finalidade o desenvolvimento da cultura, da pesquisa e da preservação.

Desenvolve atividades que possibilita ao cidadão joseense o acesso à arte e a cultura, o despertar artístico do indivíduo e a formação de platéia, caminhos fundamentais para o desenvolvimento humano.

Algumas das atividades realizadas pela FCCR:

- DOMINGO NO PARQUE
- VIRADA CULTURAL PAULISTA
- FESTIDANÇA
- REVELANDO SÃO PAULO
- FESTIVAL DA MANTIQUEIRA
- FESTIVALE
- SEMANA CASSIANO RICARDO
- MOSTRA DA CULTURA JOSEENSE
- CINEMA COMO ANTIGAMENTE

Entre outros projetos, a FCCR desenvolve também grupos como:

PIRACUARA - O Grupo Piracuara tem seu trabalho voltado para a pesquisa das manifestações folclóricas brasileiras.

ORQUESTRA PIRACUARA DE VIOLAS - A Orquestra Piracuara de Violas integra o programa de cultura identitária da entidade.

CORO JOVEM - Com o objetivo de educar por meio da música, formando novas platéias e futuros cantores profissionais.

CIA. JOVEM DE DANÇA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS - A Cia. de Dança de São José dos Campos foi criada com o objetivo de possibilitar a formação profissional de bailarinos.

ORQUESTRA SINFÔNICA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS - Desde sua criação, a partir da oficina de cordas da Fundação Cultural Cassiano Ricardo, a Orquestra Sinfônica de São José dos Campos trilhou uma história de conquistas, que culminou em um grupo artístico hoje reconhecido nacionalmente pela qualidade e excelência.

Apresenta também uma formação artística e ação cultural nos bairros, intitulada: “Arte nos Bairros”, onde viabiliza o acesso a atividades culturais e proporciona oportunidades de aquisição de novos conhecimentos e novas vivências, de experimentação e de contato com os mais diversos tipos de linguagens, técnicas e idéias, possibilitando a difusão cultural, a formação de público e de profissionais para o setor cultural.

Possui convênios e parcerias com Museu do Folclore, Projeto Guri, Liga das Escolas de Samba – carnaval, Projeto Villa-Lobos, Banda de Santana e Clube do Choro Pixinguinha.

A FCCR também é responsável pela administração de 12 espaços de atividades culturais e do Teatro Municipal da cidade, além do Programa Municipal de Incentivo Fiscal (LIF), instituído pela Lei Complementar nº192/99 com objetivo de incentivar a produção cultural independente e promover o acesso da população a produtos culturais diversificados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia do deste estudo, assim como a construção de um planejamento estratégico, constituiu-se de uma abordagem organizada para atingir objetivos por meio de passos preestabelecidos. A mesma foi elaborada e utilizada por todos. Ela foi amplamente discutida e detalhadamente avaliada por todos na organização. Também pode ser revisada, atualizada e complementada na medida do desenvolvimento dos projetos.

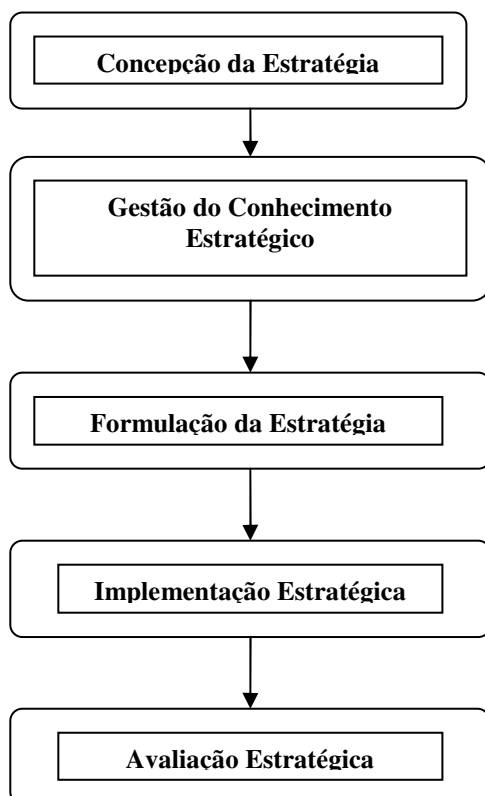
A primeira parte do trabalho de planejamento estratégico foi a concepção do plano para a instituição, que neste caso, será a Fundação Cultural Cassiano Ricardo (FCCR), ou seja, as diretrizes que irão nortear os seus caminhos durante os próximos anos.

O desenvolvimento deste plano seguiu um cronograma de reuniões previamente estabelecido, onde permitiram a participação de um grupo de funcionários, em sua maioria, efetivos da FCCR. O que possibilitou que o “*Know how*” adquirido fique enraizado na instituição. “*Know how*” quer dizer “saber como”, e é exatamente a isso que se refere à expressão. Saber como realizar alguma coisa, neste caso, é o plano de idéias estabelecido neste planejamento estratégico.

O trabalho foi assessorado por uma consultoria especializada em estratégia e desenvolvimento empresarial, proporcionando a todos os envolvidos um conhecimento apurado sobre o processo. Assim, a experiência acumulada pelos empregados mais antigos será compartilhada e discutida com todos, visando compor estratégias do plano, além de abrir um canal de comunicação entre os empregados de carreira e a atual diretoria da entidade.

A proposta geral abrangeu cinco etapas, o fluxograma abaixo define quais são elas.

Etapas do Planejamento Estratégico:



Cada uma das cinco etapas contemplou uma série de atividades que conformaram o planejamento estratégico da FCCR como, também, capacitarão a diretoria a tornar perpétua a execução de ciclos de planejamento estratégico do negócio.

O desenvolvimento do plano estratégico teve como metodologia, a formação de um grupo que representou todos os componentes da FCCR. Ao todo foram 13 componentes, sendo que cada integrante tinha a responsabilidade de envolver os demais funcionários de suas áreas. Este representante levava o tema a ser discutido para o determinado setor, promovia um debate entre todos e definiam as respostas sobre cada tema. Com uma agenda predeterminada, os 13 representantes das áreas se reuniram com os diretores da entidade e com o consultor especializado para conciliar as contribuições dos setores.

Foram realizadas reuniões semanais com estes 13 participantes, sendo que, deste número, mais de 60% eram empregados efetivos da instituição. Estimou-se um total de 40 horas de reuniões diretas entre os 13 representantes e o consultor, e outras 40 horas de reuniões interdepartamentais. Dessa forma, o nível de envolvimento dos empregados

foi de 100%, objetivando que a importância do planejamento fosse igual para todos os colaboradores da instituição.

No início do processo foi solicitada a participação de um número maior de pessoas, fazendo com que o grupo totalizasse 13 pessoas, o que foi prontamente atendido, no entanto, no decorrer no processo, mais pessoas foram “agregadas” o que fez com que o grupo de trabalho direto atingisse a expressiva marca de 30 pessoas.

Somando-se as pessoas que ativamente participaram nas discussões setoriais, o grupo alcançou a marca de 50 pessoas com participação no trabalho.

As reuniões ocorreram na sede da FCCR com a equipe participante, sendo, portanto necessária a disponibilidade de local e de recursos apropriados (sala de reunião, data show, canetas, etc.).

O consultor conduziu o trabalho de forma a não dar as respostas prontas para a elaboração do plano, mais dando a orientação necessária sobre pensamentos e atitudes estratégicas. Assim, com o domínio de todas as ferramentas, a FCCR poderá atualizar suas posições em relação ao planejamento futuro, quando necessário.

O método de pesquisa denominado experiências vivenciadas foi adotado, por levar em conta os conhecimentos adquiridos pelos pesquisadores. A abordagem de estudos de caso foi empregada devido às características fundamentais desta pesquisa: um estudo em seu ambiente natural como fonte de dados; uma descrição das situações e uma revisão, durante o estudo, da fundamentação conceitual das principais dimensões que permeiam o modelo de pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Fernando ATZ, em seu estudo sobre “A contribuição dos sistemas de informação para a estruturação do Planejamento Estratégico, sob a perspectiva das cinco forcas de Porter”, concluiu que o Planejamento Estratégico faz-se necessário para todas as empresas, possibilitando o aperfeiçoamento de seus produtos e serviços. Com ele, a empresa está sempre atenta às mudanças do mercado, podendo se antecipar nas decisões e favorecer o cliente, através do monitoramento contínuo do ambiente e desenvolvendo ações para o desenvolvimento de suas potencialidades. Para a nossa instituição (FCCR), os benefícios para o desenvolvimento das atividades vão desde a identificação do público alvo e o atendimento as suas expectativas, chegando até a um processo de trabalho melhor e mais claro, com o envolvimento de todos para que as ações realizadas sejam avaliadas e melhoradas continuamente, com todos os colaboradores internos e externos “rumando para o mesmo caminho”.

Atualmente estão sendo contempladas novas tendências de gestão compartilhada e interinstitucional que envolve o setor publico, o setor produtivo e o setor voluntário ou terceiro setor. Este novo modelo de governar o setor público também pode ser chamado de *new public management* (NPM) que pressupõe a aplicação dos modelos de gestão originalmente oriundos da iniciativa privada e os conceitos de administração estratégica nas organizações públicas (RESENDE, 2003).

Os resultados são apresentados a partir da concepção da Estratégia, sendo que esta é a intenção, ou seja, a direção a ser seguida. Foi realizada a definição da Intenção Estratégica através:

- da determinação, validação, correção ou adequação e comunicação da missão;
- da (re) definição e conscientização do negócio;
- da construção da visão de futuro a ser alcançada;
- da conscientização dos stakeholders da FCCR;
- do entendimento dos fatores competitivos do negócio;
- da conscientização da atitude estratégica;
- do entendimento da construção de valor;
- da definição da ideologia da FCCR - princípios e valores;
- da definição dos objetivos organizacionais.

Cada item da sessão anterior será especificado a seguir de acordo com nossos resultados:

4.1 Missão

A missão refere-se ao propósito da empresa. Foram definidos como Missão da FCCR os itens a seguir:

- Difundir e preservar a cultura - Difundir significa propagar e multiplicar as ações culturais que devem ser amplamente estimuladas, enquanto preservar tem um sentido de resguardar os patrimônios materiais e imateriais.
- Estimular a ação cultural - Diz respeito a todas as atividades que a FCCR promove, tendo o objetivo de melhorar e proporcionar valores a vida do cidadão.
- Respeitar a diversidade e o meio ambiente - A postura da FCCR será a de sempre respeitar as tão diversas manifestações culturais, sejam quais forem, além de primar pelo respeito ao ambiente, promovendo e valorizando ações que sejam sustentáveis.
- Fortalecimento da cidadania - Criar valor para as pessoas, para que haja uma verdadeira contribuição ao desenvolvimento do cidadão.

Para sintetizar todos os tópicos discutidos acima numa única frase, a qual ficou denominada como a missão da FCCR: “Difundir e preservar a cultura e estimular a ação cultural, respeitando a diversidade e o meio ambiente, fortalecendo assim a cidadania”.

A missão constitui uma regra de decisão final, uma missão bem definida traz vantagens que ajudam a todos os funcionários a compreenderem o seu papel na organização e a uniformizar os esforços de todos, o que é fundamental para a empresa (FERNANDES, 2005).

4.2 Negócio

O título Negócio, no planejamento estratégico, tem relação primeiramente como nosso principal cliente que, no caso da FCCR, é a comunidade, afinal, é para a população de São José dos Campos, que se voltam todas as ações da instituição. Uma vez definido quem é o nosso principal cliente, atender suas necessidades, no que diz respeito ao segmento da instituição, é o que chamamos de negócio.

Foi pensando na importância do segmento onde a FCCR atua (CULTURA) para a vida das pessoas que o nosso Negócio foi definido com foco na qualidade dos serviços prestados. E ficou descrito como: “Fomentar e difundir a cultura, por meio do conhecimento da comunidade joseense e suas potencialidades, visando despertar do fazer artístico, formar público, valorizar as memórias locais e preservar o patrimônio cultural do município, estimulando o diálogo cultural e o fortalecimento da cidadania.

A reforma da administração do setor público requer modelos de gestão capazes de orientar os gestores públicos para que consiga os resultados almejados, requer muito mais que o desenvolvimento de novas políticas públicas finalísticas. Para isso, algumas ferramentas de gestão, como por exemplo, o Planejamento Estratégico, ganham especial relevância para as organizações públicas (CORRÊA, 2007).

4.3 Visão

No planejamento estratégico, a Visão funciona como um alvo, meta ou objeto a serem atingidos. Para a FCCR, ser uma referência nacional nos trabalhos que desenvolve traduz o que queremos ser, e aonde queremos chegar no futuro.

Como resultado definido para Visão dentro do contexto do planejamento estratégico para FCCR tem: “Alcançar o respeito e o reconhecimento dos cidadãos joseenses, consolidando-se como uma instituição de referência no fomento e na universalização do acesso à Cultura, de forma transparente e participativa”.

Algumas empresas não distinguem visão e missão, consideram a idéia de missão de uma forma mais ampla, englobando os dois significados (FERNANDES, 2005).

4.4 Grupos de Interesse - *OS STAKEHOLDERS*

Dividimos os stakeholders em quatro grupos de interesses: Grupo 1 – Clientes, Grupo 2 - Fontes externas de capital e fiscalizadores, Grupo 3 - Fornecedores e Grupo 4 - Público Interno.

O Quadro 1 ilustra o Grupo 1, ou seja, os Clientes da FCCR.

| |
|---|
| - MUNÍCIPES |
| - ARTISTAS E PRODUTORES CULTURAIS |
| - INSTITUIÇÕES CULTURAIS, DE LAZER, DE ENSINO E DE PESQUISA |
| - PREFEITURA E CÂMARA MUNICIPAIS / FUNDHAS/ URBAM |
| - ASSOCIAÇÕES DIVERSAS |
| - VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO |

Quadro 1: Grupo 1- Clientes

FUNDHAS= Fundação Helio Augusto de Souza; URBAM= Urbanizadora Municipal S.A.

O Grupo 2 vem apresentando as fontes externas de capital e fiscalizadores e será listado no Quadro 2.

| |
|---|
| - CONTRIBUINTES DE SÃO JOSE DOS CAMPOS |
| - PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSE DOS CAMPOS |
| - DOADORES (PESSOAS FISICAS) |
| - INSTITUIÇÕES PARCEIRAS |
| - FUNDOS MUNICIPAIS |
| - CONVÊNIOS FAPESP |
| - LEIS DE INCENTIVO CULTURAL |
| - PODER PÚBLICO (UNIÃO E ESTADO) |
| - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS |
| - CONSELHO DELIBERATIVO E FISCAL |
| - PATROCINADORES |
| - MINISTERIO PUBLICO |
| - CÂMARA MUNICIPAL |
| - TRIBUNAIS DE CONTA E DE JUSTICA |
| - CONDEPHAAT |
| - IPHAN |
| - CONSELHO INTERNACIONAL DE ARQUIVOS |
| - INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA |

Quadro 2: Grupo 2 - Fontes Externas de Capital e Fiscalizadores

CONDEPHAAT =Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico;
IPHAN= Instituto de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional.

O Grupo 3 representa os fornecedores da FCCR e vem apresentado no Quadro 3.

| | | |
|---|--|---|
| LOJAS DE: -INSTRUMENTOS MUSICAIS -CALÇADOS - MATERIAIS DE SEGURANÇA -TECIDOS -HARDWARE -SOFTWARE | ESCRITÓRIOS DE: - ENGENHARIA -ARQUITETURA | EMPRESAS DE: -TREINAMENTO -CONSULTORIAS -PESQUISA -EQUIPAMENTOS DE SOM |
| ARTISTAS | LIVRARIAS | CANAIS DE TV |
| AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE | PAPELARIAS | EMISSORAS DE RADIO |
| GRÁFICAS | ELETROPAULO | PREFEITURA MUNICIPAL |
| ARMARINHOS | SABESP | CIEE |

Quadro 3- Grupo 3- Fornecedores

CIEE= Centro de Integração Empresa-Escola

O último grupo vem sendo representado pelo Quadro 4 e descreve o Público Interno, ou seja, o grupo de interesse interno da FCCR.

| |
|---------------------------------------|
| EMPREGADOS |
| ESTAGIÁRIOS |
| PRESTADORES DE SERVICOS CONTÍNUO |
| VOLUNTÁRIOS |
| CONVÊNIOS/PARCEIROS |
| CONSELHO FISCAL E DELIBERATIVO |
| COMPAC |
| CONSELHO GESTOR DO SISTEMA DE ARQUIVO |

Quadro 4- Grupo 4- Publico Interno

COMPAC= Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Artístico, Paisagístico e Cultural do Município de São José dos Campos.

4.5 Atitude Estratégica e Fatores Competitivos

As ações de todos os empregados serão norteadas pelas atitudes estratégicas. São elas que auxiliam no dia a dia, para que o planejamento estratégico atinja seu objetivo. Ficaram definidos como atitude estratégica da FCCR os itens a seguir:

- Conhecer e entender as necessidades do Cliente Interno e Externo;
- Facilitar e ampliar o acesso da população aos bens e equipamentos culturais;
- Promover e valorizar as relações entre a instituição e as comunidades locais;
- Estimular e ampliar o conhecimento do negócio;
- Estimular os processos de participação da comunidade nas ações culturais.

Ficou decidido entre os participantes do estudo que os fatores competitivos são também os fatores críticos de sucesso, os mesmos estão descritos abaixo:

- Planejar, Organizar, Controlar e Avaliar as ações a serem desenvolvidas;
- Valorizar e capacitar os funcionários;
- Respeitar os VALORES nas relações com os Clientes internos e externos (em todo o “sistema cultural”);
- Integrar as áreas internas e externas.

Ao final desta definição a equipe definiu que os itens da Atitude Estratégica citados acima também são considerados fatores críticos de sucesso.

Fernandes e Berton, em seu livro sobre Administração Estratégica afirmam que uma empresa não precisa terminar a análise para formular suas estratégias, ou ter as estratégias totalmente formuladas antes de começar a implantá-las. Este processo pode ser feito simultaneamente. E mesmo quando já tem a implantação, isso pode ser revisto de acordo com qualquer movimentação de um concorrente que possa desfavorecê-la.

4.6 Construção de Valor - Princípios e Valores

A Construção de Valor foi percebida pela equipe que trabalhou no planejamento estratégico no decorrer do processo. Todos os empregados têm, dentro de si, um referencial de certo ou errado para as condutas do dia a dia. Os tópicos listados de Princípios e Valores deixam claros e transparentes quais são as condutas esperadas por todos os colaboradores, para chegarmos ao objetivo. A Construção de valor vem a ser uma prerrogativa a ser sempre seguida, nas escolhas das ações que a FCCR tomará:

- Promover valores éticos, morais, legais e culturais;

- Valorizar as pessoas, o trabalho e o empreendedorismo;
- Valorizar a diversidade e a inclusão social;
- Incentivar a prática de participação, cidadania e responsabilidade socioambiental;
- Defender o diálogo, o respeito e a transparência nas relações com os clientes e parceiros;
- Atuar com profissionalismo e transparência;
- Promover e reconhecer parcerias, incluindo a iniciativa privada.

O processo de construção de valor para os diferentes *stakeholders* é composto por:

1-CRIAR OU IDENTIFICAR VALOR: inovando em produtos, processos e modelagem de negócios, a partir de um profundo conhecimento do perfil e das demandas dos mais diferentes públicos e mercados.

2- DESENVOLVER E ENTREGAR VALOR: capturando os resultados estratégicos esperados a partir do desenvolvimento do processo de planejamento estratégico. A FCCR deve desenvolver competências superiores para gerenciar seus processos essenciais de negócio.

3- ALINHAR AS PESSOAS AOS VALORES CRIADOS: liderando e motivando colaboradores e parceiros na mudança e incentivando o alto desempenho.

Questões básicas discutidas no processo da construção dos valores:

- 1- Como os clientes atuais se beneficiarão com a execução de ações que encaminham a concretização da Visão?
- 2- A realização da Visão assegurará a produção de produtos e/ou serviços que de fato serão de valor para os clientes atuais? E os novos clientes serão atraídos?
- 3- Qual será o benefício para a comunidade se a Visão realmente se concretizar? Serão obtidas sua confiança e paciência, isso valorizará a FCCR?
- 4- A FCCR conseguirá reter seus funcionários que se sintam comprometidos com a consecução da Visão? Conseguirá construir parcerias sólidas com fornecedores dedicados? Atrairá a simpatia e boa vontade da opinião pública?
- 5- Consolidará os esforços na busca do sonho compartilhado de prosperidade da organização?

O Quadro 5 ilustra algumas questões para se ter em mente discutida hoje e nos próximos 5 anos.

| HOJE | PRÓXIMOS 5 ANOS |
|--|--|
| Que clientes são atendidos hoje? | Que clientes estarão sendo atendidos amanhã? |
| Quais são os canais utilizados hoje? | Por quais canais os clientes serão atendidos amanhã? |
| Quais são os concorrentes hoje? | Quais serão os concorrentes amanhã? |
| Qual a base da vantagem competitiva hoje? | Qual será a base da vantagem competitiva amanhã? |
| De onde vem os lucros/recursos hoje? | De onde virão os lucros/recursos amanhã? |
| Quais são as habilidades que tornam única a organização hoje? | Quais serão as habilidades que tornarão única a organização amanhã? |
| De quais mercados de produtos finais a organização participa hoje? | De quais mercados de produtos finais a organização participará amanhã? |

Quadro 5: Questões discutidas a curto e em longo prazo.

Em uma abordagem de projeção do futuro, são necessárias medidas de resultado, ou indicadores críticos, que ajudem a medir a eficácia das estratégias de ação. Mas não podemos nos iludir, pensando que temos um conjunto realista de metas e que estaremos trabalhando para atingi-las. Ao contrário, estaremos desenvolvendo estratégias de ação para explorar o que está acontecendo no ambiente e usando os indicadores críticos para, então, decidir o que fazer. A preocupação, nesse momento, não deve centrar na expectativa de êxito ou fracasso, pois estaremos nos adaptando continuamente às conseqüências das nossas estratégias de ação (HERNAN, 2000).

A estratégia de entrelaçar o planejamento estratégico à gestão pública por resultados garantiu ao governo que os diversos servidores envolvidos estariam individualmente incentivados a contribuir para que o Estado saísse de um quadro de projetos de governo não-implementados e chegasse a um cenário de desenvolvimento integrado do estado, para, futuramente, alcançar seus objetivos e metas (CORRÊA, 2007).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÃO

A presente pesquisa buscou elaborar um modelo de Planejamento Estratégico, dentre o conteúdo de artigos classificados como relevantes e recentes sobre o tema, com o objetivo de estabelecer um padrão de planejamento estratégico para a Fundação Cultural Cassiano Ricardo.

A elaboração do Planejamento Estratégico da Fundação Cultural Cassiano Ricardo possibilitou o desenvolvimento de ações que se definiram pontos do planejamento para que o mesmo possa ser utilizado em outras fundações de mesmas características.

Como considerações finais, após a elaboração do planejamento estratégico na instituição, o maior ganho sem dúvida está ligado aos recursos humanos e todos os grupos de interesse que a fundação tem. Como sugestão a continuidade de elaboração dos projetos com metas e objetivos claros deve continuar, culminando com projetos maiores, tais como: um plano de qualidade, e um plano de carreira compatível com a nova realidade e formato que o atual planejamento deixa.

Futuras pesquisas poderiam avaliar o tema com a utilização de outras metodologias, que permitissem a avaliação em etapas e a criação de grupos de pensamento para então identificar a evolução do planejamento estratégico, procurando resultados complementares aos aqui apresentados.

Também poderia ser foco de pesquisas futuras, o desenvolvimento das escolas de pensamento de forma a identificar suas linhas evolutivas e as contribuições pontuais obtidas de cada uma.

6 CONCLUSÃO

No decorrer do processo o grupo definiu os conceitos que passam a direcionar a Fundação Cultural Cassiano Ricardo rumo ao futuro desejado e construído de maneira participativa. Com essas definições, aprendizados e discussões do processo, o grupo chegou à conclusão que todos os itens discutidos passam a ser os grandes objetivos organizacionais da Fundação Cultural Cassiano Ricardo, devendo ser transformados em projetos, com prazos, metas, etapas, etc. Sendo assim, é objetivo organizacional da Fundação Cultural Cassiano Ricardo a promoção de meios que permitam o alcance das Atitudes Estratégicas e dos Fatores Críticos de Sucesso, com a Construção de Valor garantida.

Cada item contemplou uma série de atividades que capacitaram os participantes a poder executar ciclos do Planejamento Estratégico do negócio, ou seja, sua concepção estratégica. Ressalta-se que a estratégia deve ser revisada com relativa frequência para permitir ajustes de direção, correções, entre outras mudanças necessárias de acordo com as mudanças do cenário dos ambientes envolvidos. A receita criada para instituição não é somente o atual planejamento, mas sim a forma de fazê-lo e revisá-lo sempre. A metodologia participativa aplicada na criação deste planejamento estratégico, através das reuniões setoriais, não só elaborou o plano, mas preparou os empregados de carreira para que tenham condição de renová-lo, caso necessite.

O Planejamento Estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

As mudanças que ocorreram e ocorrerão no futuro da instituição serão melhor compreendidas pelos colaboradores depois do conhecimento adquirido na participação da elaboração deste projeto. O planejamento estratégico trouxe outros ganhos para a fundação como a criação de indicadores para acompanhamento de projetos, e o estudo para uma proposta de plano de carreira meritocrático, ou seja, com os objetivos mais claros conseguimos trabalhar melhor, e a instituição como um todo consegue servir melhor a população da cidade e seus usuários.

O texto apresentado procurou mostrar a importância do Planejamento Estratégico dentro de uma fundação municipal, colocando-o como uma ferramenta útil para a gestão das organizações.

Foram descritos alguns conceitos importantes sobre administração estratégica, visão e gestão estratégica que em muito podem contribuir para a reflexão dos administradores, e que estão diretamente relacionados ao processo de planejamento estratégico.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANDERSEN, T. **Strategic planning, autonomus actions and corporate performance.** Long Range Planning, v.33, p. 184-200, 2000.

ANSOFF, H. **Estratégia Empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1965.

ANSOFF, H. **The New Corporate Strategy.** Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1988.

ANSOFF, H. Comment on Henry Mintzberg's rethinking strategic planning. **Long Range Planning**, v.27, n.3, p.31-32, 1994.

ATZ, F. **A contribuição dos sistemas de informação para a estruturação do Planejamento Estratégico, sob a perspectiva das cinco forcas de Porter.** São Leopoldo, 2009. 172 p. Dissertação de mestrado-Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pos Graduação em Ciências Contábeis, 2009.

BESANKO, D. ; DRANOVE, D. & SHANLEY, M. (2010). **Economics of Strategy.** New York: John Wiley, 5 Ed.

BOAR, B. H. **The art of strategic planning for information technology: crafting strategy for the 90s.** [S. l.] : John Wiley, 1993.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN N. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação.** Rev. adm. contemp. vol.7 no.3 Curitiba July/Sept. 2003.

CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure.** Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CORRÊA, I. M. **Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais.** RAP Rio de Janeiro 41(3):487-504, Maio/Jun. 2007.
Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n3/a06v41n3.pdf>.

DRUCKER, P. **Administração lucrativa.** Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L.H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho.** 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES J. M. **The municipal strategic planning as a management tool in complex scenarios: a study on the conditions of the plans of the Barcelona City.** Cad. EBAP.BR vol.7 no.2 Rio de Janeiro, 2009.

GHEMAWAT, P. **Strategy and the Business Landscape.** Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1998.

HERNAN E. Contreras Alday. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf. Acesso em 08 de agosto de 2011.

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

KING, W.; CLELAND, D. **Strategic Planning and Policy**. Nova Iorque: Van Nostrand Reinhold Company, 1978.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L **Marketing management**. New York: Prentice Hall, 2005.

LORANGE, P. **Corporate Planning**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980.

LORANGE, P.; MORTON, M.; GHOSHAL, S. **Strategic Control Systems**. St. Paul: West, 1986.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos metodologia praticas**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RESENDE D. A.; ABREU A. F. de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informações empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2003.

RESENDE D. A.; **Metodologia para projeto de planejamento estratégico de informações alinhado ao planejamento estratégico: a experiência do SENAC – PR.Ci**. Inf. vol.32 no.3 Brasília Sept./Dec. 2003.

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