

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS DE LAGOA VERMELHA
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

EMANUELE LOREGIAN

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:
O caso do Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha

LAGOA VERMELHA

2016

EMANUELE LOREGIAN

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:

O caso do Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha

Estágio supervisionado apresentado ao curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus de Lagoa Vermelha, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Daniel Demarchi

LAGOA VERMELHA

2016

EMANUELE LOREGIAN

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:

O caso do Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha

Estágio supervisionado aprovado em 06 de Dezembro de 2016, como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus de Lagoa Vermelha, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Me. Daniel Demarchi

UPF – Orientador

Prof. Me. Faisal Medeiros Awad

UPF

Prof. Dr^a. Denise Carvalho Tatim

UPF

LAGOA VERMELHA

2016

AGRADECIMENTOS

À Universidade de Passo Fundo por me oportunizar ensinamentos.

À todos os professores do curso, que no decorrer dos anos foram muito importantes para minha vida acadêmica e no desenvolvimento de meu trabalho de conclusão de curso.

À minha família pelo incentivo e apoio todo esse tempo, por acreditar e investir em mim, sem medir esforços.

À meu namorado, amigo e companheiro, pela paciência, compreensão e ajuda nos momentos difíceis, estando ao meu lado sempre que precisei.

À todos meus amigos e colegas que estiveram junto comigo ao longo desses 4 anos.

À toda equipe da entidade do Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha, pelo comprometimento e fornecimento das informações necessárias para que eu pudesse desempenhar essa minha pesquisa.

Enfim, a todos esses, e os demais que fizeram parte dessa conquista, e ficaram na torcida para que ela fosse realizada: o meu muito obrigada!

“As grandes histórias de sucesso foram criadas
por pessoas que reconheceram um problema e o
transformaram em uma oportunidade.”
JOSEPH SUGARMAN

RESUMO

LOREGIAN, Emanuele. **Diagnóstico estratégico:O caso do Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha**. Lagoa Vermelha, 2016. 64f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2016.

O presente estudo teve como objetivo geral desenvolver um Diagnóstico Estratégico para a Entidade Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha, e como objetivos específicos, realizar a análise do ambiente interno e externo da organização, elaborar uma missão e uma visão e apresentar sugestões para melhoria e crescimento da entidade. Partindo deste objetivo, foi apresentado um referencial teórico, com conceitos básicos sobre estratégia, planejamento estratégico e diagnóstico estratégico, a fim de entender melhor sobre estes assuntos, para assim, poder nortear a entidade tradicionalista em relação à suas atividades administrativas. A metodologia usada para a realização do estudo foi através de uma pesquisa qualitativa, utilizando-se de entrevistas com os líderes e gestores da entidade e seus patrocinadores, e questionários para os integrantes e sociedade. A partir das entrevistas, foi possível identificar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo da empresa, bem como os pontos fortes e fracos do ambiente interno. Identificou-se que a entidade possui um grande potencial e capacidade de crescimento e desenvolvimento, por esse motivo precisa explorar mais seus pontos fortes e avaliar com maior atenção suas oportunidades. Foi recomendada uma missão e visão para entidade, e sugerido estratégias administrativas para cada ponto fraco identificado, ajudando assim a empresa à redução, ou até eliminação dos mesmos, pois é notável uma fragilidade no grupo tradicionalista, que necessita de uma atenção especial, como por exemplo, o auxílio financeiro e a precisão de aumentar seu número de integrantes. Com essas medidas sugeridas, certamente a entidade Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha, poderá tornar-se mais atuante na sociedade, crescendo a cada dia mais e atingindo seus objetivos desejados, que entre eles seria ser reconhecida como uma entidade tradicionalista que honra sua cultura através de uma administração exemplar.

Palavras-chaves: Planejamento. Estratégia. Diagnóstico Estratégico. Entidade. Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – “Ciclo Vicioso” – Gestão ineficiente	16
Figura 2 – Modelo básico da escola do design	18
Figura 3 – O modelo Steiner do Planejamento Estratégico.....	19
Figura 4 – Principais etapas do processo de administração estratégica	22
Figura 5 – Hierarquia do Planejamento nas organizações.....	24
Figura 6 – Componentes de uma análise interna.....	31
Figura 7 – Diagrama SWOT.....	32

LISTA DE ABREVIATURAS

CTG – Centro de Tradições Gaúchas

ENART – Encontro de Arte e Tradição

GAN – Grupo de Arte Nativa

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	11
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	14
2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	16
2.3 CONCEITUANDO PLANEJAMENTO	23
2.3.1 Tipos de Planejamento	24
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26
2.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	26
2.5.1 Componentes do diagnóstico estratégico	27
2.5.2 Visão, Missão e Valores	27
2.5.3 Análise externa e interna da empresa	29
2.5.3.1 <i>Análise Externa</i>	29
2.5.3.2 <i>Análise Interna</i>	30
2.5.4 Análise SWOT	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA	34
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	35
3.3 COLETA DE DADOS	36
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	37
3.5 DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS	37
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	39
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DE UMA ENTIDADE TRADICIONALISTA	39

4.2 APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ESTUDADA	41
4.3 RESULTADOS DA PESQUISA	42
4.4 ELABORAÇÃO DE UM DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	47
4.4.1 Missão	47
4.4.2 Visão	48
4.4.3 Valores	48
4.4.4 Análise externa	48
4.4.4.1 <i>Oportunidades</i>	48
4.4.4.2 <i>Ameaças</i>	49
4.4.5 Análise interna	50
4.4.5.1 <i>Pontos fortes</i>	50
4.4.5.2 <i>Pontos fracos</i>	51
4.5 SUGESTÕES	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A – Modelo de questionário aos integrantes	60
APÊNDICE B – Modelo de questionário aplicado à sociedade	61
APÊNDICE C – Roteiro da entrevista aplicada ao patrocinador.....	63
APÊNDICE D – Roteiro da entrevista aplicada à patronagem	64

1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios atualmente é extremamente competitivo em qualquer ramo de atividade, seja no aspecto econômico, tecnológico ou social. Nesse sentido, todos os aspectos que levam uma organização a buscar uma forma de rentabilidade, diz respeito a um determinado modelo de negócio estratégico, seja ele de qualquer natureza.

Uma escola de dança caracteriza-se por ser de prestação de serviços no ramo do entretenimento e nem por isso deve deixar de visar lucro, tanto para um indivíduo ou grupo de pessoas que se propõem a criar uma determinada empresa da qual pode se tirar o devido sustento.

Os negócios de uma maneira geral, tratam de atividades que requerem planejamento, seja estratégico ou tático. Assim os resultados acabam sendo satisfatórios na medida em que seus gestores saibam aplicar os conceitos de administração.

Pensar estrategicamente é uma habilidade que se aprende. Desenvolve-se essa competência ao formular perguntas inteligentes, buscar as respostas e evitar conceitos ultrapassados ou “verdades” que limitam a perspectiva de um administrador.

Há uma grande diferença feita na escola de Design entre a formulação de estratégias e sua implementação. “Finalmente, só depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas”. Por esse motivo o Diagnóstico estratégico é de extrema importância, pois é preciso seguir as noções clássicas da racionalidade – diagnóstico seguido por prescrição e depois ação. De acordo com Andrews, “até que conheçamos a estratégia, não podemos começar a especificar a estrutura apropriada”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 42).

“Pensar estrategicamente é pensar com disciplina e tomar decisões bem fundamentadas sobre a direção que você deseja seguir.” (WOODS, 2003, p. 36).

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

O Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha, é uma entidade Tradicionalista, sem fins lucrativos que atua na cidade de Lagoa Vermelha.

Como toda entidade tradicionalista, esta, tem por finalidade o aprendizado e aperfeiçoamento dos passos de dança gaúcha, cultivando a cultura e a tradição do Rio Grande do Sul, e tem por objetivo o crescimento em número de pessoas participantes dessa entidade.

Além disso, como toda organização humana, precisa estabelecer uma administração estratégica, para assim, conseguir condições para a consecução de seus objetivos.

Assim sendo, para conseguir elaborar essas estratégias, primeiramente é preciso elaborar um diagnóstico estratégico para a Entidade, pois sem ele não será possível fazer a análise interna e externa, a noção SWOT – a avaliação dos pontos fortes e dos fracos da organização à luz das Oportunidades e ameaças em seu ambiente.

1.2 JUSTIFICATIVA

Folclore é o conjunto de tradições e manifestações populares constituído por lendas, mitos, provérbios, danças e costumes que são passados de geração em geração, que simboliza a cultura popular, de grande importância para a identidade de um povo. Para que não se perca essa tradição folclórica é preciso que as manifestações culturais sejam transmitidas através das gerações. (Carta do Folclore brasileiro, 1995, s/n).

A UNESCO, sigla para Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura, é uma organização internacional que tenta salvaguardar o patrimônio cultural, e declara que folclore é sinônimo de cultura popular, que representa a identidade social de uma comunidade, através da sua cultura, coletiva ou individual, de cada nação.

A dança é uma das formas de expressões mais belas da cultura de um povo, além de ser a forma de expressão mais antiga nas diferentes culturas, que passou de ritual, para manifestação da elite social e segue em constante evolução. A dança vem acompanhando o ser humano desde o início dos tempos, através de sua história.

As danças sempre foram um importante componente cultural da humanidade. O folclore brasileiro é rico em danças que representam as tradições e a cultura de uma determinada região.

As danças gaúchas são as mais coreográficas danças brasileiras e são marcadas pela influência de variadas culturas, entre elas: espanhola, portuguesa e francesa. Na dança gaúcha está impregnado o verdadeiro sabor campesino do Rio Grande do Sul, com legítimas expressões da alma gaúchesca. Em todas elas está presente o espírito de fidalguia e de respeito à mulher, que sempre caracterizou o campesino rio-grandense. Também é característico da dança gaúcha, movimentos e sapateios fortes e até violentos, pois em seus volteios, exige grande esforço dos dançarinos, chegando a alguns casos, apresentar-se como um desafio de perícia, agilidade e audácia.

O interesse de implantar e implementar um Diagnóstico Estratégico permitirá à Entidade uma organização, podendo estabelecer seus pontos fortes e pontos fracos em relação a sua concorrência, podendo assim focar em oportunidades que tragam resultados, e evitar as ameaças.

Ao descobrir qual é o posicionamento estratégico da organização será possível sugerir, posteriormente, estratégias para a Entidade para que desta forma, atinja seus objetivos e resultados. Ao conseguir focar-se nas oportunidades, fortalecendo seus pontos fortes, evitando ameaças e corrigindo pontos fracos, poderá conduzir suas ações com segurança e perenidade.

Levando-se em consideração que a entidade estudada não possui fins lucrativos, o trabalho tem como meta, descobrir as principais alternativas estratégicas de melhoria do processo de gestão e conseqüente crescimento da entidade. Portanto este trabalho visa identificar: **Quais são os pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e ameaças, identificadas através do diagnóstico estratégico?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Realizar o diagnóstico estratégico na Entidade Tradicionalista Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Fazer a análise do ambiente interno e externo da entidade;
- Definir a missão e a visão da organização;
- Apresentar sugestões para melhoria e crescimento da entidade

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será apresentado uma abordagem sobre alguns temas escolhidos dentro da administração, a definição e a forma de ser elaborado um diagnóstico estratégico em uma organização, visando sempre otimizar objetivos.

Para todo empreendimento que pretende crescer, saber como montar um planejamento estratégico que proporcione boas chances de sucesso é fundamental. Sendo assim, esse capítulo apresentará os principais conceitos: Administração Estratégica, Planejamento Estratégico e Diagnóstico Estratégico (pontos fortes, pontos fracos, oportunidade e ameaças).

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

O setor sem fins lucrativos apresenta em si grande complexidade e heterogeneidade, e tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados, embora eles sejam muito mais importantes e muito mais difíceis de medir e controlar em uma instituição sem fins lucrativos do que em uma empresa. DRUCKER (1997, p. 79).

Segundo Kaplan (2004, p. 445) essas organizações empenham-se em cumprir determinada missão, ao invés de gerar resultados financeiros acima da média, por esse motivo ainda mais do que as empresas que buscam resultado financeiro, essas organizações precisam de um sistema abrangente de indicadores não financeiros e financeiros para motivar e avaliar seu desempenho.

De acordo com o artigo do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (2011, p.2) entidades sem fins lucrativos e não-governamentais podem ser chamadas de terceiro setor, partindo do princípio de que existem dois outros setores na dinâmica econômica: o primeiro setor corresponde ao Estado; e o segundo refere-se ao mercado.

As principais categorias do Terceiro Setor por sua heterogeneidade pode ser dividido em várias categorias, conforme quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - Principais categorias do Terceiro Setor

Categoria	Descrição
<u>Associação</u>	Organização formada pela livre associação de pessoas, voltadas para os interesses dos próprios participantes.

<u>Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade</u>	Organizações voltadas à filantropia. São as mais frequentes, e as suas atividades estão voltadas para a assistência aos pobres, desfavorecidos, excluídos e enfermos.
<u>Organizações não governamentais (ONGs)</u>	Organizações comprometidas com a sociedade civil e com a transformação social. Diferenciam-se: das associações por estarem voltadas para "terceiros"; e das organizações filantrópicas, por abdicarem do caráter de caritativo ou assistencialista de suas ações, em favor de atitudes desenvolvimentistas e ações sustentáveis. Ganharam notoriedade na década de 70, com a luta pelos direitos políticos e humanos no contexto das ditaduras militares.
<u>Fundações privadas</u>	Categoria de conotação essencialmente jurídica. Normalmente se trata de um ente privado que destina, através da fundação constituída, bens livres para realização de fins sociais. Crescem com o movimento da responsabilidade social empresarial.

Fonte: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (2011, p.2).

Ainda de acordo com o artigo citado acima, um dos principais dilemas encontrados no processo de gestão das entidades sem fins lucrativos dizem respeito a encontrar o equilíbrio entre as duas racionalidades, de um lado os princípios de solidariedade e flexibilidade e do outro a necessidade de profissionalizar as atividades, correndo o risco de cair no “ciclo vicioso”, da gestão ineficiente, conforme demonstra figura 1.

Figura 1 - “Ciclo Vicioso” – Gestão ineficiente



Fonte: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (2011, p.5).

Ainda Drucker (1997, p 45, 73, 75) explica que na gerência de uma instituição sem fins lucrativos, a missão e o plano são as boas intenções e as estratégias são particularmente importantes, pois convertem intenções em ações e a atividade em trabalho, dizendo o que é necessário, em termos de recursos e pessoas, para a obtenção de resultados. A administração estratégica converte a missão e os objetivos da instituição sem fins lucrativos em desempenho, e explora a oportunidade e o momento certo, comprometendo o executivo e a organização com a ação.

2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Na administração estratégica para compreender o todo, também é preciso compreender as partes, por este motivo cada parte representa uma “escola de pensamento”.

Assim, a seguir serão apresentadas as escolas a partir de sua perspectiva, serão elas:

1. A Escola do Design: formulação de estratégia como um processo de concepção;
2. A Escola do Planejamento: formulação de estratégia como um processo formal;
3. A Escola do Posicionamento: formulação de estratégia como um processo analítico;

4. A Escola Empreendedora: formulação de estratégia como um processo visionário;
5. A Escola Cognitiva: formulação de estratégia como um processo mental;
6. A Escola de Aprendizado: formulação de estratégia como um processo emergente;
7. A Escola do Poder: formulação de estratégia como um processo de negociação;
8. A Escola Cultural: formulação de estratégia como um processo coletivo;
9. A Escola Ambiental: formulação de estratégia como um processo reativo;
10. A Escola de Configuração: formulação de estratégia como um processo de transformação.

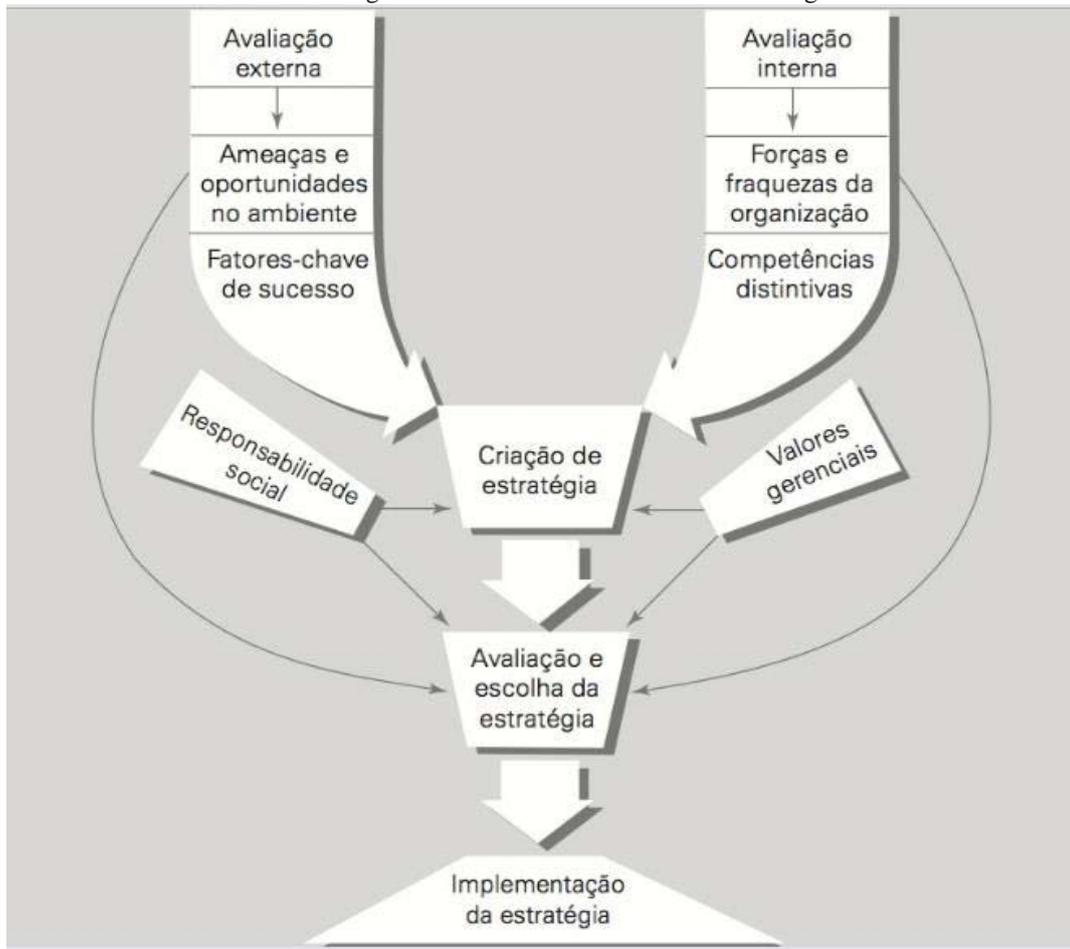
As dez escolas de pensamento na formulação estratégica “surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica, algumas já chegaram ao auge e declinaram, outras estão agora se desenvolvendo, e outras permanecem pequenas, mas significativas, em termos de publicação e de prática”. As escolas, em sua maioria, são ou foram evidenciadas na prática em uma organização, os praticantes lêem e são influenciados pela literatura. Podem ser encontradas com frequência em publicações acadêmicas, revistas especializadas, são evidentes na prática em organizações, empresas de consultorias. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.21)

Conforme Mintzberg, (2010, p. 35) A escola do Design, representa, sem dúvida, a visão mais influente do processo de formulação de estratégias. Ela propõe um modelo mais simples de formulação de estratégia, que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e externas.

A descrição do modelo básico da escola do design é mostrada na Figura 3 abaixo, este modelo dá mais ênfase às avaliações das situações externa e interna, a primeira revelando ameaças e oportunidades no ambiente, a última apontando pontos fortes e pontos fracos da organização.

A Figura 2 mostra dois outros fatores considerados importantes na formulação de estratégia. Um deles é o dos valores gerenciais – as crenças e preferências daqueles que lideram formalmente a organização, e o outro é o das responsabilidades sociais – especificamente a ética da sociedade onde a organização opera, ao menos como ela é interpretada por seus executivos. Quase todos os escritos desta escola deixam claro que, uma vez acordada uma estratégia, ela é implementada. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.35).

Figura 2 - Modelo básico da escola do design.



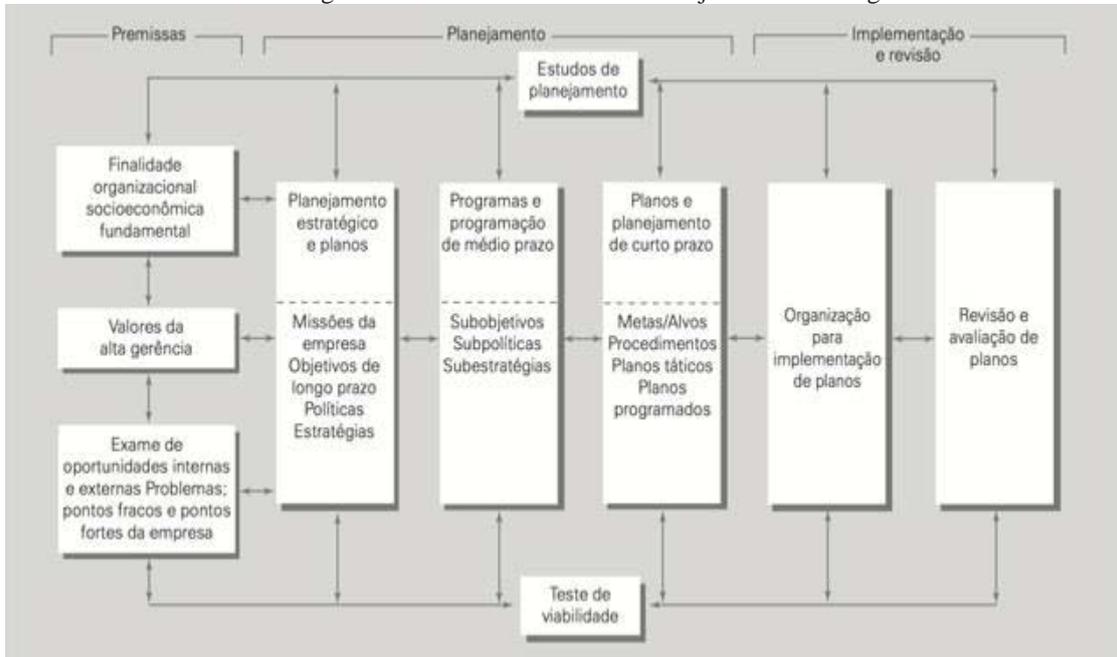
Fonte: Mintzberg, (2010, p. 37).

A escola do planejamento originou-se ao mesmo tempo em que a escola do design, mas o destino desta escola seguiu um caminho bem diferente. A escola do planejamento é de natureza prescritiva, foi desenvolvida nos anos 60, mas com o auge de publicações e práticas nos anos 70, a formulação de estratégia como um processo formal, é uma das mais importantes e completas dentre as dez escolas. “As mensagens centrais da escola de planejamento sintonizavam perfeitamente com toda a tendência em ensino de administração e com a prática empresarial e governamental: procedimento formal, treinamento formal, análise formal, muitos números”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 56).

Segundo Mintzberg (2010, p. 57), existem centenas de modelos de planejamento estratégico, porém, a maior parte se reduz às mesmas idéias básicas: adote o modelo SWOT, dividindo-o em etapas claramente delineadas, articulando cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e prestando atenção especial à fixação de objetivos no início e à elaboração de orçamentos e planos operacionais no final.

Como um exemplo na Figura 3 abaixo, temos um diagrama do livro de George Steiner, *Top Management Planning* (1969), mostrando as principais etapas.

Figura 3 - O modelo Steiner do Planejamento Estratégico.



Fonte: Mintzberg, (2010, p. 58).

A escola do posicionamento é de natureza prescritiva, a formulação de estratégia como um processo analítico, o ano divisor de águas foi em 1980, quando a escola do posicionamento aceitou as premissas das escolas do design e planejamento e acrescentou conteúdo de duas maneiras, enfatizou a importância das próprias estratégias e acrescentou substância.

A mudança mais notável nesta escola foi uma ideia única e revolucionária, para o melhor e para o pior. Na verdade, a escola de posicionamento não se afastou radicalmente das premissas da escola de planejamento, ou mesmo daquelas da escola do design, com uma exceção-chave. Tanto uma escola, quanto a outra não impunham limites sobre as estratégias que eram possíveis, em qualquer situação. Já a escola de posicionamento, ao contrário, focalizou nas posições estratégicas no mercado. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, 87-88).

Partindo agora das escolas de prescrição, movemo-nos agora em direção àquelas de descrição. A escola empreendedora, enraizando a formulação de estratégia como um processo visionário, que procura não só focalizar no processo de formulação de estratégica exclusivo no líder único, mas também enfatizar os estados, processos de intuição, julgamento,

sabedoria, experiência e critério. “Isto promove uma visão de estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de “direção, isto é, visão”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.124).

A escola cognitiva, formulação de estratégia como um processo mental, que procura compreender a visão estratégica e também como as estratégias se formam sob outras circunstâncias sondando a mente do estrategista. O trabalho da escola cognitiva é “chegar ao que este processo significa na esfera da cognição humana, utilizando, em especial, o campo da psicologia cognitiva.” Esta escola, atrai muitos pesquisadores que procuram pelas peculiaridades de como indivíduos processam informações para tomar decisões em especial as inclinações e distorções. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 146).

A escola de aprendizado, formulação de estratégia como um processo emergente, iniciou-se em 1959 quando Charles Lindblom “sugeriu que a formulação de política (no governo) não é um processo claro, ordenado e controlado, mas confuso, no qual os responsáveis pelas políticas tentam lidar com um mundo que sabem ser demasiado complicado para eles”. De acordo com esta escola, os estrategistas aprendem ao longo do tempo, as estratégias emergem quando as pessoas aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 171).

A escola do poder caracteriza a formulação de estratégia como um processo de negociação, processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias que sejam favoráveis a determinados interesses. “As relações de poder cercam as organizações; elas também podem inspirá-las. Portanto, devemos fazer uma distinção entre dois ramos desta escola”, o poder micro e o poder macro. O poder micro lida com o jogo de política dentro de uma organização, e o poder macro refere-se ao uso de poder pela organização. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 219-220).

A “cultura” foi descoberta na administração nos anos 80, a escola cultural, a formulação de estratégia como um processo coletivo, espelha a escola do poder, pois uma lida com a influência de políticas internas na promoção de mudanças estratégicas e a outra se preocupa com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica. A cultura pode ser estudada do ponto de vista de uma pessoa de fora ou do nativo de dentro, a primeira assume uma posição sobre as razões pelas quais as pessoas se comportam de determinada maneira e o segundo considera a cultura como um processo subjetivo de interpretação. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 247-248).

A escola ambiental ajuda a “colocar em equilíbrio a visão global da formulação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização”. Mas, de forma mais moderada, as visões desta escola forçam as pessoas da administração estratégica a levar em consideração a gama disponível de poderes decisórios, dadas as demandas do contexto externo. Esta escola ambiental ajuda a “descrever as diferentes dimensões dos ambientes que os estrategistas têm diante de si e a sugerir seus possíveis efeitos sobre a formulação de estratégia”. Caracteriza a formulação de estratégia como um processo reativo. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 270).

A escola de configuração caracteriza a formulação de estratégia como um processo de transformação, esta escola difere de todas as escolas em um aspecto fundamental, ela oferece a possibilidade de reconciliação, de integrar as mensagens das outras escolas. Existem dois lados principais desta escola, um deles descreve estado como configurações e o outro descreve o processo como transformação. O primeiro é como as diferentes dimensões de uma organização se agrupam sob determinadas condições para definir “estados”, “modelos” ou “tipos ideais”. O segundo é como esses diferentes estados são sequenciados ao longo do tempo para definir “estágios”, “períodos” e “ciclos de vida” organizacionais. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 283).

Mintzberg (2010, p. 322) conclui que o campo da administração estratégica percorreu um longo caminho desde o início dos anos 60, com um crescimento lento, depois mais depressa nos anos 70 e 80 e decolou em várias frentes nos anos 90. Hoje ela constitui um campo dinâmico, embora desigual. As primeiras escolas, que eram fáceis de identificar, deram origem a outras, que são mais complexas e cheias de nuances.

Devido a inúmeras mudanças e competitividades no segmento de produtos e serviços, as organizações se encontram em mundo atual, onde necessitam adotar estratégias para a sua sobrevivência no mercado.

Sendo assim, cada empresa deve possuir a sua administração estratégica, que para Barney (2011, p. 4), a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas, sendo considerada uma boa estratégia aquela que realmente gera tais vantagens.

Deste modo, o processo de administração estratégica é o conjunto sequencial de análise e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, que gerem vantagens competitivas. Somente assim, podemos reduzir a possibilidade de erros, embora seja difícil saber com certeza se a empresa está seguindo a

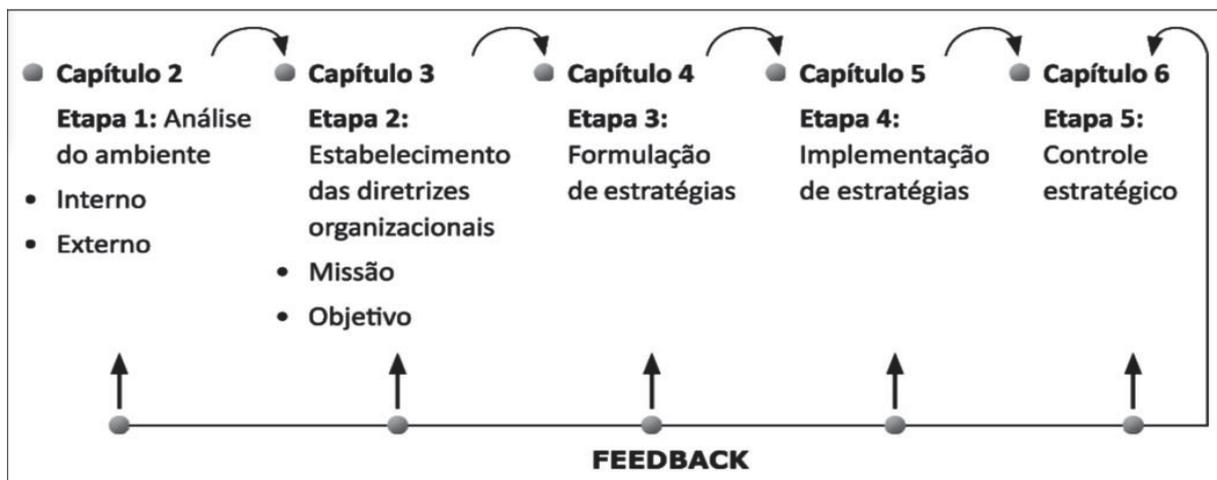
melhor estratégia, sempre fazendo a escolha da estratégia de forma cuidadosa e sistemática, além de acompanhar o processo de administração estratégica. (BARNEY, 2011, p.4).

Oliveira (2013, p. 6) também expõe que administração estratégica é uma administração do futuro, que de forma estruturada consolida um conjunto de princípios normas e funções para a evolução do processo de planejamento da situação futura desejada na empresa como um todo, e o seu posterior controle, administração e direção dos recursos empresariais, e a maximização das relações interpessoais.

Segundo Certo (2010, p.6), além do benefício financeiro, as organizações podem obter outros benefício com a implementação de uma administração estratégica, pois ela pode levar os membros da empresa a se comprometerem com metas organizacionais de longo prazo. Essa intensificação do compromisso surge com a participação dos membros na definição de metas organizacionais, bem como na participação da definição das estratégias para atingir tais metas.

O autor ainda define a administração estratégica como um processo de etapas, onde as etapas básicas são mostradas na figura 4 abaixo:

Figura 4 - Principais etapas do processo de administração estratégica



Fonte: Certo (2010, p. 9).

O processo de administração estratégica é uma série de etapas distintas, relacionadas entre si, onde o administrador deve ter a criatividade para projetar e operar os sistemas de administração estratégica e ser flexíveis o bastante para adaptar o uso deles às circunstâncias organizacionais com que se defrontam. (CERTO, 2010, p. 13).

2.3 CONCEITUANDO PLANEJAMENTO

Nenhuma estratégia é executada sozinha na prática, e improvisos nem sempre levarão ao sucesso. Sendo assim é preciso adotar um método de ordenação da ação que possibilite estabelecer um padrão de conduta estratégica para uma organização. Essas são ações que se enquadram em um planejamento e que fazem com que a empresa possa crescer, não só a curto prazo, mas sim com pensamentos em futuro promissor. (NOGUEIRA, 2014, p. 04).

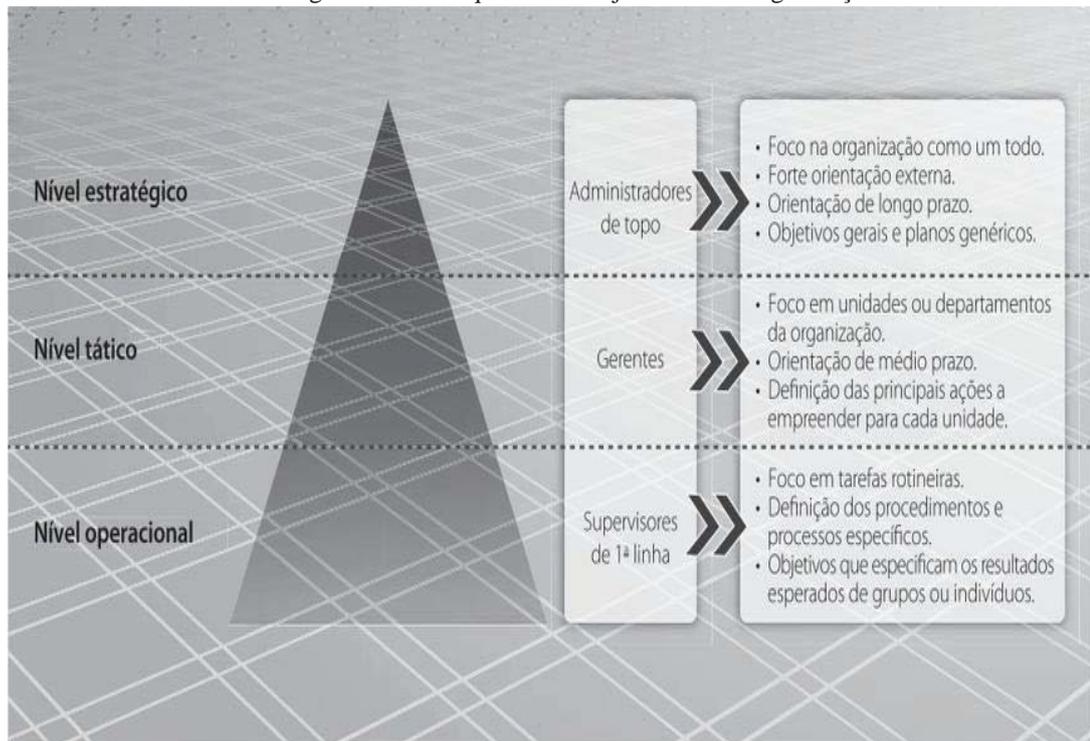
Para Caravantes *et al.* (2005), o planejamento não é e não diz respeito a decisões futuras, mas sim no impacto futuro que possuem as decisões tomadas no hoje. Implica em avaliar o futuro e preparar-se para ele. Tudo aquilo que uma empresa almejar, ou aquilo que o administrador julga importante realizar dependerá do estabelecimento de objetivos e da formulação de planos que permitam alcançá-los. Enfim um bom planejamento é o ponto de partida para qualquer ação gerencial, voltada para resultados.

O processo de planejar envolve um modo de pensar; e conseqüente modo de pensar envolve indagações; que envolvem questionamentos sobre o que, como, quando, quanto, pra quem, por que, por quem e onde fazer. (OLIVEIRA, 2015, p.5).

Segundo Pereira (2010, p.44), a palavra Planejamento, lembra pensar, criar, moldar, e até mesmo tentar controlar o futuro dentro de uma organização dentro de um horizonte estratégico, podendo dizer que Planejamento pode ser um processo formalizado para gerar resultados à partir de um sistema integrado de decisões. Sendo assim, planeja difere de improvisar, pois enquanto o primeiro está preocupado em elaborar um plano para fazer algo, ou até mesmo criar um esquema para agir, o segundo prepara algo às pressas, agindo ao acaso, no momento em que as coisas acontecem.

Conforme Ferreira *et al.* (1997), é importante destacar que o processo de planejamento empresarial, é um conjunto das atividades de planejamento que se estendem ao todos os níveis da organização. O planejamento estratégico é o que se encontra no nível estratégico na estrutura da organização e deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos, conforme figura 5 abaixo.

Figura 5 - Hierarquia do Planejamento nas organizações



Fonte: Sobral e Peci (2013, p. 198).

Portanto, planejamento é a formulação sistemática das estratégias, ações estratégicas, é a escolha da melhor ação no momento certo para a organização, podendo por esse motivo até ser confundida com o processo de tomada de decisões. (PEREIRA, 2010, p. 46).

2.3.1 Tipos de Planejamento

O planejamento, dependendo do foco, pode ser separado em diferentes tipos. As principais variáveis que diferenciam o planejamento são o grau de abrangência (estratégico, tático, ou operacional), o horizonte temporal (de curto, médio e longo prazo), o de especificidade (geral ou específico), e também o grau de permanência (planos permanentes ou temporários). (NOGUEIRA, 2014, p. 12).

Segundo Oliveira (2015, p. 15), na consideração dos grandes níveis hierárquicos podem-se distinguir três tipos de planejamentos:

- Planejamento estratégico;
- Planejamento tático; e
- Planejamento operacional.

Resumidamente, segue abaixo as definições destes tipos de planejamentos:

- **Planejamento Estratégico:** é um processo gerencial que examina as questões principais da organização, como um todo. Considerado o ponto de partida para os planejamentos táticos e operacionais, envolvendo objetivos e estratégias a longo prazo e sempre prestando atenção no ambiente interno e externo da organização. O planejamento estratégico costuma ser realizado pela alta administração.

- **Planejamento Tático:** leva os objetivos gerais para o domínio de uma área específica da organização, como marketing, produção, finanças ou gestão de pessoas. Ao realizar um plano tático para o alcance de um objetivo para uma área específica da empresa, é natural que esse plano seja feito com o horizonte temporal de um ano. Geralmente, quem executa e coordena este tipo de planejamento são os gerentes da organização.

- **Planejamento Operacional:** são orientados para o curto prazo (dias, semanas, ou meses) e são bastante adaptáveis às circunstâncias que se apresentam no dia a dia. Sua gestão geralmente é realizada por supervisores de primeira linha. Este planejamento se refere a procedimentos e ações específicas requeridos nos níveis de execução operacional de uma organização. Tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis.

Segundo Oliveira (2013, p. 73), o planejamento estratégico deve considerar toda a empresa e não apenas uma de suas partes. É o planejamento tático que considera uma parte bem delineada da empresa, mesmo sendo evidente que este planejamento trate das questões estratégicas da empresa, porém não abordam a empresa como um todo, e, portanto, devem ser denominados planejamento tático de marketing, planejamento tático de recursos humanos, planejamento tático de produção, etc.

O planejamento tático, por sua vez, se subdivide em tantos planejamentos operacionais forem necessários para o adequado processo administrativo, todos eles perfeitamente interligados. Por exemplo, o planejamento tático de marketing se subdivide em planejamento operacional de produtos, em planejamento operacional de distribuição, planejamento operacional de promoção.

Neste processo de planejamento, o executivo deve observar sua empresa, verificando quais são os vazios que existem em seus processos de planejamento e começar a desenvolver todos os tipos de planejamentos: estratégico, tático e operacional. O que se inicia pelo planejamento estratégico, passa pelos planejamentos táticos e chega ao nível dos diversos planejamentos operacionais e vice-versa. (OLIVEIRA, 2013, p. 74).

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O plano estratégico abrange a organização como um todo, envolve a elaboração dos objetivos e estratégias de longo prazo, e é considerado o ponto de partida para os demais tipos de planejamentos, que são os táticos e operacionais. (NOGUEIRA, 2014, p.12).

Ao executar um planejamento do tipo estratégico é preciso manter a atenção no ambiente externo da organização, focando o cenário econômico, social e político, assim como as preferências e comportamento dos clientes e as ações e posicionamento da concorrência. Os objetivos desse planejamento não são focados em somente uma área da organização e sim, em um modo de planejamento geral, e costuma ser realizado pela alta administração. (NOGUEIRA, 2014, p. 12).

Para Born (2006), “o planejamento estratégico consiste no processo de geração de estratégias, culminando em um produto formal, o plano estratégico, documento que sintetiza as intenções da empresa a longo prazo, bem como apresenta o conjunto de ações responsáveis pela sua implementação.”

Almeida (2010, p.8) afirma que o processo Planejamento estratégico inicia-se com o estabelecimento de uma visão aproximada para, e ao chegar ao final do processo, termina com uma visão mais precisa, que deve ser compartilhada com todos os *stakeholders* (funcionários, terceirizados, clientes, fornecedores e etc.).

2.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico serve para avaliar o desempenho da empresa e identificar os pontos fracos e fortes, as ameaças e oportunidades que a organização precisa enfrentar no mercado.

De acordo com Oliveira (2015), o diagnóstico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico. E com ele é possível identificar qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos, onde os gestores precisam identificar o que está bom, regular ou ruim em seu processo administrativo e precisa ser mudado.

É preciso saber diagnosticar os problemas futuros para conseguir evitar experiências traumáticas para a organização, e justamente para evitar que o desafio estratégico surja, em um momento em que a empresa está despreparada, a alta administração deve estar alerta para iniciar esse processo e implementar estratégias adequadas.

Em um atual ritmo de mudanças nenhuma empresa pode se considerar imune às ameaças do ambiente, por esse motivo todas as empresas devem fazer revisão periódica de suas estratégias de produtos ou serviços. O ponto de partida para a percepção de eventos futuros estarem como desejado é a disponibilidades de diagnósticos, análise e projeções da empresa.

Para Oliveira (2015),

O diagnóstico estratégico deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo momento, no próximo desafio, a fim de constituir a dimensão crítica para o sucesso permanente da empresa analisada. Esse período de tempo a ser analisado deve corresponder ao horizonte até onde a empresa consegue visualizar quanto ao seu futuro; e esse horizonte de tempo vai aumentando à medida que a empresa conseguir se conhecer melhor através de suas análises estratégicas.

Um dos processos administrativos que podem auxiliar o processo do diagnóstico é o *Benchmarking*, que é um processo contínuo e interativo de investigação e análise de estratégias de outras empresas líderes que obtiveram sucesso, ou seja, uma forma de copiar para a empresa o que outras organizações sabem fazer de melhor. (OLIVEIRA, 2015, p.64).

2.5.1 Componentes do Diagnóstico Estratégico

A seguir são apresentadas algumas das principais partes integrantes do diagnóstico estratégico nas empresas.

2.5.2 Visão, Missão e Valores

Nogueira (2014, p. 38), explica que Missão e Visão são palavras muito conhecidas dentro de um ambiente empresarial, geralmente a empresa adota uma visão e uma missão e transmite ao consumidor como enxerga o mercado, e também considera-se uma forma para que a organização mantenha o foco.

Tudo o que é feito é criado duas vezes, ou seja, a primeira no momento em que está na mente, que a criação é feita na cabeça das pessoas, e a segunda seria no momento da criação real, no pensamento colocado em prática. Todas as coisas têm que ser planejadas dentro de uma organização, esse é o motivo de se ter uma Visão, mapear as perspectivas para o futuro.

Segundo Oliveira (2015), Visão proporciona o grande delineamento de planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementando em uma empresa. Representa o que uma empresa gostaria, e pretende ser em um futuro próximo ou distante, salientando que se os

líderes conseguem oferecer uma visão clara, coerente e sustentada, têm elevado poder para conduzir corretamente os destinos de uma empresa.

A visão precisa ser muito bem adequada ao ambiente, e estar preparada para as possíveis mudanças nos cenários incertos. Por esse motivo é de extrema importância para as organizações perceber as necessidades do mercado para conseguir satisfação no que se espera, sabendo que uma formulação de uma visão para empresa não é tão simples. Pensar no que se pretende fazer a longo prazo não é uma tarefa fácil, portando ela precisa ser muito clara e objetiva, ou seja, visão é aquilo que a empresa quer se tornar. (NOGUEIRA, 2014, p. 40).

A missão da empresa é um dos pontos mais importante a ser considerado em um planejamento estratégico de uma organização, podendo ser identificada de modo formal, por escrito ou até mesmo em forma de declaração de missão da empresa.

“Podemos definir missão como o *propósito da organização*. Em suma, é a definição do que a empresa faz, pra quem faz, como faz, quais são seus diferenciais e por que faz.” (SERTEK *et al.*, 2012, p. 128, grifo do autor).

Para Nogueira (2014, p. 41) missão trata-se das aspirações e intenções da empresa quanto a sua identidade, ou seja, qual a principal razão da existência desta razão social, e o que ela se destina a oferecer de valores para a sociedade. Ela deve ser rigorosa ao ponto de não servir para toda e qualquer empresa.

Ainda em um processo de planejamento estratégico é preciso definir valores que orientem a organização, representados pelos princípios fundamentais, pois são a partir deles que os empreendedores adotam as principais tomadas de decisões.

De acordo com Pereira (2010, p. 74), entende-se por Valores, aqueles elementos considerados balizadores da ação empresarial, eles dizem para todos na empresa o que é certo e o que é errado, são elementos nos quais os membros acreditam piamente, são eles que orientam e guiam as atividades e operações da organização independente de seu porte. Sempre que claramente definidos podem ajudar a organização a reagir de forma rápida e decisivamente quando ocorrem situações inesperadas.

Às vezes é preciso de um pouco mais de tempo para definir os valores de uma entidade, e é comum que uma empresa simplifique os mesmos apresentando uma lista de valores declarados, isso é uma boa referência para não se sair do esperado, porém enquanto esses valores declarados são uma lista do que se espera no dia a dia dos empregados, existem também, não mais importantes, os valores praticados. Estes são de fato os que orientam a ação real das pessoas dentro da organização. (NOGUEIRA, 2014, p. 44).

Portanto ainda segundo Nogueira, (2014), o plano estratégico de uma empresa é composto por três elementos, são eles, visão, missão e valores organizacionais, uma vez unidos, são eles que ajudam a construir confiança e uma identidade da corporação.

2.5.3 Análise externa e interna da empresa

Para Rezende (2015, p. 56) O meio ambiente está intimamente relacionado com os sistemas organizacionais, por esse motivo todas as organizações, para que possam funcionar plenamente, necessitam ser e estar ligadas com o meio ambiente externo e interno e com seus respectivos recursos.

O ambiente pode ser entendido como tudo o que envolve a organização e suas pessoas por todos os lados, ou seja, o meio ambiente externo e interno. E a análise desses ambientes pode ser elaborada por meio das técnicas das forças e fraquezas, oportunidades ou ameaças. A referida técnica é chamada de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). (REZENDE, 2015 p.76- 77).

Nos primórdios da Administração, as organizações eram entendidas com sistemas fechados e, por esse motivo, não interagem com o ambiente externo. Hoje em dia, é evidente que as organizações que não se encontram em sintonia com seu meio externo estão fadadas ao fracasso e não prosperam. (PEREIRA, 2010 p.101).

Portando Hitt, (2008, p.35) conclui que um entendimento integrado dos ambientes interno e externo é fundamental para se compreender o presente e ter a previsão de um futuro para a organização.

2.5.31 Análise Externa

Para Ireland (2014, p. 36) a maioria das empresas enfrentam ambientes externos turbulentos, e para lidar com os dados ambientais confusos e incompletos, e também para aumentar a compreensão do ambiente geral, as organizações executam análises de ambiente externos. Conforme tabela abaixo, elas possuem quatro atividades: escaneamento, monitoramento, previsão e avaliação.

Tabela 1 – Componentes da análise ambiental externa

Scaneamento	Identificar os primeiros sinais de mudanças e tendências
Monitoramento	Detectar o significado por meio da observação

	constante das mudanças e tendências ambientais
Previsão	Fazer projeções de resultados antecipados com base nas mudanças e tendências monitoradas
Avaliação	Determinar o momento e a importância das mudanças e tendências ambientais para as estratégias das empresas e a sua administração

Fonte: (Ireland, 2014, p. 36)

Nogueira (2014, p. 57-58) afirma que o ambiente externo, como podemos imaginar, é aquele o qual a empresa faz trocas. E é na lá fora, na parte externa em que a empresa adquire recursos, matéria – prima e vende produtos ou serviços. Portanto conhecer este ambiente é fundamental para um posicionamento estratégico da empresa.

São alguns fatores externos que influenciam as atividades de uma organização, são eles: Fatores socioculturais, Fatores tecnológicos, Fatores político – legais e Fatores econômicos. Conhecer e respeitar a imposição legal é fundamental para poder compor o plano estratégico.

Na análise do ambiente externo pode-se considerar a Análise das Variáveis Externas, que direta ou indiretamente afetam a organização. Elas são analisadas sob a ótica de oportunidades e ameaças para a empresa, para que mais a frente esta trace as suas estratégias. (PEREIRA, 2010, p. 105).

Para Pereira (apud Koontz, O'Donnell e Weihrich, 2010, p.102),

Todos os administradores, quer atuem numa organização privada, num órgão público, numa organização religiosa, numa fundação de caridade ou numa universidade, devem, em graus variados, levar em consideração os elementos e as forças do ambiente externo. Embora talvez não sejam capazes de afetar sensivelmente essas forças, eles não têm outra alternativa senão reagir a elas. Devem identificar, avaliar e reagir às forças externas à instituição e que afetam suas atividades.

Ireland (2014, p. 36) conclui que identificar oportunidades e ameaças é um objetivo importante do estudo do ambiente geral, que é composto de segmentos externos à empresa. Enquanto “Oportunidade é uma condição no ambiente geral, que se explorada de maneira efetiva, ajuda a empresa a alcançar competitividade estratégica”. “Ameaça é uma condição do ambiente geral que pode impedir uma empresa de obter competitividade estratégica.”

2.5.3.2 Análise Interna

De acordo com Pereira (2010, p. 109), na Análise Interna, a organização irá analisar dois pontos: os fortes e os fracos. Onde o primeiro são recursos, ou características disponíveis da organização que facilitam o resultado, proporcionando uma vantagem dentro do ambiente

organizacional. Podendo dizer também que é o reconhecimento das competências da organização.

As forças ou pontos fortes da organização são considerados as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis à organização em relação ao seu ambiente, podendo influenciar positivamente o desempenho da empresa, devendo ser altamente explorados pela organização. (REZENDE, 2015, p.77-78).

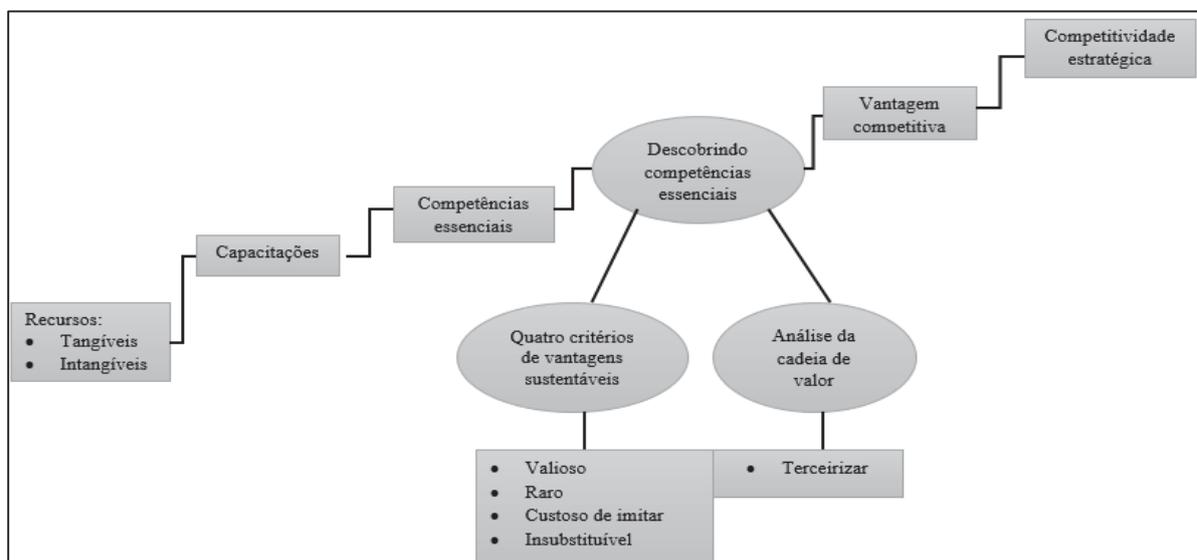
Pereira (2010, p.110), também explica, que os pontos fracos são as características da organização que dificultam a obtenção de resultados. Ao identificar estes pontos fracos que não possuem relação direta com a empresa, não se deve preocupar em formular estratégias para melhorá-los, mas sim para eliminá-los.

As fraquezas, assim chamadas de pontos fracos, são as variáveis internas que propiciam condições desfavoráveis à organização, em relação ao seu ambiente, podendo influenciar negativamente. Os pontos fracos devem ser melhorados pela organização, ou modificados e eventualmente abandonados. (REZENDE, 2015, p. 78).

Segundo Ireland (2014, p, 67), a análise interna de uma organização exige que os avaliadores examinem todo o portfólio de recursos e capacitações de uma organização. “Os recursos são a fonte das capacitações, algumas das quais levam à criação das competências essenciais que, por sua vez, levam as vantagens competitivas para a companhia.”

O objetivo dos tomadores, quando analisam a organização interna, é compreender como se deve alavancar o grupo exclusivo de recursos e capacitações de uma empresa, conforme mostra a Figura 6 abaixo, os componentes de uma análise interna.

Figura 6 – Componentes de uma análise interna.



Fonte:(Ireland, 2014, p. 67).

Oliveira (2013, p. 78) conclui que para estabelecer etapas do processo de definição de pontos fortes, fracos e neutros (não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou ponto fraco) da empresa, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois somente uma empresa com a estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de maneira adequada.

2.5.4 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta muito utilizada nos planejamentos estratégicos das empresas, tendo como objetivo gerar informações importantes para tornar a organização mais consciente nas possibilidades futuras. (NOGUEIRA, 2014, p. 46). A figura 7 abaixo é a matriz SWOT.

Figura 7- Diagrama SWOT



Fonte: PEE UFMT (Universidade Federal do Mato Grosso), 2013.

Segundo Pereira (2010, p. 114),

A parte mais importante da Análise Externa e Interna é a junção das duas. Essa forma de análise é conhecida como Matriz FOFA (Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças), em inglês corresponde à Matriz SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats), e, em espanhol, Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas e Oportunidades).

Análise SWOT é a comparação entre o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) à organização, que permite identificar as limitações em um negócio, avalia quais são as oportunidades que estão na mão da organização, mas que não

podem ser aproveitadas por ela por possuir essas limitações. De forma direta essa análise permite encontrar a vulnerabilidade do negócio (NOGUEIRA, 2014, p. 48-49).

Segundo Pereira (2015, p. 76), a matriz SWOT permite à organização uma visão geral e profunda da atual situação, com finalidade de relacionar cada Ponto Forte, com todas as Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças.

Essa análise possui algumas vantagens, dentre elas se destacam: a facilidade de desenvolver processos; incentivo ao desenvolvimento em conjunto com diversos indivíduos de diferentes áreas e níveis hierárquicos; permite sistematizar de forma eficaz o *brainstorming*; contribui com a priorização das atividades a serem realizadas; e é considerada de fácil de visualização e compreensão (PEREIRA, apud PROCÓPIO, 2015, p. 77).

Matriz SWOT é considerada de grande valia, na avaliação geral da posição competitiva de uma empresa. A identificação de variáveis de alto impacto convida a discussões significativas sobre questões sobre oportunidades competitivas, preciosas para a empresa. (KLUYVER, 2007 p.88).

Portanto Pereira (2010, p. 116), conclui que o mais importante é reconhecer e aplicar a Matriz SWOT, pois ela permite à organização ter uma visão geral e profunda da sua situação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este item apresenta o método de pesquisa que foi aplicado no decorrer deste trabalho, como o delineamento de pesquisa, população e amostra, os instrumentos utilizados para a coleta e análise dos dados e ainda as definições de termos e variáveis relacionados a problemática do estudo.

Quanto ao estudo dos procedimentos metodológicos, “a pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Ao seu desenvolvimento é necessário o uso cuidadoso de métodos, processos e técnicas. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 47).

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Este trabalho teve como objetivo elaborar um diagnóstico estratégico para a Entidade estudada, visando identificar quais os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças existentes na mesma.

Quanto aos objetivos esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, que segundo Diehl; Tatim (2004, p. 53), a pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Este tipo de objetivo na maioria das vezes envolve um levantamento bibliográfico, através de entrevistas, e análises de exemplos que estimulem a compreensão.

Segundo Samara (2007),

Os estudos exploratórios, também denominados *desk research*, têm como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento do objetivo em estudo e das hipóteses a serem confirmadas. Os estudos exploratórios são realizados a partir de dados secundários (já disponíveis); conversas informais com pessoas especializadas no assunto de interesse e estudos de caso selecionados, em que se incluem também pesquisas realizadas anteriormente.

Ao falar de pesquisa exploratória, Farias Filho; Arruda Filho (2015, p.22) dizem que uma pesquisa exploratória não pode ter por objetivo explicar algo, pois uma explicação possui um caráter mais superficial, e sendo assim, não permite explicar nada de forma mais profunda. Por isso, com pesquisas exploratórias, pretende-se conhecer, estudar, descobrir algo, etc.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa foi delimitada como qualitativa, pois para Michel (2015,) na pesquisa qualitativa verifica-se a realidade, em seu contexto natural,

exatamente como ocorre na vida real, procurando dar sentido aos fenômenos, ou interpretá-los. A finalidade desta pesquisa qualitativa não é mostrar pessoas ou opiniões, ao contrário, pretende explorar os espectro de opiniões e diferentes representações do assunto em estudo.

A pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma pesquisa exploratória, que estimula os entrevistados a pensar livremente sobre um tema ou objetivo.

Yin, (2016) ainda afirma que ao invés de tentar chegar a uma definição singular de pesquisa qualitativa, podem-se considerar cinco características, listadas abaixo:

1. Estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real;
2. Representar as opiniões e perspectivas das pessoas de um estudo;
3. Abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem;
4. Contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano; e
5. Esforçar-se por usar *múltiplas fontes de evidência* em vez de se basear em uma única fonte.

No que diz respeito ao procedimento técnico, a pesquisa foi classificada como estudo de caso, que tem como propósito averiguar a situação da empresa em questão, procurando entender seus aspectos positivos, como também os negativos. O estudo de caso é analisado como uma arte psicoterápica, como artifício didático ou como processo de investigação. E ainda, o estudo de caso se delibera como um agregado de subsídios que delineiam um estado ou também, o processo social de uma organização e seu relacionamento com o público que compõe o ambiente em que a mesma está situada. (DIEHL; TATIM, 2004, p.61).

Neste sentido, Gil (2010, p. 37) considera que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado mesmo.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

No que se refere ao contexto de população e amostra da pesquisa, entende-se que: “população ou universo é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com o respeito às variáveis que se pretende levantar. Pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento, conforme objetivos da pesquisa” (DIEHL, TATIM, 2004, p. 64).

As entrevistas foram realizadas intencionalmente com o patrão da entidade, que é considerado gestor da empresa, bem como o vice-patrão, que também faz parte da gerência, que controla e administra tanto quanto o gestor, com a secretária e também a coordenadora artística e cultural, sendo consideradas membros da gestão, que demonstram ter conhecimento e controle das informações analisadas dentro da organização.

De acordo com Silverman, (2008, P. 111), a entrevista qualitativa é bastante útil como um método de pesquisa para se ter acesso às atitudes e valores das pessoas. As perguntas abertas de forma flexível podem obter uma resposta mais ponderada do que perguntas fechadas, proporcionando um melhor acesso às visões, aos entendimentos, diferença e opiniões dos entrevistados. A entrevista qualitativa quando bem feita consegue atingir um nível de profundidade e complexidade que não está disponível a outras abordagens, baseadas em levantamentos.

Além dos gestores da entidade que totalizaram 4 (quatro) entrevistados, foram feitas pesquisas com 11 (onze) pessoas, entre eles dançarinos e integrantes (sócios) e também 5 (cinco) questionários com o público-alvo, sendo eles (patrocinador, prefeituras, diretores de escolas, coordenação do Movimento Tradicionalista Gaúcho regional, coordenação de rodeios, etc.).

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados é umas das mais importantes etapas de uma pesquisa, pois ela descreve especificamente os instrumentos que serão utilizados, como entrevistas, questionários, observações, etc. Com referência nos trabalhos do repositório institucional da UPF, tive como base para elaboração do questionário o trabalho de conclusão de curso de Juliana Fiorentin Martinelli, acadêmica do Campus de Sarandi.

No presente trabalho a coleta de dados para o público interno (que sinalizou os pontos fortes e fracos) foi feita através de fontes primárias. Foi realizada uma entrevista semiestruturada com perguntas abertas. Para o público externo (que sinalizou as oportunidades e ameaças) foi enviado um questionário com perguntas abertas.

A coleta desses dados foi conseguida através de entrevistas qualitativas, com a aplicação do questionário, e foi efetuada em três passos: entrevistas presenciais, escuta da gravação, leitura e transcrição.

Segundo Gil (2010, p. 102), “por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”, enquanto a entrevista envolve um encontro pessoal “em que uma delas formula as questões e a outra responde.”

As entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2016, e os entrevistados foram determinados de acordo com a disponibilidade de tempo de cada um, com duração de no máximo 30 minutos com cada entrevistado.

Foram elaborados quatro modelos de questionários com perguntas abertas, onde o contato se deu através de e-mails, totalizando um resultado de 20 entrevistados dentro da população estabelecida.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo desta etapa envolve analisar e organizar as informações levantadas na coleta de dados, a fim de que as perguntas de pesquisa possam ser respondidas e interpretadas.

Portanto a análise dos dados será feita a partir de uma interpretação dos conteúdos obtidos nas entrevistas, considerando as variáveis internas e externas da organização.

Segundo os autores Diehl e Tatim (2004, p. 82), “na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, depara-se com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, materializados em forma de texto [...]”.

A interpretação do material alcançado foi de acordo com o referencial teórico do presente trabalho. Dessa forma foi possível trazer a teoria para a prática, realizando um plano de ação adequado para a empresa.

O estudo adotou técnicas de análise estatística descritiva, afim de, uma interpretação e formulação de propostas de conclusão da pesquisa, pois através das análises foi possível ter conhecimento dos tais fatores que influenciam as pessoas voltadas à entidade, e assim terem aptidão em sugerir melhorias a empresa e elaboração de um diagnóstico estratégico.

3.5 DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS

Neste estudo será elaborado um diagnóstico estratégico para a avaliação da empresa em seus pontos fortes e fracos, determinando em quais oportunidades a empresa deve investir, e o que deve ser feito de forma diferenciada na empresa.

Com esse diagnóstico, será possível descobrir a situação real da empresa, e quais são os seus aspectos internos e externos, preparando a empresa para começar um processo de implementação de estratégias adequadas.

Variáveis:

- Diagnóstico Estratégico;
- Visão de empresa;
- Missão de empresa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo destina-se a apresentação do histórico da entidade estudada, bem como as análises das entrevistas realizadas, identificação dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças e elaboração de um diagnóstico estratégico para a empresa.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DE UMA ENTIDADE TRADICIONALISTA

Centro de Tradições Gaúchas (CTG) são sociedades sem fins lucrativos que visam divulgar a cultura gaúcha. Eles promovem a integração dos participantes através da dança, esportes, atividades campeiras, rodas de chimarrão e churrasco feito no fogo de chão. Também é realizado rodeios e provas de laço. O CTG simboliza a vida no campo por isso a decoração é rústica. (CTG..., 1990, s/n).

De acordo com artigo de Oliven, pesquisado na internet, O CTG surgiu da idéia de um grupo de jovens de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, que resolveram criar um Departamento de Tradições Gaúchas. Em 07 de setembro de 1947 acenderam a Pira da Pátria, dando origem a Chama Criola, maior símbolo das tradições gaúchas. Este grupo era liderado por João Carlos Paixão Côrtes.

Em 20 de setembro de 1947 foi sugerido por Luis Carlos Barbosa Lessa a criação do 35 Centro de Tradições Gaúchas. O nome era para lembrar 1835, ano de início da Revolução Farroupilha.

As reuniões realizadas no CTG possuem um nome simbólico, como por exemplo, chimarrão é uma reunião de confraternização dos sócios, para prestação de contas e divulgar o andamento das atividades. Fandango é um baile com músicas gauchescas e as pessoas participam com as vestimentas gaúchas. Existe uma pessoa que é encarregada pela manutenção das dependências do C.T.G que é o peão caseiro.

Algumas danças ensinadas nos centros são: xote, rancheira de carreirinha, pezinho, chimarrita.

Na época quando Paixão Côrtes e Barbosa Lessa tentaram registrar o C.T.G 35 enfrentaram dificuldades. Tiveram que trocar a palavra patrão por presidente e capataz para vice presidente. Hoje é o maior movimento da cultura popular e já temos muitos centros de tradições gaúchas no Rio Grande do Sul e a cultura é divulgada até mesmo fora do estado. No Brasil estão envolvidas mais de 1 milhão de pessoas no aspecto artístico, com músicos, dançarinos e participantes dos fandangos. (CTG Meu Pago, 2012).

As danças gaúchas são marcadas pela influência da cultura espanhola, portuguesa e francesa. Em todas elas vê-se o espírito da fidalguia e do respeito à mulher. Outras vezes a dança é marcada por sapateados fortes, ritmados, uma apresentação de perícia de seus dançarinos.

O fandango, que significa de forma mais universal, baile, vem da dança espanhola cantada, acompanhada por castanholas, violão, uma dança ritmada e forte, uma dança popular. Também, remete a uma dança portuguesa, mas sem o canto, um baile popular onde se toca sanfona, se executam várias danças de roda e sapateados.

O primeiro fandango gaúcho veio de uma mistura dos lundus africanos com as danças dos espanhóis que vinham para as cidades sul-americanas, resultando numa série de sapateados misturados com as cantigas brasileiras, que se uniram aos cantos europeus. Algumas destas cantigas eram: o Tatu, o Anu, Quero - mana, etc. Os sapateados vinham da Península Ibérica. Sumiu dos bailes a sua forma tradicional, passando a ser de par enlaçado.

Várias são as cantigas típicas gaúchas dançadas aos pares, onde há sempre o cortejo entre homem e mulher.

O Anú divide-se em duas partes: uma para ser cantada, um passeio cerimonioso e cortês dos pares, e a outra para ser sapateada, onde podemos encontrar evoluções do sapateado bastante marcantes. Em sua origem era de pares soltos, mas não independentes.

O Balaio é originário do Nordeste, com influências dos Lundus. É uma dança de sapateado e ao mesmo tempo de conjunto. O sapateado vem das danças originais de sapateado e as de rodas, vêm das quadrilhas que se encontra em muitas danças do ocidente.

A Chimarrita tem origem no arquipélago de Açores e na Ilha da Madeira. Foi trazida pelos colonos portugueses ao Rio Grande do Sul, em meados do século XVIII. Tradicionalmente a dança é de pares, em fileiras opostas, e lembram as danças típicas portuguesas.

O Pezinho, cuja melodia é muito popular nos Açores e em Portugal, é uma dança onde todos os dançarinos, obrigatoriamente, cantam durante toda a evolução e coreografia. Há a marcação de pés e, posteriormente, os pares giram em redor de si próprios, tomados pelos braços, uma dança que reflete a ternura entre seus praticantes, muito apreciada pelos tradicionalistas rio-grandenses.

As danças gaúchas são ricas e profusas. Há ainda a Cana Verde, o Chamamé, o Maçanico, o Caranguejo, onde sua dança representa o cumprimento entre os dançarinos e os balanceios, uma evolução que se originou da quadrilha europeia; a Tirana do Lenço, o Xote

Carreirinha, a Valsa, o Chote, a Milonga, a Vanera, o Bugio, uma dança típica de peões com as chinas indígenas.

A Chula já é uma dança de desafio, praticada apenas por homens. Ao som da gaita gaúcha os homens sapateiam sobre uma vara de quatro metros, numa incrível sequência coreográfica.

4.2 APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ESTUDADA

O Grupo Arte Nativa Lagoa Vermelha é uma entidade privada, com finalidade não lucrativa, de natureza artística e cultural, que atua há mais de 30 anos no Rio Grande do Sul. Foi fundado em 20 de maio de 1983 e hoje possui em média, 150 integrantes, com sede na Rua Paim Filho, nº 40, Centro, em Lagoa Vermelha/RS.

É uma organização reconhecida pela participação em festivais gaúchos e internacionais de folclore por meio de suas invernadas artísticas. Na história desta Entidade há inúmeros prêmios conquistados por seus integrantes, dentro das Danças Tradicionais, da Chula, da Poesia, da Gaita Piano e dos Intérpretes Vocais, em diversos Festivais de folclore, Rodeios Crioulos e Festas Campeiras, regionais, estaduais e nacionais.

Os integrantes do Grupo têm especial interesse na “Escolinha de Danças”, que funciona na Entidade desde sua fundação, onde são formados os bailarinos e por onde já passaram mais de 1500 pequenos e jovens.

O presente trabalho visa contribuir com a importância de um Planejamento Estratégico na Entidade, realizando um diagnóstico estratégico para esta empresa de pequeno porte.

Segundo Montana e Charnov (1999, p.102), "planejamento estratégico examina as questões principais, olha o ambiente externo para se assegurar de que a abordagem é realista, e determina um rumo".

Logo, é possível entender a importância de um diagnóstico estratégico, o qual pode ser considerado a primeira fase do planejamento estratégico, que visa buscar qual é a realidade da empresa analisando seus aspectos internos e externos. Determinando em qual ambiente a empresa está inserida e onde ela pretende chegar.

Ao longo desses anos o grupo destacou-se nas atividades em que participou, tanto na parte artística como pela disciplina e dedicação nos rodeios e festivais no Estado, bem como em vários países.

Pela dedicação demonstrada, o CIOFF (Conselho Internacional de Organizações de Festivais de Folclore e Artes Tradicionais) convidou o Grupo por seis vezes a representar o

Brasil no exterior, sendo Polônia duas vezes, em uma delas juntamente com a Hungria, Coreia do Sul, Estados Unidos, México e Peru, com relevante destaque.

Retomando sua participação no Encontro de Arte e Tradição, (ENART), o maior evento tradicionalista da América do Sul. Classificou-se por três anos consecutivos (2013, 2014 e 2015), com orgulho de divulgar a cultura e o nome de Lagoa Vermelha. No ano de 2014 conquistou um troféu por ficar entre os melhores do evento.

Em 2015, trouxe um troféu de 1º lugar, em sua participação no concurso Literário, modalidade Conto.

Para participar desse evento tradicionalista, é preciso ter muita dedicação e disciplina por parte dos dançarinos, bem como um estudo aprofundado do tema a ser apresentado.

No ano de 2015, pela primeira vez a internada juvenil participou do JUVENART, que é o Concurso Estadual de danças Tradicionais categoria Juvenil, realizado na cidade de Santa Maria/RS, onde obteve uma bela apresentação, exibindo uma coreografia diferenciada para o evento.

Ao longo do tempo o GAN (Grupo de Arte Nativa) Lagoa Vermelha, fez parte de desfiles da Semana Farroupilha, e apresentações à comunidade lagoense.

Este ano de 2016, a Entidade está dando continuidade a suas atividades precípuas e preparando-se para mais um ENART, onde pretende realizar um excelente trabalho em todas as modalidades em que estiver inscrito.

4.3 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta etapa do trabalho foram expostos os dados coletados nas entrevistas e questionários aplicados, a fim de promover o entendimento no diagnóstico estratégico da entidade.

Foi realizada uma pesquisa com o patronagem da entidade tradicionalista Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha, sendo que a mesma foi aplicada em forma de entrevista, apresentando um total de quatro perguntas básicas sobre a empresa. Segue abaixo, alguns relatos do patrão, vice patrão, secretária e coordenadora artística e cultural, ao que se refere ao ambiente interno e externo da entidade.

No que se refere aos pontos fortes do grupo tradicionalista, através das respostas da patronagem, destacou o reconhecimento e respeito que a comunidade tem para com a entidade, ressaltou também a forma como trabalha com seus integrantes, engrandecendo a formação das pessoas que por ela passam. Em relação aos pontos fracos, o patrão salientou a

falta de pessoas fazendo parte da entidade (basicamente nas invernadas de danças tradicionais), ressaltaram também que se vêem desprovidos de atrativos para trazer novas pessoas para dentro da entidade, não sabendo de que forma conseguirão aumentar seu número de integrantes.

Em relação às oportunidades, o patrão enfatizou que a maior oportunidade da entidade é a participação anual do ENART, que é considerado culturalmente o maior evento de dança amadora da América latina, com a participação de mais de três mil concorrentes por ano, além das demais categorias individuais que fazem parte deste concurso. Outra oportunidade apontada pela patronagem da entidade foi foram os festivais de folclore, onde regularmente são convidados para fazer apresentações nos mais variados países. Além destas duas grandes oportunidades, nas entrevistas citaram rodeios e festivais que acontecem por todo o território gaúcho.

Ainda falando de oportunidades pode-se concluir que todos mencionaram uma outra grande oportunidade para com a sociedade lagoense, pois o grupo tradicionalista tem como forma de trabalho, assessorar a formação de crianças e jovens, pois a forma rígida que são cobrados e a convivência em grupo, faz com que esses integrantes se tornem mais respeitadores e responsáveis

Quanto às ameaças pertinentes a entidade, dentre todas as respostas obtidas, constatou-se que em primeiro grau vem a falta de recurso financeiros, pois o grupo precisa de instrutores, músicos e coreógrafos de fora de sua cidade para auxiliar na preparação do grupo para participar dos festivais e concursos citados nas oportunidades. Outra grande ameaça, que a patronagem percebe, se diz respeito a falta de material humano, pois uma entidade voltada para a dança, o seu maior patrimônio são os seus dançarinos.

A pesquisa realizada com os integrantes da entidade buscou identificar os pontos fortes e fracos do GAN, de diferentes faixas etárias, que fazem parte das invernadas juvenil e adulta da entidade.

A pesquisa foi realizada através de um questionário, contando com quatro perguntas abertas para que fosse possível identificar os pontos fortes e pontos fracos existentes na entidade. A seguir são apresentados os resultados dos questionários realizados com os integrantes.

Questão 1: Na sua opinião quais são os pontos fortes da entidade?

De acordo com os dez entrevistados, os pontos fortes que se destacaram foram o convívio em grupo, a união e a persistência de todos os integrantes em relação a um objetivo.

“...a força de vontade de levar e mostrar à sociedade o amor e a satisfação em cultivar a tradição, representar com a arte toda a jornada do povo gaúcho.”

Questão 2: Na sua opinião quais são os pontos fracos da entidade?

Dentre todas as respostas pode-se destacar que a falta de estrutura física é um grande problema para a entidade. Houve respostas que também salientaram a dificuldade financeira que a empresa enfrenta e também o pequeno número de pessoas que fazem parte da entidade, não obtendo o apoio necessário para a valorização da cultura.

“...posso dizer que a desvalorização é um ponto fraco da entidade, pois falta, de algumas partes da sociedade, o apoio e a crença em que a entidade pode mudar a vida das pessoas para melhor.”

Questão 3: Na sua opinião quais são as oportunidades para a entidade?

Os dançarinos acreditam que há muitas oportunidades para a entidade de demonstrar a todos a grandeza da cultura gaúcha. De acordo com os 10 questionários eles respondem que o grupo precisa atrair mais pessoas através da divulgação, promoção de eventos, apresentações, etc.

“Existem muitas oportunidades para a entidade mostrar à sociedade o que ela representa, como apresentações, participações em rodeios, festivais nacionais e internacionais.”

Questão 4: Na sua opinião quais são as ameaças para a entidade?

O destaque dentre a maioria das respostas, foi que a maior preocupação dos integrantes é a diminuição do número de pessoas que fazem parte das invernadas, e com isso a “quebra do grupo”.

Também obteve-se respostas evidenciando a desvalorização da cultura gaúcha.

“As ameaças para a entidade é que a cada dia a sociedade deixe de valorizar a tradição do seu estado, e que a nossa cultura vá se perdendo aos poucos.”

A pesquisa realizada com o único patrocinador da entidade se deu através de uma entrevista, contendo nove perguntas abertas. O resultado da entrevista pode ser observado a seguir:

Questão 1: Por qual razão patrocina a entidade?

“Por conta de ter pessoas próximas na minha empresa, e que fazem parte desta entidade.”

Questão 2: Qual a contrapartida que a entidade proporciona para a empresa?

“Além de levar o nome da minha empresa por onde anda, também é uma forma de incentivar entidades de nosso município.”

Questão 3: Qual visão a empresa tem sobre a entidade?

“Considero uma entidade muito importante no município na formação de jovens e crianças.”

Questão 4: A empresa está satisfeita com a contrapartida que a entidade proporciona?

“Sim, pois devido ao ramo que a nossa empresa atua não temos muito o que cobrar em contrapartida.”

Questão 5: Qual é o diferencial da entidade?

“Formação de jovens!”

Questão 6: Que imagem a entidade possui atualmente perante a sociedade?

“Ela constrói junto às pessoas que fazem parte dela, um caráter de responsabilidade e persistência nas pessoas que por lá passam.”

Questão 7: Quais formas de comunicação a empresa utiliza para divulgar seu apoio a entidade?

“Redes Sociais.”

Questão 8: Na sua opinião quais são as oportunidades da entidade?

“As oportunidades que a entidade tem, vem na participação de rodeios e festivais tradicionalistas e culturais dentro do estado e até mesmo fora dele. Além dessa oportunidade pertinente a principal atividade dentro do grupo que é a dança, também enxergamos as atividades voltadas para a comunidade na demonstração de diversas modalidades individuais artísticas.”

Questão 9: Na sua opinião quais são as ameaças da entidade?

“Na minha opinião a maior ameaça que a entidade pode sofrer diz respeito a falta de recurso financeiros, pois para manter uma entidade deste cunho precisa-se de um investimento constante.”

Também foram realizadas pesquisas, aplicadas através de um questionário, contendo seis questões, para a sociedade em geral, ou seja o público-alvo da entidade (patrocinadores, prefeituras, diretores de escolas, coordenação do Movimento Tradicionalista Gaúcho regional, coordenação de rodeios, etc.). Porém devido à disponibilidade de tempo nem todos responderam aos questionários enviados.

Dentre as respostas recebidas, podem-se fazer as seguintes análises das questões abaixo:

Questão 1: Qual é o diferencial da entidade?

Todos os entrevistados responderam que é uma entidade que representa muito bem o Município de Lagoa Vermelha e é uma entidade engajada na difusão da cultura gaúcha.

Questão 2: Que imagem a entidade possui atualmente perante a sociedade?

De acordo com as respostas, observou-se que é uma entidade reconhecida pela seriedade, comprometimento e responsabilidade com que realiza os trabalhos, vista como uma entidade destaque no município.

“... pois além do trabalho realizado no grupo com todas as invernadas, sempre procura participar dos rodeios, festivais, ENART, trabalhos nas escolas, bem como, passando a todos o verdadeiro espírito de grupo.”

Questão 3: O que a entidade poderia fazer que ainda não faz?

As respostas foram basicamente voltadas a “educação”, pois a maioria respondeu que a entidade deveria realizar mais oficinas com os alunos em todas as escolas da cidade.

“O grupo poderia realizar mais “projetos” em parceria com as escolas, para despertar o gosto pela cultura gaúcha, bem como resgatar alguns valores que foram se perdendo com o tempo, que o GAN sabe ensinar muito bem. Valorizando assim, aquilo que é nosso, do nosso Estado.”

Questão 4: Na sua opinião quais são os principais concorrentes da entidade?

Todos responderam, com a opinião de que a entidade não possui concorrentes, pelo menos não em sua região, pois é um grupo que se destaca pelo seu desempenho e gosto pelo que faz. Quanto a outros eventos do estado, existem outros grupos que possam ser “melhores”, mas isso faz com que essa entidade sempre esteja se aprimorando.

“Cremos que não há concorrência no momento, um vez que outros grupos similares ainda não estão no mesmo nível de excelência da qual faz parte o Grupo de Arte Nativa.”

Questão 5: Na sua opinião quais são as oportunidades para a entidade?

Dentre todas as respostas percebe-se que a maioria acredita que as oportunidades para a entidade são as que se referem a apresentações, rodeios, festivais, desfiles, etc.

Questão 6: Na sua opinião quais são as ameaças para a entidades?

Todos os entrevistados responderam que a principal ameaça são os recursos financeiros para se manter em atividade.

“Vejo como a falta de recursos financeiros, onde são realizadas muitas promoções pelo grupo...”

“... estrutura física, pois muitas vezes, buscam espaço em outros lugares para realizar os ensaios e promoções da entidade.”

4.4 ELABORAÇÃO DE UM DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A elaboração das diretrizes da entidade é um dos passos para a elaboração de um diagnóstico estratégico, ou seja, missão, visão, pontos fortes, pontos fracos e objetivos.

4.4.1 Missão

Para a elaboração da Missão da Entidade, levaram-se em conta todas as entrevistas e interpretação obtidas através dos questionários aplicados a patronagem, integrantes e público-alvo da entidade.

A sugestão de Missão para o Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha é:

Resgatar a cultura de nossos ancestrais, e passar para as novas gerações, mantendo viva a história e a cultura do povo gaúcho, através de uma gestão exemplar, com ética e determinação.

4.4.2 Visão

Para definição da Visão, levaram-se em consideração todas as respostas obtidas com a aplicação dos questionários. Procurou-se criar uma visão que pudesse conscientizar a todos os integrantes, bem como a toda sociedade que de certa forma faz parte dessa entidade, sobre onde o GAN quer chegar, para que possa motivar a todos a colaborar e crescer juntos.

A sugestão da Visão para a entidade tradicionalista é:

Em 2021 ser uma entidade de destaque no meio tradicionalista, repleta de integrantes e reconhecida pela sociedade, por pautar sua atuação baseada em princípios éticos, engrandecendo a cultura gaúcha e focando o crescimento como uma empresa voltada ao tradicionalismo.

4.4.3 Valores

Para a criação de Valores, observou-se que a entidade já preza por determinados aspectos que a tornam exemplo no que faz, portanto analisando os questionários respondidos pode-se sugerir a criação de Valores para a entidade:

- **Determinação e foco no trabalho realizado;**
- **Respeito e companheirismo por parte dos integrantes;**
- **Responsabilidade**
- **Seriedade**

4.4.4 Análise externa

Como já estudado anteriormente, sabe-se que analisar o ambiente externo é uma atividade difícil, porém, significativa.

Através das respostas obtidas nos questionários, observou-se que a entidade possui oportunidades e ameaças presentes a serem analisadas.

4.4.4.1 Oportunidades

- **Participação em rodeios, festivais nacionais e internacionais, concursos artísticos e culturais:** as invernadas artísticas precisam de uma constante evolução neste

“meio da dança”, ou seja, não é permitido se acomodar, ou até mesmo estagnar, é preciso sempre estar testando o grupo com as mudanças que ocorrem no regulamento do MTG, por isso, essa participação nos concursos são as oportunidades que a entidade possui de mostrar seu trabalho para todo o “mundo”.

- **Apresentações em redes escolares e desfiles na sociedade:** é preciso mostrar-se presente na sociedade, ter uma participação ativa e exemplar para conseguir reconhecimento, e a oportunidade de adquirir novos integrantes.

- **Formação de jovens e crianças:** a entidade é reconhecida pela sociedade pela rigorosa forma de assessorar jovens e crianças que por ela passa, pois além da dança e outras modalidades artísticas e culturais, ensina também a ter disciplina, responsabilidade e sempre almejar a realização de um objetivo, trabalhando em grupo.

- **Não há concorrência:** em sua cidade possui poucas entidades tradicionalistas, e dentre a região a qual pertence, pode-se dizer que o Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha, atualmente não possui nenhum concorrente que esteja ativo com suas internadas, e participando dos concursos em mesmo nível. O que seria uma oportunidade para destaque da entidade, e conseguir alcançar seus objetivos.

4.4.4.2 Ameaças

- **Diminuição do número de integrantes:** a cada ano que passa, pessoas entram e saem na entidade, mas o que preocupa é a perda de integrantes que deixam a entidade por questões de estudar fora, ou por constituírem famílias, o que torna uma ameaça para a entidade, pois desfalca as internadas, sem ter como substituir por outra pessoa.

- **Falta de apoio da sociedade:** à entidade atualmente possui apenas um patrocinador, e não possui apoio de sua cidade, e sociedade em geral. É preciso muitas vezes solicitar auxílio à prefeitura do município, mas poucas vezes consegue algum apoio financeiro.

- **Desvalorização da tradição e cultura:** nota-se que em sua cidade e até mesmo em sua região, a uma desvalorização da tradição e da cultura gaúcha, o que torna uma grande ameaça ao tradicionalismo, pois por ser uma região com poucas entidades, faz com que muitos costumes sejam esquecidos, e torne cada vez mais escasso os CTG's que cultivam essa tradição da dança e outras modalidades culturais.

4.4.5 Análise interna

Para a elaboração do diagnóstico estratégico da entidade Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha, foi de extrema importância a análise interna da entidade, pois nela conseguimos observar, através das entrevistas, que existem pontos fortes e pontos fracos a serem trabalhados.

4.4.5.1 Pontos fortes

- **União:** observou-se, que apesar de poucos integrantes, a entidade possui um vínculo de amizade muito grande entre eles, sabem trabalhar em grupo, em busca dos objetivos.
- **Força de vontade:** por ser um grupo pequeno, a entidade se mostra persistente em cultivar a tradição, pois apesar de passar por grandes dificuldades, se mantém firme há mais de 30 anos.
- **Amor e satisfação em cultivar a tradição:** pode-se perceber nas entrevistas, que cada integrante possui um amor muito grande pela entidade e pelo o que faz por ela. Observou-se também satisfação nas atividades realizadas, uma forma de estar bem consigo mesmo.
- **A forma como trabalha com os integrantes:** a entidade possui uma forma rigorosa de trabalhar com seus integrantes, preza por determinados fatores, como: respeito, disciplina e responsabilidade, não tolerando a falta deles.
- **A formação das pessoas que passam pela entidade:** nas entrevistas foi possível observar que cada integrante que faz ou fez parte desta entidade, leva um pouco do que aprendeu para a vida, e evidentemente torna-se uma pessoa com princípios diferentes do que muitos que estão fora deste meio tradicionalista.
- **Reconhecimento e respeito que a comunidade tem para com a entidade:** Ficou evidente nas pesquisas que a sociedade, principalmente o município e região, a qual a entidade faz parte, tem grande reconhecimento pelo grupo tradicionalista, pois vem a cada ano que passa, engrandecendo o nome de sua cidade.
- **Redes Sociais:** a entidade faz uso de redes sociais, onde possui sua própria página no *facebook*, para divulgar os feitos das invernadas artísticas, e também divulgar seus eventos promocionais e apresentações.

4.4.5.2 Pontos fracos

- **Falta de recursos financeiros:** a entidade passa por dificuldades financeiras, pois apesar de trazer muito orgulho para a cidade, possui pouco apoio financeiro da sociedade, utilizando de capital dos próprios integrantes e realização de eventos para investimentos e capital de giro.

- **Dificuldades em criar atrativos para trazer as pessoas para dentro da entidade:** observa-se que a entidade sente a necessidade de aumentar seu número de integrantes, porém sente dificuldades em saber como fazer com que isso aconteça. Dificuldade em elaborar estratégias para a atração de pessoas.

- **Estrutura física limitada:** a entidade possui sede própria, porém é um pequeno galpão, onde encontra-se desgastado pelo tempo. Nas pesquisas percebeu-se que para a realização de ensaios das invernadas e realização de eventos, muitas vezes é preciso se deslocar para outro espaço, onde muitas vezes é preciso pagar pela utilização, tornando mais uma despesa para o grupo tradicionalista.

- **Poucas pessoas participantes:** ficou evidente que uma das principais dificuldades que a entidade passa, é o pequeno número de pessoas fazendo parte do Grupo de Arte Nativa. Devido aos concursos e festivais que a entidade participa, essa pequena quantidade de dançarinos, torna o grupo “bloqueado”, em conseguir ir mais além, em relação a seus concorrentes.

- **Pouca divulgação da entidade:** observou-se que a entidade faz uso de divulgação de suas invernadas nas redes sociais e mídias locais, porém nota-se que não é suficiente para conseguir atrair um público desejado, e até novos integrantes e patrocinadores para a entidade.

- **Poucas Promoções de eventos:** o Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha, não realiza muito eventos, como poderia realizar, algumas vezes promove: cafés campeiros, shows nativistas, almoços e jantares com apresentação das invernadas, eventos de chula. Porém se torna um ponto fraco para a entidade, pelo fato de não realizar esses eventos com tanta frequência.

4.5 SUGESTÕES

Adotando como base a pesquisa desenvolvida, os resultados apresentados, através da obtenção de dados pelas entrevistas realizadas, e posteriormente a análise do ambiente interno e externo da entidade, foi possível elaborar um diagnóstico estratégico para a entidade tradicionalista Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha.

No entendimento de Tavares (2010, p. 276), “teoricamente, uma organização pode ter várias alternativas estratégicas a sua disposição.” Porém a análise dos ambientes internos e externo revelará apenas uma estratégia ampla adequada, no momento considerado, para adequar o posicionamento interno ao posicionamento externo pretendido.

Inicialmente, sugere-se que a entidade implante uma missão e uma visão, pois são itens essenciais, assim como os valores, para que todos entrem em um mesmo propósito, pois informam o que a organização se propõe a fazer e aonde quer chegar. Sendo assim, como já citado anteriormente:

Missão: “Resgatar a cultura de nossos ancestrais, e passar para as novas gerações, mantendo viva a história e a cultura do povo gaúcho, através de uma gestão exemplar, com ética e determinação.”

Visão: “Em 2021 ser uma entidade de destaque no meio tradicionalista, repleta de integrantes e reconhecida pela sociedade, por pautar sua atuação baseada em princípios éticos, engrandecendo a cultura gaúcha e focando o crescimento como uma empresa voltada ao tradicionalismo.”

A entidade possui um grande potencial, e capacidade de crescimento e desenvolvimento, porém é preciso aprimorar alguns aspectos, para que consiga fazer de forma segura. Observou-se que o grupo tradicionalista possui muitos pontos positivos, a força de vontade, a união, o reconhecimento, a forma diferenciada como trabalha com a formação de seus integrantes, no geral, é muito benéfico, e traz vantagem para a entidade.

Por outro lado, há fragilidades existentes, que necessitam de uma atenção especial. Através das entrevistas realizadas observou-se que existe uma grande necessidade de aumentar o número de integrantes, de agregar mais pessoas neste trabalho em prol da cultura gaúcha, porém a entidade não consegue achar maneiras de atrair esse público desejado.

Outros grandes pontos fracos que a entidade possui são a dificuldade financeira e estrutura física limitada. A entidade possui muitos investimentos, principalmente com as invernadas de dança, o custo para o preparo dos concursos é um valor um tanto quanto alto para uma entidade que não possui nenhuma fonte de capital, e que não ganha nenhum retorno

financeiro com seu trabalho realizado. Considera-se também como um ponto fraco que a entidade faz pouca divulgação de sua “escola de dança”, não tem o costume de fazer chamadas às pessoas nas redes sociais e mídia, utiliza desse artifício somente para divulgar os feitos das internadas, porém precisaria de uma maior divulgação das necessidades da entidade e suas promoções, assim a entidade pode atrair novos integrantes, e também por expor suas necessidades poderá conseguir novos patrocinadores e auxílios financeiros da comunidade em geral.

Através das entrevistas constatou-se que o GAN, atualmente possui somente um patrocinador, que colabora todo mês com um valor razoável para a entidade, porém percebeu-se que não é o suficiente para conseguir manter o grupo livre de despesas, pois por ser uma entidade tradicionalista, não visa lucros, apenas seria preciso se manter financeiramente, custeando todas as despesas.

Uma entidade tradicionalista, precisa em primeiro lugar possuir uma sede própria, um galpão, um ginásio, um salão, enfim, uma estrutura física adequada para a realização de ensaios, eventos, e atividades necessárias para a realização de seu trabalho. Observou-se que a entidade tradicionalista pesquisada possui sua sede própria, porém, não adequada para realizar suas atividades e suas necessidades.

Portanto, a seguir apresentam-se um conjunto de sugestões e recomendações que poderão auxiliar a entidade em seu crescimento e realização de seus objetivos.

- Realizar junto aos integrantes e patronagem, uma discussão acerca da missão e visão da entidade, a fim de desenvolver um planejamento estratégico para a realização dos objetivos.
- Definir valores de mensalidades, propondo pagamentos via boletos bancários, planejando uma estratégia financeira para diminuir as inadimplências.
- Utilizar da mídia (redes sociais, rádio, jornais), para fazer a divulgação do grupo tradicionalista, realizando convites para fazer parte da entidade.
- Procurar o apoio de mais patrocinadores, prefeitura e sociedade em geral, recorrendo a anúncios, solicitações nas rádios, revelando a necessidade da ajuda financeira e auxílio para a construção de uma nova estrutura física.
- Realizar projetos nas escolas, envolvendo as redes municipais, estaduais e particulares, com oficinas englobando todas as modalidades artísticas e culturais do tradicionalismo.

- Ampliar as atividades oferecidas na entidade, oferecendo cursos de dança de salão, cursos de música (canto e instrumento), declamações, artesanato, palestras e seminários, e entre outras, com a finalidade de abrir espaço não somente para a dança tradicional e a chula, que é o que se ensina atualmente, mas para todas as modalidades que fazem parte da cultura gaúcha, agregando assim, mais integrantes ao Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha.

- Incentivar os pais a estarem presentes nas atividades da entidade, oferecendo momentos em que os mesmos sintam-se introduzidos ao grupo, proporcionando integração familiar.

Essas medidas sugeridas, certamente colaborariam para que a entidade tradicionalista atinja seus objetivos de forma eficaz. Assim as sugestões são vistas como essenciais para que uma empresa como um todo possa crescer.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo a elaboração de um Diagnóstico Estratégico para a entidade Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha, através das entrevistas realizadas e questionários aplicados para com os integrantes e público alvo da entidade. A identificação do ambiente externo e interno foi um fator essencial para o desenvolvimento do trabalho.

Desenvolver esta pesquisa trouxe a compreensão de que é essencial ao ser humano formar organizações, tanto formais como informais. As organizações formais necessitam de uma administração eficiente para que possam atingir seus objetivos, sejam elas com ou sem fins lucrativos.

A administração de uma entidade tradicionalista, ou seja, de uma administração sem fins lucrativos, é um campo que desafia os profissionais da administração a expandirem sua visão da abrangência do papel do administrador, no qual ele deixa de ser um administrador de apenas empresas com finalidades econômicas e passa a compreender sua função como a de alguém que tem responsabilidade de melhorar a vida de maneira ampla, administrando organizações de vários setores da sociedade, seja de forma remunerada, ou de forma voluntária.

Durante a elaboração deste trabalho, surgiram algumas dificuldades, em razão do mesmo exigir muita dedicação e esforço, além de precisar de tempo. Na parte prática, por se tratar de entrevistas e questionários, algumas vezes ocorreu certa resistência por parte de algumas pessoas, sendo que alguns não disponibilizaram para participar do estudo. Mas, apesar disso, pode-se afirmar que o empenho foi válido, uma vez que todos os objetivos foram alcançados.

A escolha da organização a ser estudada pode-se dizer que foi uma tarefa simples, porém surgiu à dúvida mais complexa na escolha do tema a ser trabalhado nesta entidade, em qual área da administração aplicaria uma entidade tradicionalista neste estudo? Poder-se-ia ter optado pela gestão de pessoas, visto que poucas organizações dispõem de pessoas apaixonadas pelo o que fazem, dispostas a trabalhar de forma voluntária. Porém é um grande desafio administrar pessoas que não são recompensadas de forma tradicional de uma empresa. O Marketing também seria uma boa opção, pois se teria um trabalho com um amplo conhecimento sobre o marketing social e sobre as ações de marketing de negócios, que podem ou não ser aplicados a uma organização com princípios e valores tão definidos. Outro tema seria a administração financeira, que seria excelente, pois gerir uma organização com poucos recursos financeiros, que depende exclusivamente de apoio de patrocinadores, e integrantes da

entidade, e com uma missão tão grande, que exige investimentos gigantescos é realmente desafiador.

Diante de todas essas possibilidades que poderiam ter sido abordadas na pesquisa, surge a área da administração, em nível estratégico, como aquela responsável por englobar todas as demais áreas, visto que para que um planejamento seja realizado com sucesso, todas as áreas da administração precisam estar comprometidas e coordenadas o tempo todo. Após tanto estudo e dúvida sobre o que trabalhar dentro desta empresa escolhida, optou-se então por realizar um diagnóstico estratégico para a entidade tradicionalista Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha, que pudesse servir ao mesmo tempo para o desenvolvimento e aplicação dos conhecimentos acadêmicos, tanto para a formulação de um planejamento, que possa orientar as posturas estratégicas e ações da entidade ao longo dos próximos anos.

O presente trabalho torna-se útil não somente para o Grupo de Arte Nativa, mas para todas as entidades tradicionalistas, ou organizações sem fins lucrativos, que buscam desenvolver de forma apropriada suas ações administrativas.

Quanto às contribuições do estudo para a entidade, pode-se relatar que se realizada com dedicação por parte dos integrantes e patronagem, o grupo tradicionalista pode crescer muito, porém, para isto acontecer é necessário o acompanhamento e avaliação dos resultados frequentemente.

Já, para a pesquisadora, o estudo possibilitou amplo conhecimento no que se diz respeito ao planejamento estratégico e demais ações que fazem parte dele, bem como o diagnóstico estratégico. Além do desenvolvimento acadêmico, o trabalho proporcionou o desenvolvimento pessoal, através de uma rotina de estudos, que foi fundamental para que a pesquisa tivesse o resultado esperado.

Para o presente estudo, realizou-se o referencial teórico, a metodologia aplicada e utilizaram-se instrumentos de coleta de dados através de entrevistas pessoais e questionários com perguntas abertas, possibilitando o entrevistado expressar sua opinião de maneira livre.

Com a conclusão do trabalho, pode-se afirmar que foram desempenhados todos os objetivos previstos, pois foram analisados os pontos fortes e pontos fracos, na análise interna da entidade e as ameaças e oportunidades no que tange a análise externa de uma organização. Com isso, foi verificado o posicionamento estratégico em que ela se encontra, sugerindo estratégias para este posicionamento encontrado. Além disso, foi elaborada a missão e a visão, possibilitando a todos os envolvidos, sejam eles sócios, integrantes, patrocinadores, saberem seu papel dentro da entidade para que possam crescer e se desenvolver juntos, alcançando seus objetivos de forma duradoura.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico e a utilização de planilhas Excel. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S; ZANNI, Pedro (Rev.). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos.* São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BORN, Roger. **Desvendando o planejamento estratégico.** Porto Alegre: Sulina, 2006.
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNON, Cláudia C. e, KLOECKNER, Mônica C. **Administração:** Teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CERTO, Samuel C.; Peter, J. Paul. **Administração estratégica:** planejamento e implantação de estratégias; tradução e adaptação Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. 3.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- CARTA do Folclore Brasileiro.** Comissão Nacional do Folclore. Capítulo I – Conceito. Salvador, 1995. Disponível em <<http://www.fundaj.gov.br/geral/folclore/carta.pdf>>. Acesso em 10 de abril de 2016.
- CULTURA tradicional.** Manifestações da Cultura Brasileira, 2015. Disponível em <http://www.opyimagens.com.br/dancas-gauchas/>. Acesso em 25 de abril de 2016.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.* São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações sem fins lucrativos:** Princípios e práticas. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; ARRUDA FILHO, Emílio J. M. **Planejamento da Pesquisa Científica.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, M.I. **Gestão empresarial:** de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; GIÃO, Paulo Roberto; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Rev.). *Administração estratégica: competitividade e globalização.* São Paulo: Cengage Learning: Thomson Learning, 2008. xxi, 415 p. Número de chamada: 658.012.2 H676ad 2.ed.-2008 Ac.94327
- IRELAND, R. Duane.; HOSKISSON, Robert. E; HITT, Michael . *Administração estratégica.* São Paulo: Cengage Learning, 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos** – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 20ª reimpressão.

KLUYVER, Cornelis A. de.; PEARCE, John A.II. **Estratégia**: uma visão executiva; tradução de Monica Rosemberg; revisão técnica de Carlos Tasso E. de Aquino. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARTINELLI, Juliana Fiorentin. **Planejamento Estratégico**: O caso da empresa restaurante Quitanda Sarandi. 2014. 79f. Trabalho de conclusão de Curso – Universidade de Passo Fundo, Sarandi/RS.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. Safari da Estratégia – Um roteiro pela Selva do Planejamento estratégico. Bookmann, 2010. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577807437/>.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Ed. Saraiva, 1999.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, Coleção Bibliografia Universitária Pearson, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2013a.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologias, Práticas. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEN, Ruben George. **Em busca do tempo perdido**: o movimento tradicionalista gaúcho. Disponível em: <http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_15/rbcs15_03.htm>. Acesso em 02 de abril de 2016.

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

PEREIRA, Mauricio Fernandes; NEIS, Dyogo. **Planejamento estratégico**: a contribuição da estrutura organizacional para o processo de implementação da estratégia, volume 4. São Paulo: Atlas, 2015.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado**: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. 3. ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2015.

REPOSITÓRIOS de trabalhos da UPF. Disponível em:<<http://repositorio.upf.br/xmlui>>. Acesso em 06 de abril de 2016.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologias**. 4 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SERTEK, Paulo, GUINDANI, Roberto Ari e, MARTISN, Tomas Sparano. **Administração e planejamento estratégico** (Livro Eletrônico) - Série Administração Estratégica. Curitiba: InterSaber, 2012.

SILVERMAN, David. **Interpretação de Dados Qualitativos: Métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. 3 Ed. ArtMed, 2008.

TAVARES, Mauro. **Gestão estratégica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WOODS, John Hayden; CHIAVENATO, Idalberto; CERQUEIRA NETO, Edgar Pedreira de. **Administração Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim** [recuso eletrônico]; tradução: Daniel Bueno; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A – Modelode questionário aos integrantes**QUESTIONÁRIO AOS INTEGRANTES DO GRUPO DE ARTE NATIVA LAGOA VERMELHA**

Prezado integrante do Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha, peço sua atenção para a elaboração deste questionário e a gentileza de responder com a maior sinceridade e dentro da realidade vivida por você. Saiba que os dados coletados serão utilizados para a realização do trabalho de conclusão de curso e, portanto, nenhum dado pessoal será divulgado. Grata pela compreensão.

Emanuele Loregian - acadêmica do Curso de Administração Campus de Passo Fundo.

Questão 1 - Na sua opinião quais são os pontos fortes da entidade?

Questão2 - Na sua opinião quais são os pontos fracos da entidade?

Questão3 - Na sua opinião quais são as oportunidades para a entidade?

Questão4 - Na sua opinião quais são as ameaças para a entidade?

APÊNDICE B – Modelo de questionário aplicado à sociedade**QUESTIONÁRIO À SOCIEDADE, REFERENTE AO GRUPO DE ARTE NATIVA
LAGOA VERMELHA**

Prezado (a), peço sua atenção para a elaboração deste questionário e a gentileza de responder com a maior sinceridade e dentro da realidade vivida por você. Saiba que os dados coletados serão utilizados para a realização do trabalho de conclusão de curso e, portanto, nenhum dado pessoal será divulgado. Grata pela compreensão.

Emanuele Loregian - Acadêmica do Curso de Administração Campus de Passo Fundo.

Questão 1 - Qual é o diferencial da entidade?

Questão2 - Que imagem possui atualmente perante a sociedade?

Questão3 - O que a entidade poderia fazer que ainda não faz?

Questão4 - Na sua opinião quais são os principais concorrentes da entidade?

Questão5 - Na sua opinião quais são as oportunidades para a entidade?

Questão6 - Na sua opinião quais são as ameaças para a entidade?

APÊNDICE C – Roteiro da entrevista aplicada ao patrocinador



ENTREVISTA COM O PATROCINADOR

Prezado patrocinador do Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha, pedimos sua atenção para a elaboração desta entrevista e a gentileza de responder com a maior sinceridade e dentro da realidade vivida por você. Saiba que os dados coletados serão utilizados para a realização do trabalho de conclusão de curso e, portanto, nenhum dado pessoal será divulgado. Grata pela compreensão.

Emanuele Loregian - Acadêmica do Curso de Administração Campus de Lagoa Vermelha.

Pergunta 1 - Por qual razão patrocina a entidade?

Pergunta 2 - Qual a contrapartida que a entidade proporciona para a empresa?

Pergunta 3 - Qual visão a empresa tem sobre a entidade?

Pergunta 4 - A empresa está satisfeita com a contrapartida que a entidade proporciona?

Pergunta 5 - Qual é o diferencial da entidade?

Pergunta 6 - Que imagem possui atualmente perante a sociedade?

Pergunta 7 - Quais formas de comunicação a empresa utiliza para divulgar seu apoio a entidade?

Pergunta 8 - Na sua opinião quais são as oportunidades da entidade?

Pergunta 9 - Na sua opinião quais são as ameaças da entidade?

APÊNDICE D – Roteiro da entrevista aplicada à patronagem



ENTREVISTA COM A PATRONAGEM

Prezados membros do Grupo de Arte Nativa Lagoa Vermelha, pedimos sua atenção para a elaboração desta entrevista e a gentileza de responder com a maior sinceridade e dentro da realidade vivida por você. Saiba que os dados coletados serão utilizados para a realização do trabalho de conclusão de curso e, portanto, nenhum dado pessoal será divulgado. Grata pela compreensão.

Emanuele Loregian - Acadêmica do Curso de Administração Campus de Lagoa Vermelha.

Pergunta 1 - Na sua opinião quais são os pontos fortes da entidade?

Pergunta 2 - Na sua opinião quais são os pontos fracos da entidade?

Pergunta 3 - Na sua opinião quais são as oportunidades para a entidade?

Pergunta 4 - Na sua opinião quais são as ameaças para a entidade?