



**VII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**PLANEJAR OU NÃO PLANEJAR? EIS A QUESTÃO! UMA ANÁLISE  
ACERCA DA RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM  
EMPRESAS JUNIORES E SUA VIABILIDADE PARA A INFOCUS**

**LEANDRO CARDOSO DOS SANTOS**  
UEPA

**MARCELO DE SOUZA CORREIA**  
Universidade Federal do Pará



**PLANEJAR OU NÃO PLANEJAR? EIS A QUESTÃO! UMA ANÁLISE ACERCA DA RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS JUNIORES E SUA VIABILIDADE PARA A INFOCUS - EMPRESA JÚNIOR DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ.**

### **Resumo**

As empresas Juniores compõem um importante elemento na relação ensino-prática nas universidades pelo país, e são de grande relevância para o desenvolvimento profissional dos alunos de graduação dessas Instituições de Ensino. A utilização do Planejamento Estratégico (PE) por parte dessas empresas tem se tornado cada vez mais frequente nos últimos anos. A pesquisa trata-se de um estudo quali-quantitativo, cujo objetivo principal é analisar a relevância do Planejamento Estratégico em empresas juniores no país, ao passo de trazer as contribuições sobre a metodologia desse planejamento empregada nestas empresas para a InFocus – empresa júnior de Secretariado Executivo (SE) da UEPA, através da utilização das ferramentas de diagnóstico de cenário (SWOT), de comparação de estratégias (Benchmark) e da análise de conteúdo das respostas obtidas pelos sujeitos que participaram desta pesquisa, bem como o emprego de técnicas estatísticas descritiva. Foram analisadas empresas juniores em 4 regiões do país. Afim de entender a situação e planejamento das ações, as estratégias utilizadas pelas empresas participantes da pesquisa foram comparadas com as da InFocus e adaptações foram sugeridas para a utilização dessas ações na empresa de SE, concluindo como essencial a utilização do PE por essas empresas e pela InFocus, a qual se propôs a analisar.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Movimento Empresa Júnior, Secretariado Executivo, Relação Ensino-Prática.

### **Abstract**

Junior companies are an important element in the teaching-practice relationship in universities across the country, and are of great relevance for the professional development of undergraduate students of these Institutions of Education. The use of Strategic Planning (PE) by these companies has become increasingly frequent in recent years. The research is a qualitative study, whose main objective is to analyze the relevance of Strategic Planning in junior companies in the country, while bringing the contributions on the methodology of this planning used in these companies for InFocus - junior company of Secretariat (SWOT), benchmarking (Benchmark) and content analysis of the responses obtained by the subjects who participated in this research, as well as the use of descriptive statistical techniques. Junior companies were analyzed in 4 regions of the country. In order to understand the situation and planning of the actions, the strategies used by the companies participating in the research were compared with those of InFocus and adaptations were suggested for the use of these actions in the SE company, concluding as essential the use of the PE by these companies and by the InFocus, which he proposed to analyze.

**Keywords:** Strategic Planning, Junior Company Movement, Executive Secretariat, Teaching-practice relationship.



## 1 Introdução

Desde os primórdios do modo de produção capitalista a sociedade moderna busca por empresas que vendam ou prestem serviços com eficiência, qualidade e preços competitivos se faz presente, mas nas últimas décadas essa procura tornou-se ainda mais assídua, pois trata-se de “colocar a informação em favor da ação econômica dando a ela o devido tratamento científico e tecnológico para a definição de estratégias das empresas” (MATTELART, 2000, p. 130); é uma questão de levar ao público o que se pode oferecer de melhor antes que a concorrência o faça. Para que se possa oferecer tal produto é necessário qualificar antes os agentes envolvidos, o que engloba por sua vez o emprego de profissionais qualificados em suas áreas de formação.

As Empresas Juniores – EJ’s surgiram primeiramente na França, no ano de 1967, fornecendo para os alunos de cursos superiores a oportunidade de desenvolver sua formação profissional (BRASIL JÚNIOR, 2015a).

Segundo Oliveira (2009), é preciso primeiro conceituar o Planejamento antes de apresentar suas divisões, a nível estratégico, tático e operacional. O mesmo pode ser conceituado como um processo desenvolvido para que determinado objetivo seja alcançado de forma mais eficiente e efetiva, realocando da melhor forma possível tanto os recursos quanto os esforços dessas empresas e organizações. Deste modo é preciso que ele seja feito de forma a proporcionar o desenvolvimento das técnicas, métodos, processos e demais ferramentas administrativas, pois como resultado direto será possível avaliar com maior precisão, coerência e eficácia o efeito que futuras decisões terão dentro do ambiente de trabalho.

Para Kotler (2000, p. 25), o Planejamento Estratégico pode ser definido como uma “metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente da organização” Nesse sentido, a administração da organização tende a se concentrar em assuntos mais importantes, que por vezes, são ignorados por serem considerados como de baixa influência para os resultados, abrangendo todas as áreas da empresa, e não apenas áreas específicas.

Logo, o Planejamento Estratégico pode ser afirmado pelos processos gerenciais que o conceituam como sendo de grande importância dentro das empresas de todos os portes e setores, o que inclui também as empresas juniores. Um planejamento realizado corretamente impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias. É somente a partir do processo de planejamento estratégico que a organização identificará as oportunidades e ameaças em um mercado que, segundo Mattelart (2000) é globalizado e competitivo. Dessa forma surge o seguinte questionamento na pesquisa, qual a relevância do Planejamento Estratégico para o crescimento e o desenvolvimento da EJ de Secretariado Executivo da UEPA? E o seguinte objetivo, analisar a relevância do planejamento estratégico em empresas juniores, comparativamente com a empresa Júnior do curso de Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade do Estado do Pará, através de um estudo de caso.

## 2 Referencial teórico

### O Movimento Empresa Júnior

O Movimento Empresa Júnior – MEJ teve suas origens datadas a 50 anos, quando em 1967 alunos da *L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales* - ESSEC (em português: Escola Superior de Ciências Econômicas e Comerciais) em Paris, percebendo a constante demanda da necessidade em se ter conhecimento das ferramentas utilizadas no



mercado em que eles trabalhariam, idealizaram a *Junior ESSEC Conseil*, uma associação de estudantes que colocaria em prática os conhecimentos acadêmicos com clientes do mercado. Posteriormente, o conceito se espalhou entre as escolas de engenharia e administração da França, em seguida pelas escolas de comunicação, agronomia e outras universidades da região. (BRASIL JÚNIOR, 2015a).

Surge então, em 1969, o objetivo de se estabelecer a primeira confederação para reunir as empresas que já haviam se estabelecido bem como as que ainda estariam por se formar. Seu objetivo era o de compartilhar o conhecimento obtido nas experiências durante os dois anos que se passaram e adaptar seus modelos de gestão. Estava fundada então a Confederação Francesa de Empresas Juniores, que já reunia mais de 20 empresas na época.

No Brasil, o MEJ foi apresentado pelo Diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira, João Carlos Chaves, em 1987, através da publicação de um anúncio em jornal que convocava jovens que se interessassem em formar uma empresa júnior no país. Por meio de viagens a Europa e principalmente à França (o berço do movimento) diversos jovens estudantes foram capacitados e instruídos a respeito dos fundamentos de uma Empresa Júnior, que culminaram na criação das três primeiras EJ's da pátria no final da década de 80, sendo elas a EJ-FGV, Júnior FAAP e Júnior Poli Estudos que em conjunto das demais empresas formadas nos anos seguintes, fundaram a primeira Federação Estadual de EJ's da América, a FEJESP, de São Paulo (BRASIL JÚNIOR, 2015a).

Atualmente, as empresas juniores (EJ) no país apresentam em sua maioria um alto nível de qualidade em seus serviços, em nada deixando a desejar quando comparadas aos serviços de uma empresa tradicional chegando a faturar cerca de R\$ 8,5 milhões em 2011. No mesmo ano já existiam no país 359 empresas e 4444 empresários juniores segundo os dados do Censo e Identidade 2012 (BRASIL JÚNIOR, 2012), número que praticamente triplicou em 2016, atingindo 15.777 empresários juniores federados em 438 empresas juniores federadas e com faturamento superior a R\$ 11 milhões até a época do censo (BRASIL JÚNIOR, 2016).

## **Planejamento estratégico**

Segundo Oliveira (2009), Chiavenato (2002) e Kotler (2000), existe uma grande dificuldade em definir o que é planejamento dentro do ambiente empresarial no que concede em estabelecer sua real abrangência e utilização. Não por acaso os autores realizam essa observação, uma vez que um conceito específico do que seria PE não é acordado na literatura científica, pois, o planejamento possui diversos aspectos que precisam ser considerados para tal afirmação: como tempo de realização das ações, organização das tarefas e do modelo de negócio empregado, os objetivos que se pretende atingir a curto, médio ou longo prazo; estratégias que serão adotadas para atingir essas metas e gerenciar a empresa, portanto, são vários elementos a serem considerados para que se defina o que é planejamento.

Pode-se considerar o planejamento como sendo um processo composto por cinco dimensões sendo elas: o assunto abordado, os elementos do planejamento, o tempo, a unidade de aplicação ou simplesmente o local a ser realizado e as características abordadas, que definem se ele será um planejamento simples ou complexo, tático ou estratégico. Essas dimensões são descritas pelo autor da seguinte forma em sua obra:

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc. Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros. Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo. Outra dimensão corresponde às unidades



organizacionais onde o planejamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc. Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade; planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro. (OLIVEIRA, 2009, p. 30)

Com base nesses conceitos ilustrados percebe-se que a afirmação inicial deste capítulo é verídica, planejamento envolve compreender diversos e numerosos fatores sobre o negócio em questão, tornando a elaboração de um único conceito no mínimo complexa demais para poucas palavras, mas tornando possível a de um conceito maleável que represente sua essência, de que o mesmo é de fato um processo composto mas desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficaz, eficiente e efetivo e com a melhor concentração de recursos e esforços que a empresa dispor.

De acordo com Oliveira (2009), o Planejamento Estratégico pode ser conceituado pelos processos gerenciais como sendo essencial no que se refere à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução. Também podemos considerar para seu sucesso a existência de premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

Para Bateman e Snell (1998), a administração estratégica é um processo envolvendo administradores de todos os níveis da organização, que formulam e implementam objetivos estratégicos. Já o Planejamento Estratégico seria o processo de elaboração da estratégia, na qual se define a relação que há entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas.

Para entendermos melhor o conceito de planejamento estratégico e no que ele se distingue dos demais tipos de planejamento vamos considerar segundo o autor, que o planejamento pode ser dividido em três níveis:

- a) **Planejamento estratégico:** Elaborado pela gestão superior, é responsável por proporcionar sustento metodológico para o estabelecimento da melhor direção a ser seguida pela empresa, de forma otimizada, inovadora e diferenciada na relação com os fatores internos e externos a organização;
- b) **Planejamento tático:** Tem o objetivo de otimizar uma determinada área de trabalho e não a empresa como um todo, trabalha com base a desenvolver os objetivos propostos pelo planejamento estratégico;
- c) **Planejamento operacional:** É normalmente elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, para as atividades do dia a dia empresarial, composto então de partes homogêneas do planejamento tático.

Com base no que foi descrito acima podemos diferenciar com clareza todos os três tipos de planejamento, comparando o estratégico individualmente ao tático, e este ao operacional. O Seguinte quadro ilustra essas diferenças baseando-se em um aspecto comparativo de relatividade:

Aspecto	Planejamento Estratégico	Planejamento Tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrito
Riscos	Maiores	Menores



Atividades	Fins e Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

**Quadro 2** – Aspectos comparativos entre Planejamento Estratégico e Tático**Fonte:** Adaptado de OLIVEIRA (2009, p.47)

Embora possa haver certa dificuldade para se diferenciar os níveis estratégico e tático, “já que não existe diferenciação absoluta entre o planejamento em si” (OLIVEIRA, 2009, p. 3), é possível fazê-lo levando em consideração os aspectos apresentados no quadro. Conforme o indicado, o planejamento estratégico é um nível voltado para os objetivos e a eficácia de uma empresa ou organização em atingi-los, dessa forma as decisões tomadas na esfera estratégica possuem um alcance temporal maior e prolongado, tendo grau de impacto elevado e dificilmente sendo reversíveis depois de colocadas em prática. Por sua vez, o nível tático é voltado para atingir objetivos mais precisos, que tenham sido especificados pelo nível mais elevado, possuindo assim menor prazo de execução e esperando obter resultados mais rapidamente. Essa diferença temporal ocorre principalmente porque o horizonte do Estratégico sempre é maior, considerado assim como de longo prazo.

Também é considerado a maior amplitude do planejamento estratégico em relação ao tático, pois o primeiro trata-se de um conjunto de planejamentos táticos, considerando assim a empresa como um todo enquanto que o tático considera apenas uma parte especificada da empresa para atuar. Compor e direcionar as ações que serão realizadas em cada esfera da organização viabiliza o conhecimento das suas respectivas necessidades e fornece assim uma visão mais ampla de como os recursos disponíveis devem ser empregados para sanar as pendências que surgirem.

Outro aspecto são os riscos envolvidos nesses processos. O planejamento estratégico possui maiores índices de risco que os demais níveis em função dos dois fatores apresentados anteriormente; prazo e amplitude são responsáveis por compor um cenário de atuação incerto, em que é difícil prever o que irá ocorrer a seguir, porém a função do planejamento não é essa, mas a de se preparar para atingir os objetivos e responder as dificuldades que surgirem de forma eficiente e organizada. A adaptabilidade para com as situações apresentadas e o cenário atual de uma empresa colaboram para os fatores de risco serem maiores ou menores na execução.

### **1.1.1 Análise SWOT: Ferramenta de interpretação de cenários dentro e fora de um Planejamento Estratégico**

Análise SWOT (do inglês acrônimo para *Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças em português) é uma ferramenta que compõe uma das etapas do planejamento estratégico. De acordo com Kotler (2000), nessa etapa são avaliados tanto os elementos, no caso forças ou pontos fortes e fraquezas ou pontos fracos, que compõem a empresa quanto os que lhe são externos, as oportunidades e ameaças que a cercam.

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário e sua utilização é fundamental para dar seguimento a realização de um Planejamento Estratégico. Como vimos anteriormente nesta pesquisa trata-se de uma etapa de conhecimento da própria empresa, o que ocorre do mesmo modo em empresas juniores. Porém, se fosse adotada somente como parte da idealização de um PE sua menção aqui não faria sentido, uma vez que o objetivo desta pesquisa não trata da formulação de um para a InFocus. Sendo assim, ainda segundo Kotler (2000), a função da análise SWOT é compreender fatores influenciadores e apresentar como eles podem afetar a iniciativa organizacional, levando em consideração as



quatro variáveis citadas. E para Chiavenato e Sapiro (2003), ela é uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente, podendo e devendo ser utilizada periodicamente para que a empresa conheça suas limitações e situação atual.

Com base nisso, a análise *SWOT* é uma das ferramentas que foram utilizadas para estudar a situação atual da empresa júnior de secretariado e verificar a relevância de se ter ou não um planejamento estratégico para ela. Através da *SWOT* foi possível identificar quatro elementos importantes da constituição da empresa e a partir do cruzamento dessas informações se pôde elaborar sugestões de estratégias a serem adotadas nas diversas situações que encontramos dentro da InFocus na mesma análise.

### **3 Metodologia**

Definir a forma de como se dá o contato do pesquisador com o objeto da pesquisa é essencial para que o estudo tenha validade, sendo sustentado por métodos de eficácia comprovada que auxiliarão na coleta e interpretação dos dados obtidos. Nesse quesito, essa monografia caracteriza-se como qualitativa, posto que “A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.” (GOLDENBERG, 2004).

Para suprimir riscos e apresentar dados de maior precisão, complementando os que forem obtidos através do método qualitativo durante as entrevistas, será utilizado em conjunto a abordagem quantitativa. Isso torna a classificação do tipo de pesquisa deste caso quanto a abordagem como sendo quali-quantitativo.

Esta investigação científica se encaixa com os parâmetros de pesquisa aplicada, que objetiva produzir resultados que contribuam de forma prática para a sociedade através da busca de soluções para problemas concretos e da transformação dos resultados obtidos em ação para o ambiente estudado.

Naturalmente, cada pesquisa social possui uma tipologia diferente no que se refere ao agrupamento de seus objetivos. Gil (2012) explica que elas podem possuir três níveis diferenciados, sendo eles o explicativo, o descritivo e o exploratório. Esta pesquisa pode ser classificada como sendo de caráter explicativo, em razão de ter o intuito de identificar fatores que contribuem ou mesmo determinam a ocorrência do fenômeno apresentado.

#### **1.1.2**

#### **1.1.3 Estudo de Caso**

Segundo Gil (2012), o estudo de caso é amplamente utilizado pelas ciências sociais em razão da sua principal característica de proporcionar um conhecimento profundo sobre o “como” e o “porquê” de determinado fenômeno.

De acordo com o que descreveu o autor, corrobora-se que adotar um estudo de caso sobre a empresa júnior de secretariado é muito útil por se tratar de uma análise de elementos específicos ao cotidiano da empresa, permitindo assim a percepção dos fenômenos que ocorrem em seu interior e os aspectos exteriores que interferem positiva ou negativamente para sua evolução.

#### **Coleta de dados**

Para a coleta de dados no local apresentado e com os sujeitos caracterizados anteriormente foi utilizado um questionário objetivo com os gestores ou colaboradores das 8 empresas juniores, composto de 22 questões objetivas e 4 discursivas, ao passo que para a InFocus foi conduzida uma entrevista orientada de 11 questões, com a Presidência e diretorias individualmente, totalizando 5 entrevistados.



A interpretação e discussão dos dados obtidos com esses instrumentos de coleta supracitados foram realizadas mediante o uso das ferramentas da estatística descritiva tais como a frequência relativa e absoluta das respostas, comparativo percentual e as relações de definição da escala nominal, que consiste em “mensurar os dados através da classificação de pessoas ou objetos em números que os identifiquem” (SILVA, 2003), como é o caso da porcentagem, dos gráficos e do índice de erro padrão, utilizados nessa pesquisa.

A análise de conteúdo foi a responsável pela forma como as respostas obtidas pela entrevista na InFocus foram interpretadas, uma vez que a modalidade de análise temática permitiu o entendimento fiel da noção da presidência e das diretorias da empresa júnior de secretariado sobre o tema, bem como as relações operacionais dispostas em suas palavras durante a entrevista.

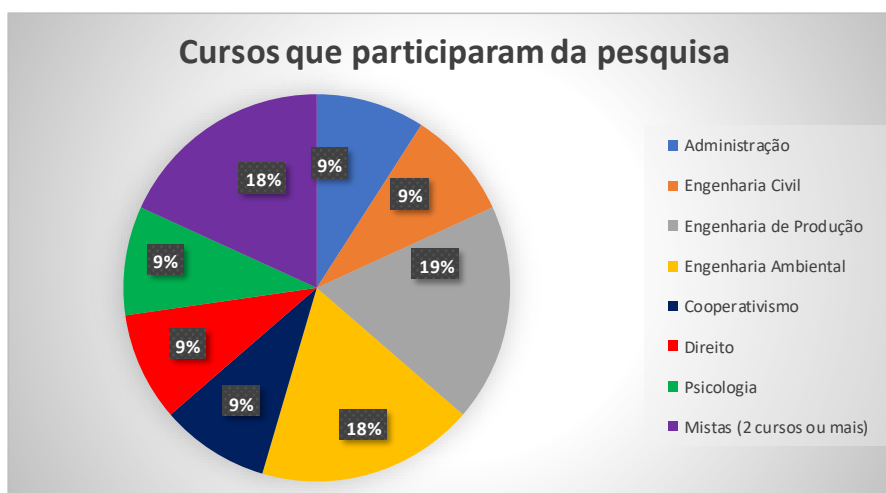
## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### ACERCA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS JUNIORES NO PAÍS

O questionário aplicado, que constitui o aspecto quantitativo do estudo, teve por objetivo conhecer os aspectos que compõem a amostra proposta para a presente pesquisa com o intuito de entender os impactos que o planejamento estratégico tem sobre a gestão de EJ's e de que modo as mesmas o aplicavam em sua rotina, dessa forma, possibilitando o entendimento de sua relevância nessas empresas e quais aspectos poderiam ser benéficos em sua aplicação para a InFocus.

As empresas que participaram do estudo pertencem a uma variedade de cursos de graduação, entre os quais estão Administração, Engenharia de Produção, Cooperativismo, Direito, Engenharia Civil, Ciência & Tecnologia, Psicologia e Engenharia Ambiental. Tal variedade proporciona melhor entendimento da utilização do PE por parte de EJ's, pois, foi possível analisar ambientes diferenciados em que a implementação do PE ocorre de maneira distinta aquela que veríamos se tivesse sido utilizada para o estudo apenas empresas da área administrativa, que possuem contato com o tema nos anos de graduação.

Conforme o Gráfico 1 podemos perceber a parcela que os cursos tiveram na participação dessa pesquisa, as informações estão a seguir.



**Gráfico 1** – Taxa de participação dos cursos de Ensino superior na pesquisa.

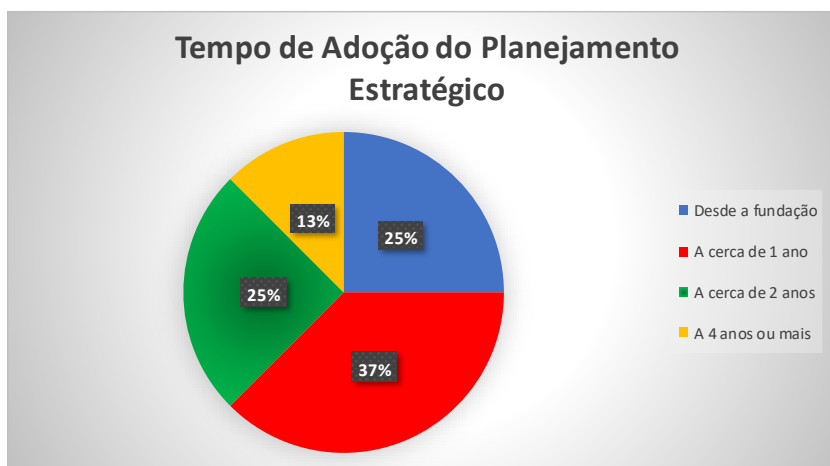
Fonte: Análise dos dados, elaborado pelo autor (2017).





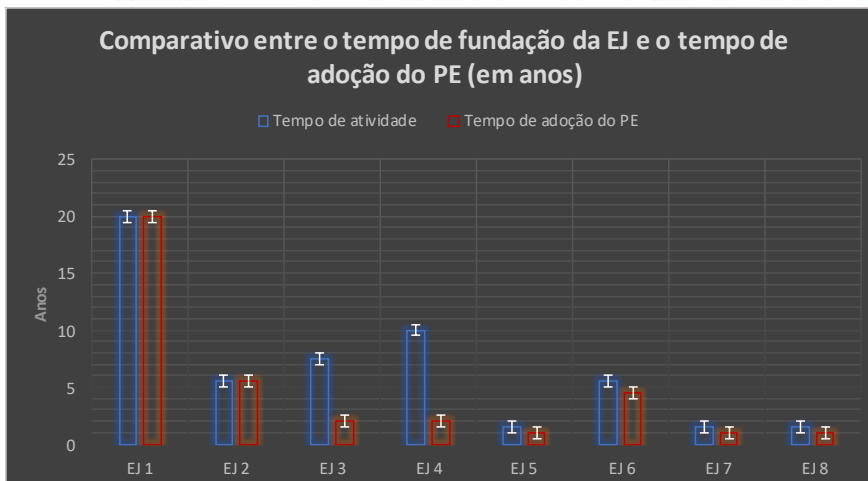
A equidade entre as parcelas do gráfico apresentado representa a proporção favorável para um estudo dessa natureza, uma vez que dessa forma é possível perceber a utilização do planejamento estratégico de diferentes ângulos de gestão, pois, cada curso possui seus próprios meios de lidar com os fatores internos e externos que afetam a EJ, conforme afirma Kotler (2000), por mais que o PE possua etapas primordiais a serem cumpridas, “sua estrutura se adapta” a empresa em questão. Em alguns casos, conforme também foi verificado, a cooperação entre mais de um curso para a formação de uma empresa júnior ampliou a variedade de conhecimento dentro das suas estruturas, conciliando suas habilidades nativas de cada profissão para benefício da própria EJ, logo, a participação de empresas de conteúdo misto nesse estudo pode ser considerada como um diferencial estratégico, caracterizando uma estratégia ainda mais específica sendo utilizada por elas nesses casos.

Outro fator importante diz respeito ao tempo que o Planejamento Estratégico vem sendo empregado nessas empresas. Ele pode ser considerado como um elemento indispensável para a análise pois, consolida que tipo de resultados e efeitos estão sendo obtidos através dos anos de implementação, nesse caso, as transformações pela qual passou para melhor se adaptar as variações de ambiente encontradas sendo parte relativa também de outras análises que serão ainda serão apresentadas aqui. Segundo o Gráfico 2, a adoção do PE na gestão ocorre majoritariamente em uma certa medida de tempo, sendo acompanhada de perto por outros resultados conforme veremos a seguir.



**Gráfico 2** – Tempo de adoção do Planejamento estratégico na gestão.

A pesquisa revela então, através do gráfico, um cenário em que mais de 30% das empresas participantes passaram a adotar a utilização do PE a apenas 1 ano, um curto período, revelando que o mesmo ainda pode ser considerado precoce em sua implementação, dado o pouco tempo em que o mesmo se encontra em desenvolvimento nas EJ's em questão, porém 25% dos participantes o adota desde a fundação da EJ, sendo adaptado ano após ano, conforme a etapa de Feedback e Controle sugerida por Kotler (2000). Em média, 63% das empresas que participaram da pesquisa realizam um planejamento estratégico em um intervalo de 2 a 4 anos o que demonstra a preocupação dessas organizações com o planejamento de suas ações para se manterem no mercado de forma eficaz. O próximo gráfico nos traz mais informações sobre esse aspecto e nos permite uma comparação com a empresa júnior de Secretariado Executivo com base no cenário apresentado pelas EJ's entrevistadas.



**Gráfico 3** – Relação entre o tempo de atividade da empresa e de adoção do Planejamento Estratégico.

**Margem de erro:** Padrão de 0,5 pontos para mais ou para menos no eixo vertical.

Com os eixos horizontais representando o quantitativo das EJ's participantes e o eixo vertical sendo apresentado na divisão de duas colunas, caracterizando o tempo de atividade da EJ desde a sua fundação e em paralelo o tempo em que adotaram a utilização do PE em suas dependências podemos ver então um panorama da importância dada ao planejamento estratégico nessas associações acadêmicas.

Assim, percebe-se através dele que, 6 das 8 empresas juniores (75%) que participaram do estudo passaram a adotar a utilização do Planejamento Estratégico em no máximo 1 ano após sua criação (este é o valor máximo, a margem de erro para este eixo é de 0,5 pontos para mais ou para menos em função do arredondamento matemático realizado), revelando a preocupação em iniciar, praticamente ao mesmo tempo, um planejamento das ações que a empresa seguiria, em consonância com Oliveira (2009), que em sua obra que a adoção do PE visa o estabelecimento da melhor direção a ser seguida pela empresa, de forma otimizada, inovadora e diferenciada na relação com os fatores internos e externos a organização.

Mesmo a segunda parcela de EJ's (25%), que apresenta maior diferenciação entre o tempo de atividade e o tempo de adoção, passou a realizá-lo a pelo menos 2 anos, por sua vez a InFocus em quase uma década de atividades ainda se encontra sem um planejamento adequado para suas ações, através da análise dos dados obtidos começa-se a entender o papel e a relevância que o PE pode ter para uma empresa júnior, podendo então contribuir para análise da EJ de SE e entender que estratégias utilizadas por essas empresas são relevantes para ela.

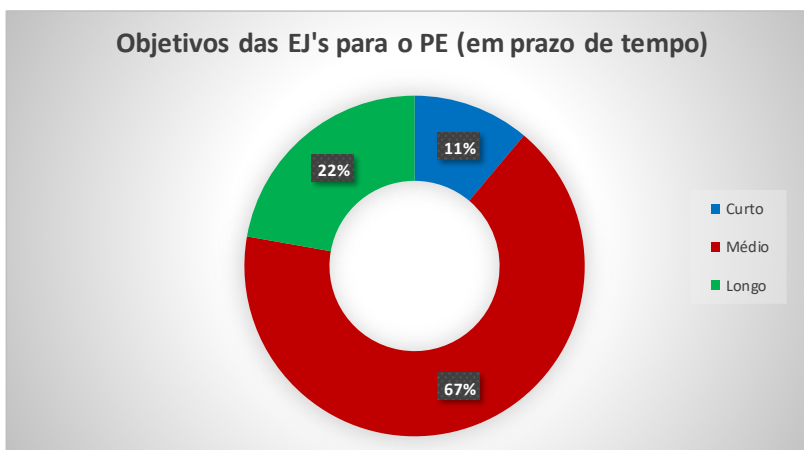
Embora as EJ's que realizem um planejamento praticamente desde a sua fundação, ou mesmo desde ela, sejam um modelo de como deve ser o início de uma empresa júnior, com as ações pautadas e os objetivos definidos, a parcela que apresentou maior diferenciação também foi vital para esse estudo, pois dá a oportunidade de observar os efeitos que a realização de um planejamento tem em relação ao funcionamento de um EJ sem o mesmo. Essas empresas passaram anos sem a utilizar de um meio para guiar suas ações e definir suas metas e, após adotar um, tiveram mudanças em sua administração e impactos igualmente relevantes, porém se são positivos ou negativos só foi possível verificar mais adiante na análise.

## OS IMPACTOS CAUSADOS PELO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Esta etapa da análise é destinada a descrever os impactos causados pelo PE nessas empresas juniores no intuito de compreender sua relevância para elas e, conseqüentemente, a sua também para a InFocus. Sendo assim, o primeiro fator a ser analisado refere-se a dimensão de tempo em que se foca o Planejamento Estratégico dessas empresas.

Sabe-se que o Planejamento Estratégico é composto pela mensuração dos objetivos da empresa em questão em períodos determinados como de curto, médio e longo prazo (OLIVEIRA, 2009), sendo melhor percebido na concretização desses objetivos a longo prazo, onde há maiores efeitos sobre o ambiente da empresa e pode ser adaptado para ser mais efetivo em seus propósitos. Para empresas juniores isso não é diferente, pois todas as três esferas descritas por esse e outros autores (CALCAGNOTTO, 1995; KOTLER, 2000 e TAVARES, 2000) estão presentes em seus ambientes internos conforme o Gráfico a seguir.



**Gráfico 4** – Dimensão dos objetivos das empresas juniores para o Planejamento Estratégico adotado

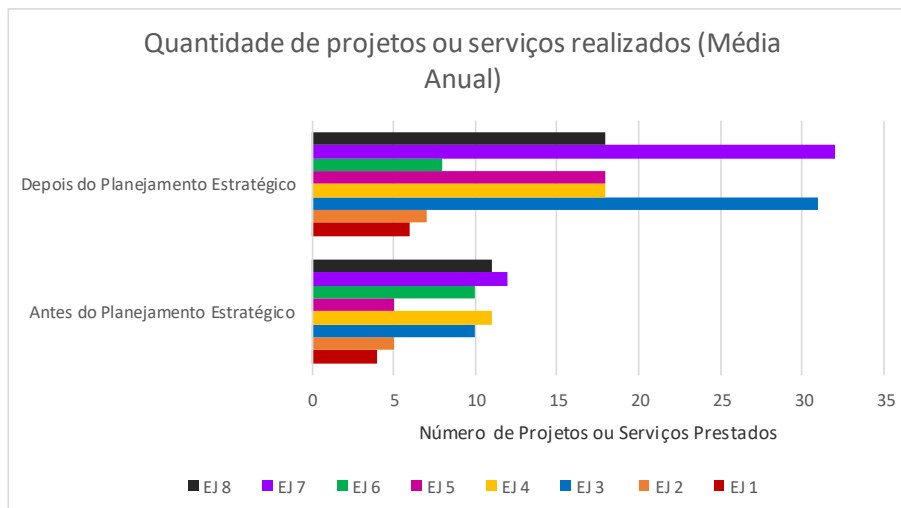
Porém essa concepção de tempo a qual a literatura se refere ocorre de maneira mais rápida em uma EJ, pois remetendo-se a Sennett (2006), lembramos que os sistemas de gestão delas é diferente das empresas convencionais, sua equipe pode ser completamente redefinida em pouco tempo, dada a alta rotatividade dos membros para que haja abertura para novos alunos terem essa experiência, ou seja, tudo é “de curto prazo”. O gráfico corrobora essa afirmação, pois em média 78% afirmou que os objetivos estipulados são de curto e médio prazo, isso se justifica pois ao serem questionadas sobre as razões para estipular esses períodos as mesmas citaram elementos como o tempo de duração de suas gestões e rotatividade dos membros/transição de cargos. Fosse como diretor, presidência ou vice-presidência, a preocupação para com os objetivos era de realizá-los ainda durante a sua participação na EJ, deixando os maiores objetivos a serem realizados a longo prazo pela EJ como um todo. O restante dos entrevistados (22%) pertencente ao longo prazo, referiu-se aos objetivos maiores de sua EJ, como tornar-se referência na suas Regiões ou atingir determinada faixa de realização de projetos; objetivos que, certamente, levam mais tempo para serem atingidos e que “necessitam de maior planejamento para tal”, conforme Tavares (2000).

Em relação aos demais efeitos que podem ser gerados em função da realização de um Planejamento Estratégico, a pesquisa buscou entender em que aspectos da EJ há alterações, afim de analisar o cenário antes e depois da implementação das estratégias escolhidas por essas empresas, e descobrir se os resultados são relevantes para justificar a adoção de um. Questionados sobre o quantitativo de projetos e serviços que realizavam antes do planejamento estratégico a resposta foi unânime: 100% dos entrevistados realizavam ‘Menos de 12 Projetos’ anualmente, a menor alternativa do questionário aplicado, que



significa uma média menor que 1 projeto ou serviço realizado mensalmente e, dependendo do valor do projeto, a renda obtida poderia ser insuficiente para viabilizar o cumprimento dos compromissos financeiros fixos da empresa (como contador por exemplo) e principalmente para investimentos na empresa.

Após a implementação do PE, as empresas participantes relataram mudanças nesse aspecto, conforme apresentação do Gráfico 5, nele podemos observar que mesmo nos casos em que o planejamento ainda se encontra com 1 ano de implementação, essas mudanças podem ser notadas tanto quanto podem ser nos planejamentos existentes a mais tempo.



**Gráfico 5** – Média Anual de Projetos ou serviços realizados, comparativo entre antes e depois da implementação do planejamento estratégico.

A média de projetos realizados como vimos anteriormente não ultrapassava o valor de 12 anualmente, mas após terem adotado o uso do PE em sua gestão os relatos são favoráveis ao crescimento. Com base no número de projetos prestados ou serviços realizados para clientes antes e depois do planejamento é possível calcular uma taxa de crescimento para cada EJ representada no gráfico, lembrando que não foi levado em consideração valores cobrados por cada serviço, mas, o aumento ou diminuição na demanda dos mesmos.

Sendo assim, a EJ 1 (vermelho), relatou que antes do PE realizava em média 4 serviços para clientes anualmente e após isso esse número se elevou para 6, um aumento de 50% na demanda desses serviços. Já a EJ 2 (laranja), realizava 5 e agora realiza 7, contabilizando 40% de aumento. Por sua vez, a EJ 3 (azul) teve o segundo maior aumento registrado, passando de 10 para 31 serviços o que representa 210% de crescimento na demanda por serviços da EJ. A quarta EJ (amarelo), cresceu aproximadamente 64% desde a implementação do planejamento estratégico, passando a realizar 18 projetos, 7 a mais do que os 11 que registrava e, a EJ 5 teve o maior crescimento registrado na pesquisa, saindo de 5 projetos anuais para cerca de 18, em termos percentuais isso significa um aumento de 260% nas atividades da empresa, um número que realmente chama a atenção para o modo como o PE foi relevante para a gestão dessa empresa júnior.

A EJ 7 (lilás) é a seguinte a ser analisada e teve o 3º maior crescimento na aplicação do estudo, pois a mesma cresceu aproximadamente 167%, de uma média de 12 projetos anuais para 32 após a adoção de um planejamento estratégico e, por fim, a EJ 8 (preto) também apresentou crescimento, de aproximadamente 64%, tendo um resultado semelhante ao da EJ 4 que foi citada anteriormente.

Porém, em contrapartida dos crescimentos apresentados temos a EJ 6 (verde), que apresentou queda no crescimento após o PE, de uma média de 10 para 8 projetos anuais, um



número que parece pequeno à primeira vista, mas que corresponde a 20% do total de serviços realizados por ela, provavelmente gerando impacto direto na receita bruta da mesma.

Continuando a análise sobre os efeitos que podem ocorrer nas empresas juniores após a ocorrência do planejamento estratégico, temos então a variável “receita”, que pode ser um indicador favorável ou não de crescimento, uma vez que, segundo Las Casas (2002), uma empresa (nesse caso EJ’s) com maior receita não significa, necessariamente, que ela possua melhor rendimento em comparação com outras que tenham um cumulativo menor dessa variável, porém é importante ressaltar a taxa de crescimento da receita após a implantação do PE, indicando o quanto elas aumentaram suas rendas em termos percentuais e não gerais, do mesmo modo como a variável do quantitativo de projetos foi analisada e apresentada. Como um valor específico não foi estabelecido como forma de resposta, mas em situações de intervalo, a representação a seguir refere-se a estimativa de crescimento estipulado com base nas informações fornecidas pelos participantes.

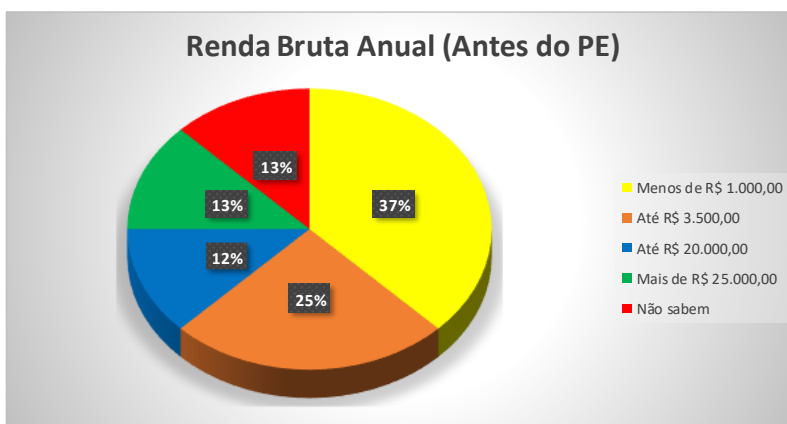


Gráfico 6 – Renda Bruta Anual anterior ao início das ações de planejamento.

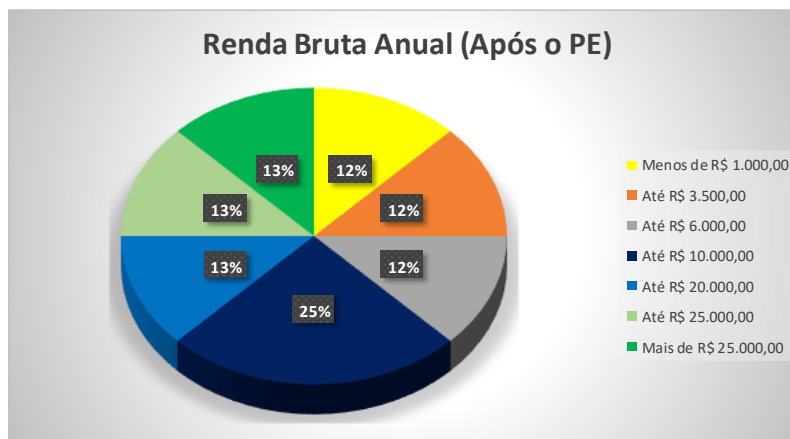


Gráfico 7 – Renda Bruta Anual posterior ao início das ações de planejamento.

Os gráficos 6 e 7 respectivamente referem-se a renda dessas EJ’s antes e depois do Planejamento, idealizados com o intuito de promover a visualização do cenário a que pertenciam os entrevistados e como a divisão dos grupos por base na receita mudou após isso. No Gráfico 6, há apenas 5 parcelas dentre as quais há uma parcela que representa aqueles que não realizavam nenhuma contabilização desse total anteriormente, essas parcelas nos mostram um exemplo do rendimento financeiro que elas possuíam antes de iniciarem suas ações e estratégias planejadas. Ainda se observa que 25% das empresas juniores entrevistadas possuem uma situação financeira de alto rendimento com verbas anuais que variam a partir de R\$ 16.000,00 e atingem valores acima de R\$ 25.000,00 (o maior valor relatado foi R\$



50.000,00 de renda bruta anual). Em contrapartida, 62% das empresas encontra-se com renda abaixo de R\$ 3.500,00, desse percentual que se encontra abaixo desse valor, 60% é composta por empresas que possuem menos de R\$ 1.000,00 como renda bruta anual, uma média inferior a R\$ 85 mensais, revelando o rendimento insuficiente para lidar com custos mais básicos na gestão da EJ, tornando-as dependentes dos recursos provenientes da universidade cujas as dependências atuam. Segundo Flores & Flores (2009), as universidades fornecem apenas o necessário para a realização dos serviços internos, como estrutura física e equipamentos como computadores, mesas e cadeiras, porém “é para além disso que a empresa júnior necessita possuir uma renda estruturada” para custos com investimentos a serem revestidos em crescimento para a própria EJ.

No Gráfico 7 a situação analisada é bem diferente da anterior, pois, tratando-se das mesmas empresas em períodos diferentes percebemos que os 37% que compunham o grupo que possuía renda anual inferior a R\$ 1.000,00 agora foram reduzidos a apenas 12% do total da amostra, uma queda de mais de 60% nos participantes dessa zona. Uma queda menor, porém, significativa foi registrada no grupo composto pelos que possuem renda de até R\$ 3.500,00, a parcela foi reduzida de 25% do total para 12%, um êxodo de 50% das EJ's que compunham essa faixa e passaram a fazer parte de grupos com maior renda. A esse respeito, surgem então novas faixas de renda, de empresas com renda de até R\$ 6.000,00 e de até R\$ 10.000,00, sendo essa segunda agora a responsável pelo maior percentual do total amostral, compondo 25% das empresas envolvidas, demonstrando um novo cenário, com crescimento real na renda dessas EJ's melhorando, por certo, os investimentos das mesmas em seu desenvolvimento.

Os grupos de alto rendimento financeiro também apresentam melhorias em relação ao quadro anterior, embora as empresas com renda de até R\$ 20.000,00 e Mais de R\$ 25.000,00 tenham mantido sua taxa percentual elas agora dividem espaço com uma terceira categoria de alto rendimento, a de empresas com renda de até R\$ 25.000,00, que ocupam 13% do total, em suma as EJ's com rendimento a partir de R\$ 20.000,00 totalizam 29% da amostra, uma melhora significativa, explicada pelo crescimento em série das empresas em todas as faixas de renda, pois nenhuma relatou queda no faturamento após a adoção do Planejamento Estratégico, coeficiente notável em favor da relevância do mesmo.

Outro fator que pode ser observado nessas empresas são os impactos causados no desempenho dos membros, é preciso conhecer os efeitos que o Planejamento tem nessa esfera do mesmo modo como se buscou conhecer seus efeitos nos aspectos financeiros e estruturais, o cenário encontrado também foi levado em consideração para entender a relevância que a utilização desse tipo de planejamento pode ter para a InFocus, justificando ou não sua adoção por parte da EJ de SE.

## ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DA INFOCUS

Nessa etapa da pesquisa sobre a análise, foram examinados os dados obtidos mediante entrevista com os Diretores de área da InFocus, Presidência e Vice-Presidência, conforme caracterizado anteriormente como amostra para a realização do estudo de caso. Para essa verificação e avaliação foi utilizada a análise de conteúdo, a qual consiste na realização temática por etapas, classificando os dados e permitindo sua análise mais precisamente.

Os indicadores estabelecidos para essa análise são 4: Respostas relativas a Estruturação, Relativas a Gestão, relativas ao Marketing, relativas ao Plano de Negócios.

A categoria “relativas a Estruturação” representa as respostas que mencionaram fatores como regulamentação da empresa, registro de federação, estrutura física e relação com a instituição de ensino superior; aqui as respostas têm caráter relacionado aos aspectos mais básicos da empresa, os mesmos descritos por Flores & Flores (2009) e estabelecidos por lei



(BRASIL, 2016), sem estarem diretamente ligadas a algum tipo de planejamento de área que o planejamento estratégico abranja.

A categoria “relativas a Gestão” representa as que tiveram fatores relacionados a gestão dos membros, processo seletivo, ingresso, carreira, rotatividade dentro da EJ, desempenho dos membros e hierarquia nas suas respostas; trata-se de um grupo que compõe linhas relacionadas a parte humana da empresa, fundamentalmente presente nas teorias de Chiavenato (1999; 2002) e Dutra (2004), também em parte do que afirma Oliveira (2009) sobre as áreas que o PE envolve, incluindo a gestão de pessoas em sua abrangência.

Por sua vez, a variável “relativas ao marketing” vai de encontro com as teorias apresentadas por Kotler (2000), que afirma a importância do planejamento de marketing como “parte fundamental” do Planejamento Estratégico, e de Calcagnotto (1995) acerca da comunicação e objetivos das estratégias utilizadas para realiza-la. As respostas contidas aqui se referem ao plano de marketing, comunicação interna e externa, informações sobre planejamento de mídias e divulgação da empresa.

Por fim, a quarta categoria é composta por respostas que citaram algum elemento relativo ao plano de negócios, como a carta de serviços, atividades de integração e desenvolvimento, idealização de projetos, objetivos da EJ em relação aos alunos e a sociedade, planejamento financeiro e sistemas de controle de metas. A variável “relativas a Negócios” foi analisada de acordo com as teorias de Bateman & Snell (1998) sobre administração estratégica e Oliveira (2009) acerca do planejamento estratégico e seus efeitos na gestão; é preciso lembrar que a InFocus como qualquer outra EJ precisa se manter dentro dos padrões estabelecidos por lei para seus fins e foco das atividades, critérios também explorados e aprofundados pela Federação Brasileira de Empresas Juniores (BRASIL JÚNIOR, 2016).

No total as respostas fornecidas somam 55, sendo 33 fornecidas pelos diretores de área (Comunicação, Administrativo-Financeiro, Gestão de Pessoas), e 22 pela gestão superior (Presidência e Vice-Presidência), ressaltando que todos os entrevistados tiveram as mesmas perguntas realizadas e o mesmo período de resposta das questões, fornecendo visões diferentes sobre os aspectos mencionados nelas e que somente a diretoria de projetos não participou das entrevistas em virtude do diretor da mesma ser demasiadamente recente no cargo, desconhecendo as rotinas da diretoria no momento.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve como intuito analisar a relevância que a utilização de um Planejamento Estratégico possui para as Empresas Juniores, visando estudar o caso da Empresa Júnior de Secretariado Executivo da Universidade do Estado do Pará e a viabilidade dele para ela. Para tal, se fez necessária a compreensão de outras esferas sobre o tema e o universo que envolvia a pesquisa: conhecer a própria InFocus a fundo e verificar que tipos de ações eram tomadas, com que base e referência elas eram realizadas, ao mesmo tempo que se conhecia a realidade das mais variadas empresas juniores pelo país e se investigava sua metodologia de utilização do Planejamento Estratégico, descobrindo assim como se dava o funcionamento do mesmo nessas organizações.

Com isso, foi proposto o seguinte problema a ser investigado: Qual a relevância do Planejamento Estratégico para o crescimento e o desenvolvimento da EJ de Secretariado Executivo da UEPA? Para o qual se buscou a resposta nesse estudo. Com base nas considerações dos autores sobre o tema, os quais, como foram acompanhados nessa pesquisa, afirmam a importância do mesmo para as empresas de qualquer natureza e apontam as vantagens para a adoção de um, porém a adaptação do mesmo para EJ's é algo pouco



discutido, logo era necessário saber se os mesmos efeitos poderiam ser observados em empresas juniores.

Dessa forma a observação dos efeitos gerados pela adoção do mesmo em empresas juniores demonstrou que resultados positivos e muito favoráveis foram obtidos em EJ's de várias áreas de atuação e em diferentes regiões do país, o qual contribuiu para o crescimento e desenvolvimento das mesmas. Sendo assim, a relevância do Planejamento estratégico para o crescimento e desenvolvimento nessas EJ's foi comprovada, garantindo a efetividade do mesmo para elas, restou então analisar se o ambiente da InFocus teria proveito da utilização do mesmo tal qual tiveram essas amostras, o que foi comprovado mediante a análise SWOT da mesma, que revelou diversos aspectos negativos e ameaças que colocavam em risco seu crescimento, além de pontos fortes e oportunidades que poderiam ser melhor aproveitados; e através das entrevistas com a gestão da empresa que mostraram a falta de estratégias nas ações da empresa, culminando na localização da empresa em um estado de Sobrevivência.

Constatou-se que é possível implementar um PE em empresas juniores com exemplos variados e válidos de que o mesmo auxiliou o crescimento e desenvolvimento dessas empresas em todas as áreas, principalmente quanto ao quantitativo de projetos e serviços realizados, de renda obtida através deles e das melhoras significativas no desempenho dos membros. O principal desafio encontrado para a gestão dessas EJ's no que compreende implementar um Planejamento Estratégico ainda reside na falta de apoio profissional adequado para auxiliar na elaboração e cumprimento das etapas necessárias, sendo realizado muitas vezes sem nenhum conhecimento ou experiência prévia sobre sua idealização, ainda assim os casos analisados mostram que mesmo diante desse e de outros desafios, não são raros os casos de sucesso na adaptação do PE para EJ's.

Sendo assim, é possível afirmar, com certeza, que a InFocus pode, como afirmado pela literatura referente, e do mesmo modo que as demais empresas investigadas, fazer uso de um Planejamento Estratégico para crescer e se desenvolver, sendo, portanto, essencial para a formação da mesma e de seus membros. Através da pesquisa foi possível perceber quais ações tem sido eficiente para as empresas pelo país e que podem ser adaptadas e utilizadas em prol da empresa júnior de Secretariado Executivo em diversos momentos.

Considera-se que a utilização do Planejamento Estratégico traga resultados positivos, semelhantes aos observados nas empresas juniores que compuseram a amostra, as quais obtiveram melhorias significativas na gestão interna. Porém, semelhantemente a elas, cuidados devem ser tomados e correções nas ideias iniciais devem ser realizadas sempre que necessário, para que as estratégias se adaptem ao estilo do negócio.

Nesse sentido, vale ressaltar que as ações conjuntas entre as diretorias facilitarão a integração entre elas, unificando o propósito da InFocus e tornando-a mais competitiva no mercado, o qual, embora apresente ameaças também dispõe de oportunidades como exposto aqui.

## 6 Referências

- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BONFLIGLIO, B. **A importância da empresa júnior na formação do profissional de Geografia**. 2006, 114 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Geografia). Universidade Estadual de Londrina – UEL, Paraná, 2006.
- BRASIL. Lei ordinária nº 13.267, de 6 de Abril de 2016. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 7 abr. 2016.





- BRASIL JÚNIOR. **Relatório Geral Censo e Identidade 2012.pdf**. Paraíba, 2012. Disponível em: <<https://groups.google.com/d/topic/direxatpjr/uhCvm6H3C5Y>>, acesso em: 09 jun. 2017.
- \_\_\_\_\_. **Relatório Geral Censo e Identidade 2016.pdf**. 2016. Disponível em: <<https://brasiljunior.rds.land/censo-identidade-relatorio-2016>>, acesso em: 10 dez. 2017
- \_\_\_\_\_. **CNEJ – Conceito Nacional de Empresa Júnior**. 2ª ed. São Paulo, 2015a. Disponível em: <<https://www.brasiljunior.org.br/uploads/institutional/file/file/5/CNEJ.pdf>>, acesso em: 09 jun. 2017.
- \_\_\_\_\_. **Criação e Estruturação de empresas Júniores**. 1ª ed. São Paulo, 2015b. Disponível em: <<https://www.brasiljunior.org.br/crie-sua-ej>> acesso em: 09 jun. 2017. (DNA Júnior).
- CALCAGNOTTO, A. C. **Planejamento Estratégico: As estratégias competitivas e sua aplicação em empresas de varejo da região de Caxias do Sul**. 1995, 177 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, 1995.
- CANTAROTTI, A.; LIMA, T.F. A formação e a construção de competências para a atuação do profissional de secretariado executivo – um estudo de caso em uma empresa júnior. São Paulo: **Revista de Gestão e Secretariado – GESEC**, n. 2 jul., p. 94-122, 2010.
- CAMP, Robert C. **Benchmarking: o caminho da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- DUTRA, J. S. **Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLORES, L.C.S.; FLORES, R.O.M. Empresa júnior elemento da cooperação empresa - universidade: o caso da uni júnior – univali Itajaí. **Anais do IX Colóquio Internacional sobre gestão universitária na América do Sul**. Florianópolis, 2009.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica** (Apostila). Fortaleza: UEC, 2002.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa** (Série Educação a Distância). Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2012.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- GUIMARÃES, C. L.; SENHORAS, E. M.; TAKEUCHI, K. P. Empresa júnior e incubadora tecnológica: duas facetas de um novo paradigma de interação empresa e universidade. 2002 In: **Simpósio de Engenharia de Produção**. 2003.
- HANSEN, N. ROLL-. **Why the distinction between basic (theoretical) and applied (practical) research is important in the politics of science**. Londres: The London School of Economics and Political Science, 2009. ISSN 1750-7960.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MATTELART, A. **A globalização da comunicação**. Bauru: Edusc, 2000.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico**. 26ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SENNETT, R. **A cultura do Novo Capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.