



UFC

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

FATIMA DAIANE ABREU FERNANDES

**OS DESAFIOS NA EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA ACADEMIA DE ESPORTES**

**FORTALEZA
2019**

FATIMA DAIANE ABREU FERNANDES

OS DESAFIOS NA EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA ACADEMIA DE ESPORTES

Monografia apresentada no Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Fabiana Nogueira Holanda Ferreira

FORTALEZA
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F399d Fernandes, Fatima Daiane Abreu.

Os desafios na execução do planejamento estratégico em uma academia de esportes / Fatima Daiane Abreu Fernandes. – 2019.
57 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2019.

Orientação: Prof. Dr. Fabiana Nogueira Holanda Ferreira.

1. Planejamento estratégico. 2. Execução. 3. Ramo fitness. I. Título.

CDD 658

FATIMA DAIANE ABREU FERNANDES

OS DESAFIOS NA EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA ACADEMIA DE ESPORTES

Monografia apresentada no Curso de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Fabiana Nogueira Holanda Ferreira (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares, principalmente aos meus pais que sempre me proporcionaram uma educação de qualidade e me incentivaram a chegar neste curso de graduação.

À Professora Dra. Fabiana, pelas suas contribuições relevantes neste trabalho e pela sua disponibilidade e paciência. Agradeço por todo o conhecimento repassado que proporcionou o sucesso deste trabalho.

Aos professores da banca examinadora, Prof. Dr. Hugo Acosta e Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami pela disponibilidade e pelas sugestões de aprimoramento.

À Universidade Federal do Ceará e aos professores do curso de Administração por todo o conhecimento que adquiri e por todas as experiências vividas em sala de aula.

Aos amigos da Universidade pela parceria em projetos e pelo companheirismo durante todo esse período de grandes dificuldades e aprendizados.

RESUMO

O setor de serviços no Brasil está em constante crescimento nos últimos anos e o setor *fitness* é umas das áreas que tem grande participação, levando-se em consideração a constante preocupação da população com a saúde, bem-estar e a estética. Assim, o processo de planejamento estratégico e a execução eficiente da estratégia torna-se um diferencial em um setor tão competitivo. Neste contexto, o objetivo geral desta investigação é analisar os principais fatores que dificultam a execução do planejamento estratégico em uma academia de esportes. Para tanto, foi realizado o levantamento referencial sobre o processo de planejamento estratégico; sobre os desafios na execução das estratégias e entrevistas em profundidade com os responsáveis pelo processo de gestão estratégica em uma academia de esportes na cidade de Fortaleza. Trata-se de uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, realizada através de um estudo de caso. Os resultados apontam que os principais desafios da execução da estratégia de uma academia de esportes se encontram no momento do controle e na falta de orientação da execução da estratégia estabelecida.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Execução, Ramo *fitness*

ABSTRACT

The service sector in Brazil has been constantly growing in recent years and the fitness sector is one of the areas that has great participation, taking into account the constant concern of the population with health, well-being and aesthetics. Thus, the strategic planning process and the efficient execution of the strategy becomes a differential in such a competitive sector. In this context, the general objective of this research is to analyze the main factors that make difficult the execution of strategic planning in a sports complex. For that, a referential survey was carried out on the strategic planning process; on the challenges in executing the strategies and in-depth interviews with those responsible for the strategic management process in a sports complex in the city of Fortaleza. This is an exploratory research, of a qualitative nature, carried out through a case study. The results point out that the main challenges of implementing the strategy of the sports complex are at the moment of control and in the lack of orientation of the implementation of the established strategy.

Keywords: Strategic planning; Execution, Fitness branch

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de planejamento estratégico	16
Figura 2 – Fatores do ambiente externo	19
Figura 3 – Modelo de cinco forças de Porter	22
Figura 4 – Quatro zonas da matriz SWOT	23
Figura 5 – Critérios para avaliar a aceitabilidade das opções estratégicas	26
Figura 6 – Relação de mercado e tecnologia	31
Figura 7 – Interdependência recíproca	32
Figura 8 – Processo de comunicação	33
Figura 9 – Cultura em quatro camadas	34
Figura 10 – Processo de transição de cultura	37
Figura 11 – Estrutura organizacional do academia de esportes	44
Figura 12 – Relação de estratégia corporativa e estratégia em nível de negócio	45
Figura 13 – Etapas do Processo de planejamento estratégico da academia de esportes	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de paradigmas	35
Quadro 2 – Descrição das entrevistas	39
Quadro 3 – Missão, Visão e Valores da academia de esportes	41
Quadro 4 - Pontos fortes e fracos da academia de esportes	44

LISTA DE SIGLAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ACAD – Associação Brasileira de Academias

PIB – Produto Interno Bruto

IHRSA – *International Health, Racquet & Sportclub Association*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
2.1 Processo do Planejamento Estratégico.....	16
2.1.1 Concepção Estratégica	17
2.1.2 Gestão e conhecimento estratégico	19
2.1.3 Definição das estratégias.....	24
2.1.4 Implementação e Avaliação da estratégia	26
3. EXECUÇÃO ESTRATÉGICA.....	29
3.1 Estrutura Organizacional e Execução.....	29
3.2 Coordenação e Compartilhamento de informações	32
3.3 Cultura Administrativa e Mudança de Cultura	35
4. METODOLOGIA.....	39
5. RESULTADO DA PESQUISA.....	41
5.1 Apresentação do caso	41
5.2 Processo de planejamento estratégico	44
5.3 Desafio na execução do planejamento.....	48
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	
APÊNDICE B - QUADRO DE CONGRUÊNCIA	

1. INTRODUÇÃO

O setor de serviços é um segmento em constante crescimento no Brasil. Este setor se caracteriza pelo fornecimento de bens intangíveis, geralmente sendo produzidos e consumidos ao mesmo tempo e por isso os serviços não podem ser estocados. Este setor é um dos ramos predominantes na constituição do PIB brasileiro representando 70% deste, em 2018, de acordo com o IBGE (2018).

O ramo *fitness* é um setor de serviço em constante crescimento, devido a preocupação da população com a saúde, a qualidade de vida e até mesmo com a estética. Segundo pesquisa divulgada pela IHSRA (2018), a indústria mundial *fitness* alcançou aproximadamente 174 milhões de clientes, em 65 mercados, distribuídos por mais de 201 mil academias, resultando em uma estimativa 87,2 bilhões de dólares, aproximadamente. O Brasil, de acordo com a Associação Brasileira de Academias (ACAD,2017), apresenta cerca de 34 mil academias em que se exercitam aproximadamente 9 milhões de pessoas, resultando em um faturamento de 2 bilhões de dólares. Com esses números, em 2017, o Brasil ocupava o segundo lugar no *ranking* em número de estabelecimentos.

Com a quantidade significativa de academias no ramo *fitness*, torna-se necessário investimentos em diferentes técnicas, modalidades e tecnologias para se diferenciar dos concorrentes e obter melhores resultados. Uma das modalidades *fitness* com maior crescimento no Brasil é o *crossfit*, esta modalidade se caracteriza pelo intenso exercício de movimentos livres, sem utilização de máquinas de ginástica, em vez disto utilizando-se cordas, anilhas, caixas, halteres e barras, segundo o site *Crossfit* o Brasil apresenta mais de 1.000 boxes da modalidade, sendo 36 unidades no estado do Ceará, ficando atrás somente dos Estados Unidos, que possui mais de 7.000 unidades de treino da modalidade.

A Academia de esportes X, empresa analisada neste trabalho, é uma unidade de treino que tem como modalidades o setor de musculação, de *crossfit* e esportes ao ar livre. Devido a isso a empresa possui quadras de vôlei de areia e futevolei, pista de corrida, espaço para prática de *futmesa*, academia de musculação e espaço para prática de *crossfit*. Trata-se de um estudo de caso onde é analisada a importância de uma execução eficiente do planejamento estratégico em um setor tão

concorrido no mercado brasileiro, diferencial que se torna estratégico devido à grande quantidade de atividades similares e de academias (ACAD,2017).

Diante da importância do processo de planejamento estratégico e de uma execução eficiente, a avaliação destes fatores em uma academia de esportes cearense, justifica-se pela importância de constatar na prática a forma que o processo é desempenhado e os desafios na execução do planejamento estratégico.

Tendo como problema de pesquisa “Quais os desafios na execução das diretrizes estratégicas corporativas em uma academia de esportes?”, o objetivo geral do trabalho analisar os principais fatores que dificultam a execução do planejamento estratégico em uma academia de esportes. Assim, esta investigação tem os seguintes objetivos específicos:

- I) Identificar como o processo de planejamento é desenvolvido em uma academia de esportes;
- II) Compreender tipos de estratégias que são definidas em uma academia de esportes;
- III) Compreender as dificuldades e desafios na execução da estratégica em uma academia de esportes

Com a finalidade de atingir os objetivos citados acima, foi realizada, uma pesquisa qualitativa com a coleta de dados em campo, através de análise de documentos e entrevista com os responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico de um academia de esportes situado na cidade de Fortaleza, Ceará, uma das empresas com participação de mercado na região sul da cidade e reconhecimento pela diversidade de modalidades ofertadas aos usuários.

A fim de atender aos objetivos definidos neste trabalho, o capítulo dois, apresenta uma revisão bibliográfica sobre as etapas do planejamento estratégico e como se desenvolve este processo. No capítulo três, discorre-se sobre as principais dificuldades no momento da execução do planejamento estratégico. O capítulo seguinte apresenta o processo metodológico utilizado na pesquisa, como a forma de coleta de dados e a análise destas informações.

No capítulo cinco apresenta-se os resultados alcançados com a pesquisa de campo, sendo estes relacionados com o referencial teórico apresentado nos capítulos dois e três. Em seguida, apresenta-se as considerações finais e as

referências que foram utilizadas como base para o desenvolvimento das ideias deste trabalho.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme Oliveira (2013) o planejamento estratégico é um processo administrativo que fornece uma metodologia, a fim de se estabelecer o melhor caminho a ser seguido pela organização, visando a otimização do grau de integração com os fatores externos – não controláveis – e a atuação de forma inovadora e diferenciada.

Sendo assim, pode-se entender o planejamento estratégico, como competência de uma administração que direciona gestores de empresas, no intuito de elaborar um plano de organização à longo prazo, levando em consideração alguns fatores, internos e externos, assim como as políticas que devem ser respeitadas para que a coerência e a sustentação decisória estejam presentes no planejamento (CHIAVENATO,2003).

De forma geral, as empresas utilizam planejamento estratégico para contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos; concentrar a atenção dos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas; otimizar o modelo de gestão da empresa; facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados; otimizar o processo de identificação de oportunidades de mercado e consolidar a vantagem competitiva da empresa (OLIVEIRA,2013).

Oliveira (2013), demonstra que para contrabalançar as incertezas a continuidade é fundamental no planejamento estratégico, sendo necessário o desenvolvimento de planos alternativos. Tal questão é também abordada por Ducker(1984), que reforça a importância do acompanhamento constante, destacando-se a importância do processo contínuo e sistemático que forneça informações a fim de permitir a retroalimentação organizada, sendo possível medir os resultados das decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Para o autor Chiavenato (2003), os objetivos estratégicos, aplicados de formas isolada, não trazem efeitos satisfatórios, na sua visão é preciso trabalhar de maneira integrada e articulada planos táticos e operacionais da empresa. O planejamento estratégico está relacionado com a definição de objetivos estratégicos

que influenciam o caminho que a empresa irá seguir, estes objetivos podem ser de médio ou longo prazo. Entretanto a aplicação isolada é insuficiente, sendo necessário que o planejamento estratégico seja elaborado de forma alinhada com os planos táticos e operacionais da empresa.

Thompson Jr, Strickland, Gamble (2008) ressaltam o papel dos gerentes a frente do planejamento estratégico, os quais tem um compromisso, com um conjunto específico de ações, previamente definidas e que devem ser implementadas, para que se obtenha o resultado desejado em diversas áreas. A estratégia deve ser um plano de ação administrativa que direcione as operações da empresa. Este plano estabelece um conjunto de ações que devem ser seguidos pelos colaboradores, visando o crescimento da organização, através da satisfação dos clientes, da condução de operações e assim melhorar o desempenho financeiro e de mercado.

A seguir, são apresentadas as fases do processo de planejamento estratégico, de acordo com a divisão proposta por Chiavenato (2003). Assim deve servir como suporte para entender as técnicas gerenciais que são utilizadas em cada fase do processo de planejamento.

2.1 Processo do Planejamento Estratégico

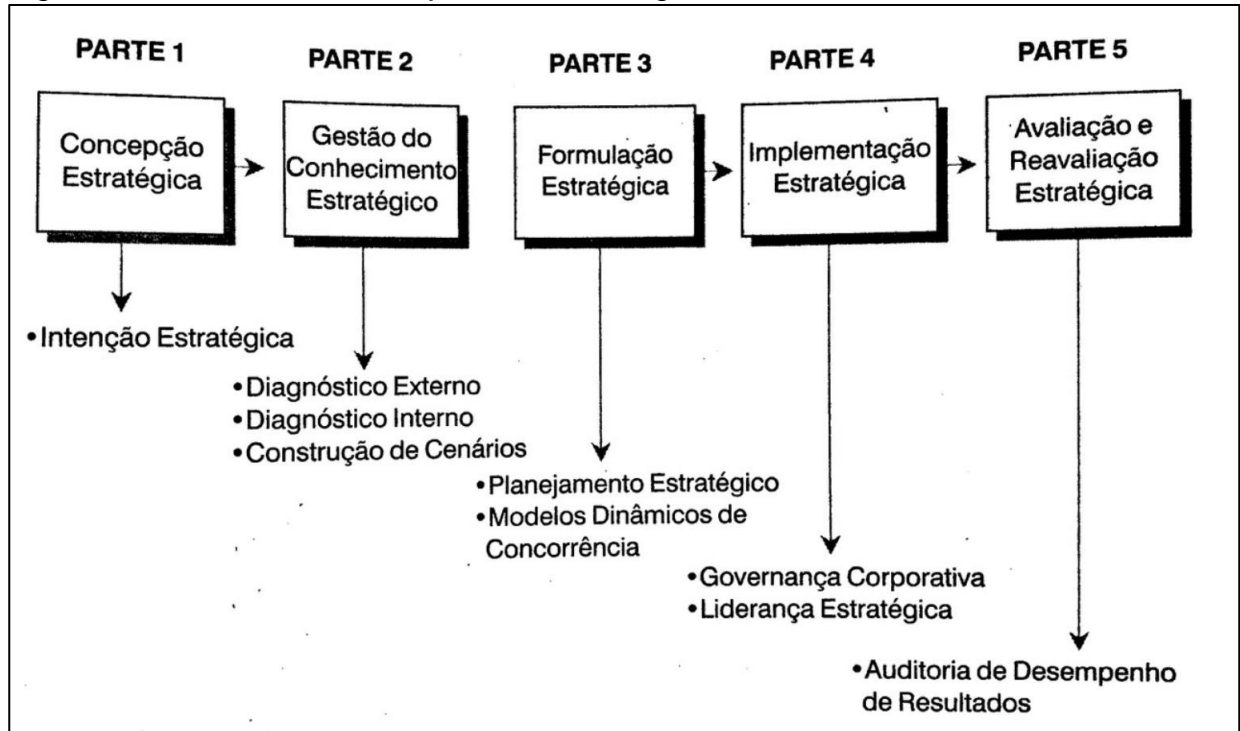
Segundo Barney e Hesterly (2011), o processo de planejamento estratégico auxilia as empresas nas escolhas e análises de informações, aumentando assim a probabilidade de se alcançar uma boa estratégia, ou seja, que irá gerar vantagens competitivas diante do mercado.

Existem diferentes tipos de processos para a formulação da estratégia, entretanto essas diferenças não são tão significativas. Chegando à conclusão de que o processo do planejamento é um plano sequencial de estudos que visa estabelecer objetivos e estratégias que melhor se adequam a organização.

De acordo com Chiavenato (2003) o processo de planejamento estratégico é constituído pelas seguintes fases: Fase 1 - Concepção Estratégicas; Fase 2 - Gestão de conhecimento estratégico; Fase 3 - Formulação estratégica; Fase 4 -

Implementação da estratégia e Fase 5 - Avaliação estratégica” (Chiavenato, 2003, p. 45), conforme ilustrado na figura 1:

Figura 1 – Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Chiavenato (2003, p.45)

Formalizar um plano estratégico, ou seja, um plano para ação, necessita de programas e projetos específicos, para que sejam adotadas. Além de um grande esforço pessoal e empregos de modelos analíticos de avaliação. É necessária uma racionalidade formal no processo de tomada de decisão e um firme controle sobre o trabalho (CHIAVENATO,2003).

Para entender mais sobre esse conjunto sequencial de análises e escolhas, apresenta-se, a seguir, uma descrição sobre as fases citadas acima.

2.1.1 Concepção Estratégica

Nesta fase são estabelecidas as concepções estratégicas da empresa, ou seja, é neste momento que são definidas a missão, visão e valores da organização. A declaração de missão é o que define qual será o ambiente de atuação da empresa, como também suas pretensões junto ao ambiente. Para Oliveira (2013, p.50), “Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação

de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa”

Segundo Barney e Hesterly (2011, p.4), “A missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo. Missões definem tanto o que a empresa aspira ser no longo prazo como o que ela quer evitar nesse ínterim”. Sendo assim, pode-se observar que a missão é de fundamental importância na constituição de um planejamento, pois serão delimitados o segmento e o caminho que a empresa pretende seguir.

Para Oliveira (2013), visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.

Já o segundo tópico traduz uma imagem do “negócio” no presente visando suas expectativas no futuro, uma meta de como seria a empresa no futuro. Para os fatores chaves do sucesso, proposta por Ansoff, visam deixar claro os pontos críticos para a empresa, os quais serão resolvidos de acordo com a “consecução da missão”.

De acordo com Kluyver e Pearce (2007, p.10)

“uma boa visão proporciona tanto orientação estratégica como foco motivacional. Uma declaração de visão eficaz atende a três critérios: (1) deve ser clara, mas não tão limitada a ponto de restringir a iniciativa; (2) deve ser desejável, no sentido de atender aos interesses legítimos e aos valores de todos os stakeholders; (3) deve ser factível, ou seja, implementável”

Outro fator importante no planejamento estratégico é a definição dos valores que iram nortear as decisões da organização. Para Chiavenato (2003), os valores são o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo. Os valores organizacionais correspondem aos atributos e às virtudes da organização, como prática de transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio ambiente.

2.1.2 Gestão e conhecimento estratégico

Segundo Chiavenato (2003), esta é a segunda fase do processo de planejamento estratégico sendo feito os estudos de diagnóstico externo e interno e a construção de cenários. O diagnóstico estratégico é uma ferramenta utilizada para detectar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Por isso, para realizar esse estudo é necessário avaliar aspectos internos e externos à empresa.

Segundo Oliveira (2013), neste momento procura-se entender qual a situação da empresa tanto nos aspectos internos quanto nos externos, sendo possível verificar o que a empresa tem de diferencial, de regular e de aspecto negativo em seu processo administrativo. Para Ansoff e McDonnell (1993), o diagnóstico estratégico é um enfoque sistêmico à determinação das mudanças a serem feitas na estratégia e nas potencialidades internas da empresa para garantir êxito em seu ambiente futuro.

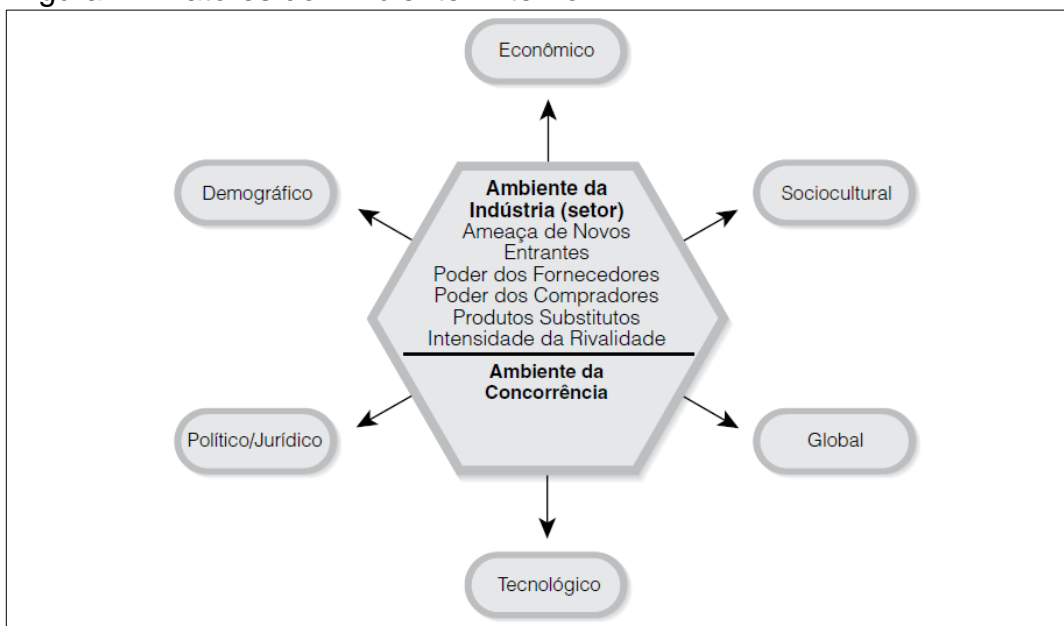
Complementado o que foi citado a cima, Oliveira (2013) afirma que o diagnóstico é uma forma de análise estratégica que deve apresentar algumas premissas básicas, que são: deve-se considerar o ambiente – externo e não controlável – e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa; esse ambiente proporciona à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas; para enfrentar essa situação do ambiente externo, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos internos e controláveis; esse processo de análise interna e externa deverá ser realista, integrado, sustentado, contínuo e acumulativo.

Sendo assim, pode-se observar que o diagnóstico estratégico é uma forma de a empresa compreender o ambiente em que se encontra e analisar se sua missão, objetivos e estruturas estão de acordo com que se espera, para transpor as ameaças e aproveitar as oportunidades.

De acordo com Oliveira (2013), a análise externa do ambiente tem como objetivo principal estudar as relações que existem entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças, bem como a sua posição atual em relação ao mercado em que a organização atua.

Segundo Chiavenato (2003), existem duas dimensões na análise do ambiente externo, o primeiro destes é o macroambiente neste estudo é englobado um ambiente mais amplo e genérico. Analisando fatores que influenciam de forma semelhante todas as empresas, direta ou indiretamente. Entre esses fatores, existem os fatores econômico, sociocultural, demográfico, político, tecnológico. A segunda dimensão é o setor de negócios nesta análise é observado o setor específico que a organização está inserida, um ambiente mais próximo e imediato, que é constituído por clientes, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras.

Figura 2 – Fatores do Ambiente Externo



Fonte: HITT(2011;p.35)

A análise do ambiente externo é composta por um estudo tanto das dimensões setoriais e competitivas, como do ambiente que influenciam as organizações, assim é possível antecipar as ameaças e oportunidades para que se tenha êxito nos planejamentos anteriores (CHIAVENATO,2003). Para completar uma base forte de negócio o diagnóstico estratégico externo tem que estar alinhado com o interno, pois este vai relacionar o ambiente de atuação juntamente com suas dinâmicas, a situação da organização, conforme apresenta-se a seguir:

Para Chiavenato (2003), através do diagnóstico estratégico interno da organização – também denominado análise organizacional ou auditoria interna da organização – a organização faz uma avaliação competitiva de suas potencialidades

– pontos fortes que precisam ser mais intensamente explorados – e de suas fragilidades – pontos fracos que precisam ser corrigidos e sanados.

Esta análise é uma forma que auxiliar os administradores na tomada de decisões estratégicas em termos de alocação de recursos, definição de competências, análise das capacidades e estrutura da empresa. Essas decisões devem ser embasadas no resultado do estudo interno, pois a correção de pontos fracos e a intensificação de pontos fortes pode resultar no sucesso da implementação do planejamento estratégico.

De acordo com Hitt (2011), os recursos, capacidades e competências essenciais formam a base da vantagem competitiva. Os recursos são a fonte das capacidades de uma empresa, sendo agrupados para criar capacitações organizacionais, que, por sua vez, são a fonte das competências essenciais de uma empresa, que formam a base das vantagens competitivas.

Não somente os administradores devem entender a importância da sua função na contribuição para a empresa alcançar seus objetivos, mas todos que integram a empresa, pois todos tem parcela de influência no desempenho pretendido na organização. Para Thompson Jr. (2008), a capacidade de uma empresa para ter sucesso no mercado depende em grande parte do poder competitivo de seus recursos fortes – o conjunto de capacitações, competências e ativos competitivos sob seu controle.

Para alcançar uma análise de ambiente interno devem ser abordadas os principais setores de uma empresa, que são: os setores de produção, de recursos humanos, financeiro e de marketing. Dessa forma, será possível identificar os pontos críticos de sucesso da empresa como um todo.

O ambiente em que as empresas se encontram é formado por grandes mudanças e de forma constante. Por isso, a análise dos ambientes deve ser feita de forma periódica, pois deve-se aproveitar as oportunidades que irão surgir no mercado e suprimir as ameaças, para que a organização melhore seu desempenho e alcance seus objetivos. (Oliveira,2013)

Com a finalidade de obter uma análise mais eficaz existem algumas ferramentas que auxiliam na tomada de decisão em uma empresa, como análise SWOT, *balanced scorecard*, análise das cinco forças de Porter e construção de cenários

De acordo com Chiavento e Sapiro (2003), a análise de cenário consiste em projeções variadas de tendências históricas para compor o futuro esperado. Sendo assim, a construção de cenários se torna fundamental para a adequação da estratégia da organização com seus objetivos que ela almeja atingir em logo prazo.

Segundo o mesmo autor, a construção de cenários é um processo circular, em que são feitas várias pesquisas e serão analisados os indicadores. Com isso, a construção desses cenários é dividida em etapas, que são: isolar a decisão a ser tomada, identificar as forças motrizes, escolher os indicadores, definição das premissas, estabelecimento das incertezas críticas e a criação de roteiros plausíveis.

De acordo com Kluyver e Perarce (2007, p.30), o *balanced scorecard* “é um conjunto de medidas que se propõe a fornecer a estrategistas uma visão rápida, mas ainda assim abrangente, dos negócios.” Estes objetivos e metas serão definidos de acordo com as principais funções departamentais. Geralmente, esta ferramenta é utilizada na implementação da estratégia, entretanto com a sua evolução tornou-se possível a aplicação também no desenvolvimento da estratégia. O *balanced scorecard* propõe aos gerentes a visão do negócio nas perspectivas do cliente, da competência da empresa, do financeiro da empresa; da inovação e aprendizado.

Da perspectiva do cliente são consideradas informações sobre a satisfação do cliente, participação no mercado, retenção dos clientes, desempenho de qualidade. Já na financeira observa-se as receitas, capitais investidos e os retornos obtidos. A competência da empresa analisa informações sobre gargalos na produção, produtividade. A inovação e aprendizado analisa os tipos de treinamentos fornecidos aos colaboradores, satisfação no trabalho e a rotatividade dos funcionários.

O fundamento desta ferramenta abrange quatro processos gerenciais, que são: traduzir uma visão, comunicar objetivos e vincular recompensas ao desempenho, melhorar o planejamento do negócio e acumular feedback e aprendizado. Estes processos contribuem para a obtenção de resultados, pois os

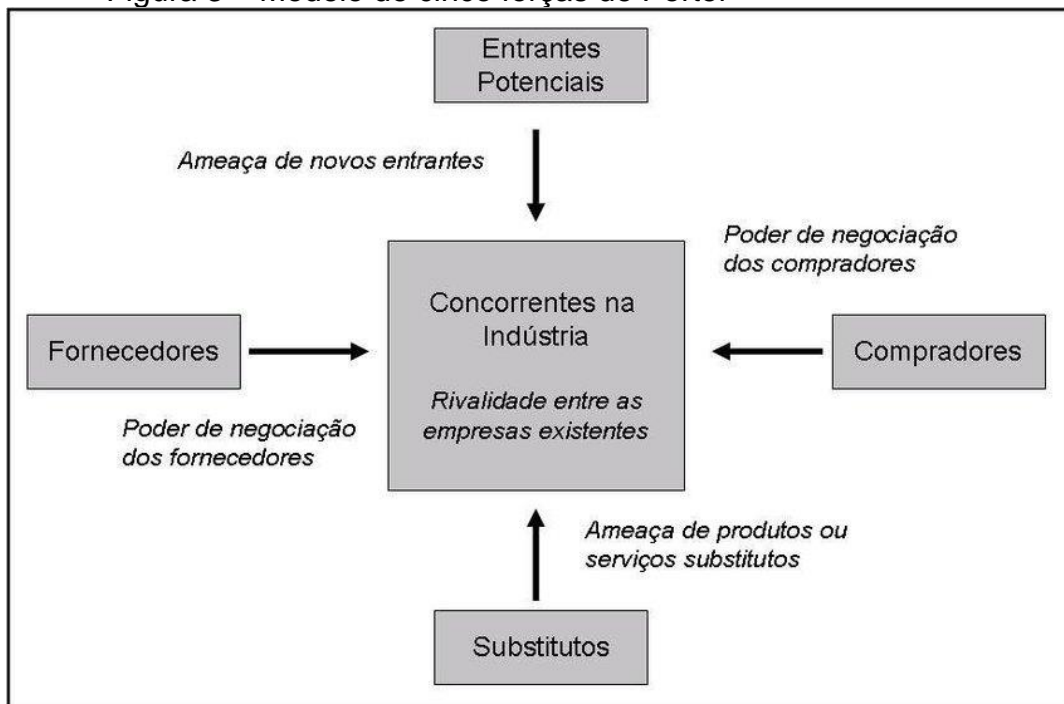
gerentes têm informações, com os *feedbacks*, e ferramentas para estimular o desempenho interno da empresa.

Johnson, Scholes e Whittington (2011) afirmam que a estrutura das cinco forças de Porter ajuda a identificar a atratividade de uma indústria ou setor em termos de forças competitivas. Estas forças são: ameaça de entrada de novos concorrentes; ameaça de produtos substitutos; poder de barganha dos compradores; poder de barganha dos fornecedores e rivalidade competitiva.

A ameaça de entrada de novos concorrentes são as dificuldades ou barreiras que novas empresas iriam enfrentar na entrada em um setor específico. Já a ameaça de produtos substitutos, são produtos ou serviços que ofertam benefícios similares aos produtos e serviços de uma indústria, mas por meio de um processo distinto. (Johnson et al, 2011)

O poder de barganha dos compradores é a força que os compradores têm para influenciar nos fatores de venda do produto final. Poder de barganha dos fornecedores é a influência dos fornecedores nos fatores de venda de matéria-prima aos produtores ou prestadores de serviço. A rivalidade competitiva tem como característica a competição entre os concorrentes diretos ou indiretos.

Figura 3 – Modelo de cinco forças de Porter



Fonte: Kluyver e Pearce (2007,p.57) - Adaptado

De acordo com Chiavenato (2003), a função da análise SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Após essa identificação é possível estabelecer qual plano seguir de acordo com a interpretação e inter-relação desses fatores.

Esta análise pode ser de grande ajuda na criação de vantagens para a organização, entretanto somente classificar as variáveis tem pouco valor e não irá sugerir opções estratégicas, mas a identificação de fatores de alto impacto levará a discussões em todo de questões sobre oportunidades do ambiente e que são primordiais para a criação de vantagem competitiva para a organização (Kluyver e Pearce,2007).

Observa-se que a análise SWOT é uma ferramenta de grande importância no estudo de diagnóstico do sistema, pois em uma única ferramenta são estudados fatores da análise do ambiente externo e interno, e a interligação entre esses fatores. Conforme a figura 4:

Figura 4 – As quatro zonas da matriz SWOT

		Análise externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise interna:	Pontos fortes	Política de ação ofensiva ou Aproveitamento: área de domínio da empresa	Política de ação defensiva ou Enfrentamento: área de risco enfrentável
	Pontos fracos	Política de manutenção ou Melhoria: área de aproveitamento potencial	Política de saída ou Desativação: área de risco acentuado

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003; p.188)

2.1.3 Formulação da Estratégia

Para Barney e Hesterly (2011), a estratégia de uma organização é uma forma de indicar como será obtida vantagens competitivas. Para esses autores, uma boa estratégia é aquela que cria tais vantagens. Segundo Hitt (2011), a empresa apresenta vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que os

concorrentes não conseguem imitar, por ser custosa demais para executar ou por outros fatores. Sendo assim, quando a organização escolhe uma estratégia está escolhendo alternativas para competir no mercado.

Oliveira (2013) destaca que a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafio e metas estabelecidos.

As empresas estão inseridas em ambientes que sofrem constantes mudanças, como consequência novas exigências são impostas à organização pela sociedade. Isto pode ser ocasionado devido a novas descobertas tecnológicas, novos concorrentes ou a saturação do mercado. Com isso, novas estratégias são essenciais, pois os objetivos vão ter que se adaptar as novas demandas (Ansoff; McDonnell; 1993).

Muitos autores classificam os tipos de estratégias de forma diferente. A seguir será apresentada a visão de alguns autores sobre os tipos e classificação de estratégias que os gestores têm à disposição. De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2007), a estratégia pode ser definida em níveis, que são: estratégias em nível empresarial, em nível de unidade de negócios e em nível funcional.

Na estratégia em nível empresarial são discutidas questões estratégicas que está em evidência é: em qual setor a empresa deve operar? A resposta a essa pergunta é definida pela alta administração da organização. A estratégia em nível de unidade de negócio se define em que setor competir dentro do negócio escolhido. Geralmente são utilizadas estratégias genéricas, que tem essa nomenclatura por serem facialmente adequadas a qualquer unidade de negócio. Dentre algumas dessas estratégias, destacam-se estratégias de nicho-custos baixos, nicho-diferenciação e estratégia de diferenciação. (Wright et al, 2007)

Com a estratégia em nível funcional são definidos tipos de estratégias em áreas funcionais da empresa, mas neste caso, os gestores devem observar que existe uma interrelação entre todas as unidades funcionais, para que no momento de definição estratégia seja analisado os impactos em todos os setores da organização.

Já segundo Oliveira (2011), existem quatro tipos de estratégias que serão definidas de acordo com a situação da empresa. Esses tipos, são estratégia de

sobrevivência, estratégia de Manutenção, estratégia de crescimento e estratégia de desenvolvimento

A estratégia de sobrevivência é indicada quando a empresa está em uma situação inadequada interna ou externamente, em que são identificados alto índices de pontos fracos e ameaças externas. Existem algumas estratégias específicas que podem ser aplicadas pelo gestor, como: redução de custos, desinvestimento e reviravolta (*Turnaround*).

A estratégia de manutenção é adequada quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, que assinala um ambiente com predominância de ameaças. Devido a isso, a empresa prefere manter uma atitude defensiva diante dessas dificuldades. Como estratégias específicas de manutenção, pode-se citar: estratégia de estabilidade, estratégia de nicho e estratégia de especialização (Oliveira,2011).

A estratégia de crescimento a empresa encontra um ambiente externo com situações favoráveis, tentando explorar oportunidades e conseguir vantagens para a organização (OLIVEIRA,2011). Wright, Kroll e Parnell (2007) afirmam que uma organização deve escolher uma estratégia de crescimento que resulte em aumento das vendas ou da participação no mercado, aumentando assim o valor da empresa. Como exemplo, pode-se citar estratégia de inovação, estratégia de internacionalização, estratégia de joint venture e estratégia de expansão.

A estratégia de desenvolvimento aplica-se ao momento em que o gestor identifica a predominância de pontos fortes e oportunidades que podem ser exploradas, como a procura por novos mercados ou novas tecnologias. desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos ou serviços, desenvolvimento de capacidades e desenvolvimento de estabilidade.

2.1.4 Implementação e Avaliação da estratégia

Teixeira (2010) afirma que a implementação da estratégia pode seguir dois passos, que são a projeção dos processos internos e dos relacionamentos necessários para produzir os impactos externos desejados através da dinamização

da cadeia de valor e a gestão da cadeia de resultado, de forma a estabelecer vantagens competitivas sustentáveis.

De acordo com esse mesmo autor, a implementação decorre da escolha da estratégia considerada mais adequada, segundo a variedade de situações e contextos considerados. Estes contextos resultam dos resultados dos estudos e ferramentas que foram citados nas sessões anteriores.

Como o processo de planejamento estratégico é um ciclo contínuo no decorrer da implementação é necessário avaliação e controle das estratégias que foram definidas para a empresa. Para que possa se ter uma comparação dos resultados esperados com relação aos resultados alcançados.

Esta avaliação pode ser feita com a análise dos fatores críticos de sucesso, que de acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2011) existem três fatores críticos principais, que são adequação, aceitabilidade e viabilidade. A adequação “diz se uma estratégia aborda as questões principais que foram identificadas na compreensão da posição estratégica da organização”. Para mensurar essa adequação existem ferramentas que auxiliam na análise, como a classificação de opções estratégicas, árvores de decisão e a construção de cenários.

Figura 5 – Critérios para avaliar a aceitabilidade das opções estratégicas

Critérios	Usados para entender	Exemplos	Limitações
Retorno			
Lucratividade	Retorno financeiro do investimento em grandes projetos	Retorno sobre capital Período de retorno Fluxo de caixa descontado (FCD)	} Aplica-se a projetos distintos Somente custos/benefícios tangíveis
Custo-benefício	Custos/benefícios mais amplos (incluindo intangíveis)	Projetos de grande infraestrutura	
Opções reais	Sequência de decisões	Análise de opções reais	Quantificação
Análise de valor para o acionista (AVA)	Impacto de novas estratégias no valor para o acionista	Fusões/aquisições Avaliação de novos empreendimentos	Detalhes técnicos geralmente difíceis
Risco			
Projeções de índices financeiros	Robustez da estratégia	Análise do ponto de equilíbrio Impacto em funcionamento e liquidez	} Testa fatores separadamente
Análise de sensibilidade	Teste de suposições/robustez	Análise “E se?”	
Reações dos stakeholders	Dimensão política da estratégia	Mapeamento dos <i>stakeholders</i>	Amplamente qualitativa

Fonte: Johnson *et al* (2011; p. 268)

Na aceitabilidade caracteriza-se como um fator que se relaciona aos resultados esperados de uma estratégia. Estes resultados são retorno, riscos e reações de stakeholders. Já a viabilidade “está relacionada ao fato de uma organização ter ou não recursos e competências para pôr em prática uma estratégia.” (Johson et al, 2011). Várias são as técnicas que podem ser utilizadas para definir a viabilidade, como análise financeira, análise da disposição de recursos na organização.

A última fase do processo de planejamento estratégico é a implementação da estratégia estabelecida, entretanto, após esta etapa começa outro processo que é a execução de tudo aquilo que foi definido, sendo um processo mais longo e complexo. Sendo este o momento que será colocado em prática tudo o que foi planejado pelos gestores das empresas, sendo assim, exige-se a integração dos todos os colaboradores para ocorrer uma execução eficiente.

Portanto, neste capítulo foram apresentados os conceitos e etapas do processo de planejamento estratégico, no capítulo seguinte, é apresentado um referencial teórico sobre a execução das estratégias definidas, sendo relacionado com este conceito com a estrutura organizacional, a cultura da organização e a forma de compartilhamento das informações na empresa.

2. EXECUÇÃO ESTRATÉGICA

A definição da estratégia não é suficiente sem uma execução eficiente. De acordo com Hrebiniak (2006), a execução é a chave do sucesso, mas fazer a estratégia funcionar é um desafio muito maior. Segundo este autor, diversos fatores habituais influenciam esta execução, como política interna, estagnação e resistência a mudanças.

A estratégia torna-se um desafio ainda maior pelo fato de os administradores serem treinados com ênfase do desenvolvimento de estratégias, mas não para executá-la (Hrebiniak,2006). Não sendo preparado academicamente para desafios que podem surgir no decorrer da execução do planejamento, tendo que aprender com os erros e frustrações.

De acordo com Hrebiniak (2006), há oito áreas de obstáculos para a execução do plano estratégico que foi previamente estabelecido. Estas áreas são: desenvolver um modelo para orientar as decisões ou ações da execução; entender como a criação da estratégia afeta a sua execução; gerenciar as mudanças de forma efetiva, incluindo as mudanças culturais; entender o poder ou a influência e usá-lo para o sucesso da execução; desenvolver estruturas organizacionais que estimulam o compartilhamento das informações, a coordenação e uma clara responsabilidade; desenvolver controles efetivos e mecanismos de feedback; saber como criar uma cultura de suporte à execução e aplicar a liderança com viés de execução

Neste capítulo serão abordados estes fatores que são considerados obstáculos à execução da estratégia, organizados em três dimensões: estrutura organizacional; compartilhamento de informações; cultura administrativa e mudança (HREBINIAK,2006).

3.1 Estrutura Organizacional e Execução

Estrutura organizacional especifica as relações hierárquicas, os procedimentos, controle, autoridades e processos de tomada de decisões na empresa (HITT, p.308). Assim a estrutura organizacional está diretamente relacionada como os

recursos, as atividades distribuídas nos departamentos da empresa e a definição de hierarquia da organização.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2007, p.272), existem sete tipos principais de estruturas, que são definidas de acordo com as demandas da organização. Esses tipos, são: a funcional, a divisional por produto, a divisional geográfica, a multidivisional, a de unidade estratégica de negócio, a matricial e a horizontal.

Com o crescimento da empresa, muitas vezes, a estrutura funcional exige que a organização seja dividida em áreas funcionais. Estas áreas são agrupadas devido as características semelhantes. Pode-se citar a divisão de áreas, como setor de marketing, de finanças, de produção. Apresenta como vantagens o maior controle operacional, determinação clara de tarefas, concentração de habilidades que proporciona o desenvolvimento de conhecimento das áreas funcionais. Como desvantagem o fato dessa estrutura se mostra inflexível com o crescimento da organização. (Johnson, Scholes e Whittington; 2011)

Por sua vez, na estrutura divisional a organização é dividida por linhas de produtos ou serviços, localizações geográficas. Cada setor de divisão apresenta sua própria estrutura funcional, podem, muitas vezes, apresentarem estratégias totalmente diferentes. Como vantagens têm-se a propriedade da estratégia, especialização de competências, treinamento em visão estratégica. E como desvantagens têm a duplicação das funções centrais e divisionais, fragmentação, não cooperação e perigo de perda de controle central. (Johnson, Scholes e Whittington; 2011)

A Estrutura matricial caracteriza-se pela dupla cadeia de comando, pois tanto o administrador funcional como o de projetos exercem autoridade nas atividades desempenhadas. Apresenta como vantagem a possibilidade de flexibilidade da estrutura, em que são permitidos as dimensões duplas e o conhecimento integrado. Como desvantagens, pode-se citar a demora na tomada de decisões, o alto grau de conflito e a falta de clareza sobre as responsabilidades de trabalho, tarefas, custos e lucros. (Johnson, Scholes e Whittington;2011). Por sua vez, a estrutura horizontal é um tipo de estrutura com menos níveis hierárquicos, com a finalidade de diminuir a

burocracia nas organizações. Uma das estratégias de reestruturação organizacional visando uma estrutura horizontal é o *downsizing*.

Wright, Kroll e Parnell (2007) afirmam que a organização tem que saber identificar se a sua estrutura organizacional está alinhada com a sua estratégia projetada para que a execução seja eficaz. De acordo com os autores, não existe uma regra definida para avaliar esta adequação, entretanto estes indicam pontos que apontam se a estrutura ajudará na execução da estratégia, sendo estes: a estrutura é compatível com o perfil empresarial e com a estratégia empresarial?; no nível empresarial, a estrutura é compatível com os resultados das unidades de negócio da empresa?; há níveis hierárquicos em número reduzido ou demasiado, tanto na análise empresarial quanto na de unidade de negócio?; a estrutura promove a coordenação das partes?; a estrutura permite a centralização ou descentralização de autoridade adequadas?; a estrutura permite o agrupamento adequando de atividades?

A estratégia definida pela empresa exerce impacto sobre como os recursos e capacidades serão alocados. Sendo assim, de acordo com Hrebiniak (2006) existem quatro “impulsionadores” estratégicos principais que influenciam diretamente na escolha estrutural. Estes impulsionadores, são: tipos de estratégia, necessidade de eficiência e eficácia, relação com os mercados e tecnologias, crescimento e tamanho organizacional. Quanto ao tipo de estratégia a estrutura deve refletir as demandas estratégicas, com isso a estrutura varia com a mudança da estratégia. Hrebiniak (2006) indica como exemplo as estratégias de baixo custo, de foco/diferenciação e a global.

Em relação a necessidade de eficiência e eficácia as estratégias são focadas visando obter vantagens competitivas. Quanto mais a organização focar na eficácia, maior a probabilidade de uma estrutura descentralizada. Já o foco na eficiência exige uma centralização da estrutura, devido a necessidade de maior controle de custos. (Hrebiniak, 2006)

A relação com mercados e tecnologias, por sua vez, pode ser compreendida como impulsionador a medida que o grau de relação entre o mercado e tecnologia é um importante definidor da estrutura, pois quanto maior a relação entre esses fatores nos produtos e serviços, maior será a probabilidade de centralização ou

compartilhamento de funções e recursos. Quanto menor o nível de relação, maior a probabilidade de unidades descentralizadas, conforme detalhado na Figura 6 a seguir:

Figura 6 – Relação de Mercado e tecnologia

a) <u>Alta relação entre os mercados</u>	e	<u>Alta relação entre as tecnologias</u>	= <u>Centralização</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Mesmos clientes • Mesmos canais de distribuição • Mesmo preço • Mesmas elasticidades de demanda 		<ul style="list-style-type: none"> • Mesma fabricação • Mesmos processos ou tecnologias • Uso dos mesmos recursos ou habilidades 	
b) <u>Baixa relação entre mercados</u>	e	<u>Baixa relação entre tecnologias</u>	= <u>Descentralização</u>

Fonte:HrebinaK (2006; p.145)

O crescimento e o tamanho organizacional podem ser compreendidos como impulsionadores da estratégia uma vez que implicam nos níveis de centralização e descentralização das decisões. Quando a empresa é de pequeno porte a sua estrutura geralmente é centralizada no proprietário. Entretanto quando a estratégia de crescimento funciona a empresa terá como consequência o aumento da complexidade e dificuldade de coordenação, sendo assim, resultará na necessidade de descentralização estrutural (HREBINIAK,2006).

3.2 Coordenação e Compartilhamento de informações

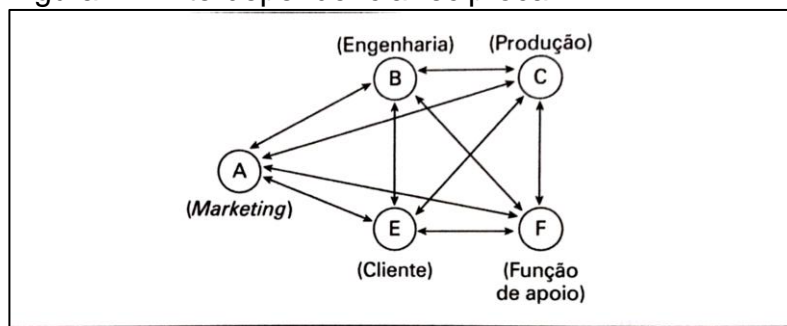
Como foi discutido no capítulo passado, a estrutura organizacional define a “anatomia” da organização especificando as posições hierárquicas, responsabilidade e relações entre setores. Entretanto, para que se construa uma empresa competitiva, que execute seu planejamento e atinja suas metas não é suficiente somente a definição da estrutura, “mas a integração e coordenação entre todas as unidades da empresa” (Hrebiniak,2006, p.151).

O desenho das partes da organização é uma representação considerada estática, sendo de extrema importância para atingir metas de curto ou longo prazo. Para acrescentar “movimento” a essa estrutura, estes movimentos seriam o constante compartilhamento de informações e a criação de um processo de integração entre os setores. Dessa forma, a organização não seria vista pelos colaboradores como uma

grande divisão de tarefas, mas como um conjunto que busca objetivos específicos (HREBINIAK,2006).

A partir do estabelecimento da estrutura organizacional é possível definir o tipo de interdependência entre os setores da empresa. De acordo com Hrebiniak (2006), existem três tipos de interdependência, que são: interdependência recíproca, agrupada e sequencial. A interdependência recíproca é o tipo de integração mais complexo, pois os setores estão interligados entre si e estão em constante troca de informações. Qualquer participante que estiver interligado pode influenciar no processo de decisão. Como mostra a figura a seguir:

Figura 7 – Interdependência recíproca

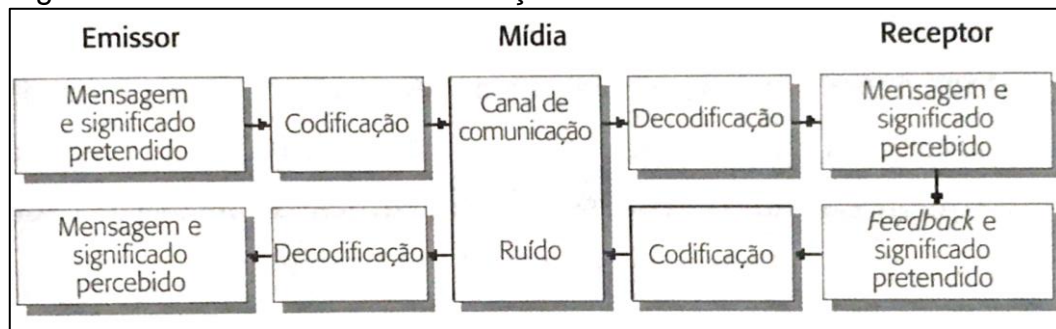


Fonte: Hrebiniak (2006, p.160)

A interdependência agrupada, por sua vez, apresenta um baixo nível de interdependência e de necessidade de coordenação. As pessoas trabalham conjuntamente, mas não é necessária a contínua troca de informações para que o trabalho seja desenvolvido. Já na interdependência sequencial nesse tipo o fluxo de informações o trabalho é sequencial, sendo assim existe uma sequência de procedimentos. A comunicação clara e eficiente é fundamental para se alcançar os objetivos (HREBINIAK,2006).

Para que ocorra um compartilhamento de informações eficaz e não ocorra problemas com a interdependência é necessário que a organização tenha definido um processo de comunicação (CHAVES et al, 2010) Este processo é a definição de como será o fluxo da informação até chegar ao destinatário. Os componentes desse processo estão ilustrados na Figura 8 a seguir:

Figura 8 – o Processo de comunicação



Fonte: Chaves et al (2010)

Compreende-se por emissor quem dar origem a comunicação, sendo assim é que emite e codifica a mensagem. A mensagem é o conteúdo que se pretende transmitir. Pode ser escrita, falada, com símbolos ou sinais.

O canal de comunicação é o suporte de distribuição em que a mensagem será propagada. Estes canais podem ser formais ou informais. Os canais formais são aqueles que têm regra, padrão e um processo estruturado, como relatórios, e-mails, instruções normativas. Já os canais informais não têm uma estrutura definida e ocorrem naturalmente, como conversas e gestos.

O receptor é o destinatário final da mensagem, que tem que decodificar e interpretar as informações. Quando o receptor compreende a mensagem da forma que o emissor pretendia, pode-se concluir que o processo de comunicação foi eficaz. Entende-se por ruídos as interferências que dificultam a transmissão da mensagem, como exemplo erros de escrita, problemas nos canais de comunicação, uso de jargões.

O *feedback*, por sua vez, é o retorno que o emissor tem do receptor, identificado se a compreensão da mensagem foi correta ou não. (CHAVES at al, 2010)

As informações devem estar disponíveis no momento certo para que possam ser tomadas decisões estratégicas. Para ter essa constante troca de informações as organizações utilizam métodos ou ferramentas de compartilhamento de informações. Como exemplo, tem-se o sistema de TI, bancos de dados, intranet, contratação de pessoas especificamente para o contato e comunicação com subunidades. (Herbiniak, 2006)

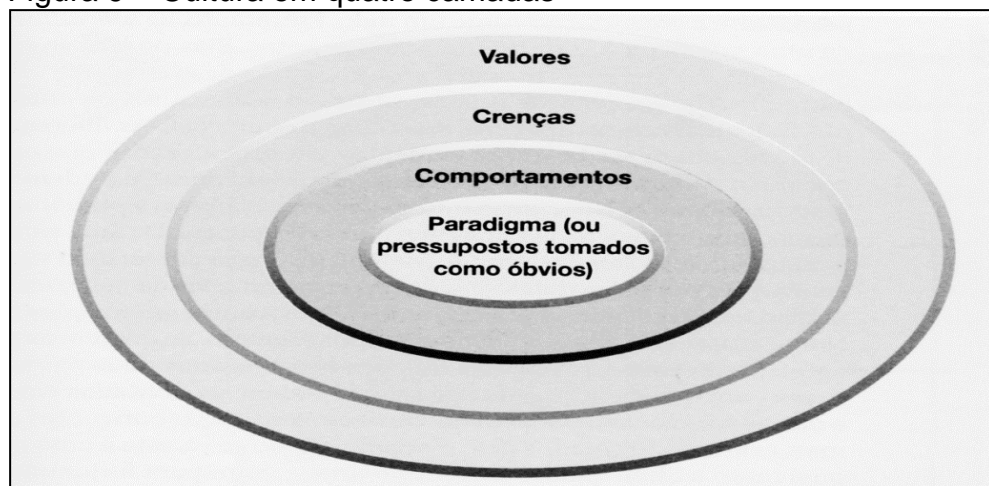
Mesmo com sistemas de banco de dados modernos que as organizações possuem, ainda assim existem barreiras que os gestores têm que superar para que o receptor compreenda informações e execute a estratégia. Podem existir algumas rotinas que diminuam essas barreiras, que são: Utilizar terminologias adequadas a cada receptor, Detalhamento de toda informação nova e complexa, pedir feedback aos receptores para assegurar que a informação foi compreendida de forma adequada e evitar o uso excessivo de jargões e linguagens técnicas (Chaves et al, 2010).

3.3 Cultura Administrativa e Mudança de Cultura

De acordo com Teixeira (2010), a cultura em sentido amplo abrange as formas tradicionais de comportamento que as pessoas desenvolvem ao longo do tempo. Johnson, Scholes e Whittington (2007) afirmam que existem diversos níveis de cultura, que influenciam o comportamento dos indivíduos, esses níveis são o nacional/regional, funcional, campo organizacional e o individual.

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007), a cultura organizacional é formada por quatro categorias, que são: valores, crenças, comportamentos e paradigmas, conforme ilustrado na Figura 9:

Figura 9 – Cultura em quatro camadas



Fonte: Johnson, Scholes e Whittington (2011; p.153)

A cultura administrativa é um nível de cultura que é desenvolvida dentro das organizações. Wright, Kroll e Parnell (2007) definem a cultura organizacional como valores e padrões de crenças e comportamento que são aceitos e praticados pelos

membros de uma determinada organização. A partir dessa definição, observa-se que empresas do mesmo setor ou região geográfica terão culturas diferentes, pois valores e padrões serão interpretados de forma única em cada organização.

Valores correspondem aos atributos e às virtudes da organização, como prática da transparência e da honestidade. Geralmente são especificados nas definições de missão, objetivos e estratégias da empresa, por isso são facilmente identificáveis.

Crenças, por sua vez, são aspectos mais específicos que os valores e são mais percebidas pelo modo como os colaboradores falam da organização, por isso as crenças não são expressas por escrito, mas percebidas no ambiente da empresa.

Para Johson et al (2007), comportamento é o modo como a empresa atua no cotidiano, este modo pode ser percebido tanto pelos colaboradores como com as pessoas fora da organização.

Já paradigmas podem ser compreendidos como o conjunto de pressupostos comuns e tomados como óbvios em uma organização. Estes pressupostos devem ser aceitos de maneira geral para que não existam conflitos no ambiente organizacional. Entre esses pressupostos, pode-se citar: rotinas, rituais, histórias, símbolos, estruturas de poder e organizacional, sistema de controle, de medidas e recompensa, conforme detalhado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Tipos de paradigmas

Rotinas	Modo como as atividades são feitas na organização
Rituais	Eventos que são realizados pela empresa e por isso evidenciam a importância para a cultura administrativa
Histórias	A forma como a memória da empresa é repassada para novos e antigos colaboradores
Símbolos	Podem ser objetos, atos ou eventos que tem significado para a organização, como logotipos, uniforme, disposição física do ambiente de trabalho
Estrutura de poder e estrutura organizacional	Representa a estrutura formal, enfatizado as linhas de poder internamente.
Sistema de controle e sistema de medidas e recompensas	Mostram que tipo de cultura a empresa valoriza, por exemplo, planos de gratificações individuais incentivam o individualismo e competição interna mais do que o trabalho em equipe.

Fonte: Adaptado Johson et al;2007

A cultura pode ser um fator que facilita ou dificulta a execução da estratégia da organização. Com a definição de uma nova estratégia novas rotinas e estruturas deverão ser criadas na empresa, sendo assim a empresa deve criar novos paradigmas. Entretanto, a implementação de novos paradigmas não é fácil, pois pode existir a resistência a mudança. De acordo com Teixeira (p.395), a resistência a mudança pode se manifestar de forma individual ou de forma grupal.

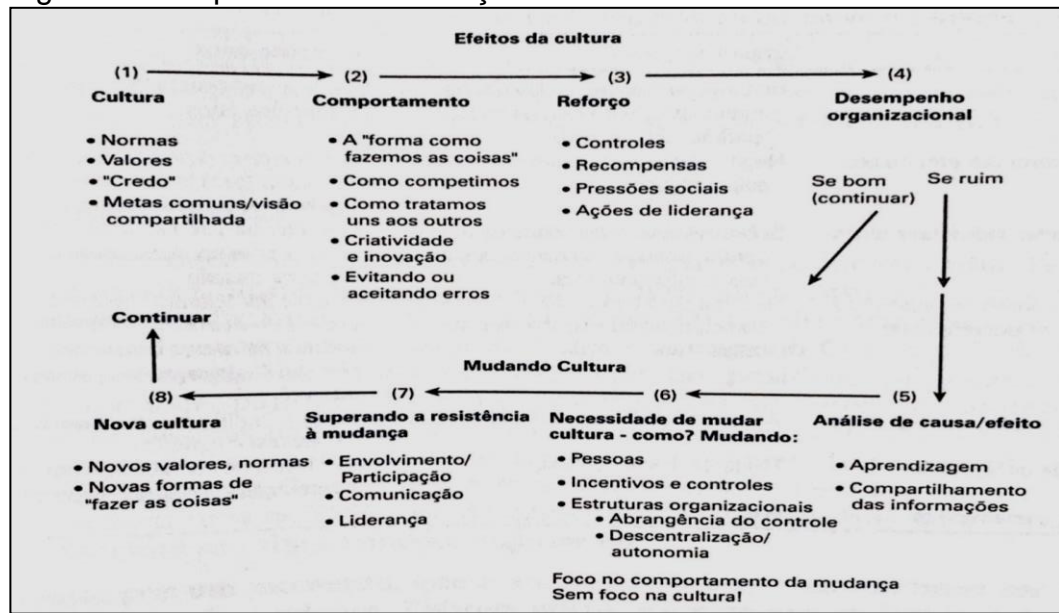
De acordo Johnson et al (2007), deve existir um agente da mudança que é a pessoa ou setor que implementam a mudança pretendida na empresa, mas, muitas vezes, essa pessoa não é a responsável pela criação da estratégia. Como exemplos de agentes, pode-se citar os gerentes intermediários e pessoal externo, como consultores. Estes agentes terão que avaliar como a mudança está sendo recebida pelos colaboradores, e, se houver resistências deve-se descobrir os motivos e tentar contorná-los.

Segundo Kotler (1986), as causas mais comuns de resistência a mudanças são: desejo de não perder algo que valorizam; incompreensão das implicações da mudança; descrença na necessidade de mudança; pouca tolerância em relação a mudanças e experiências anteriores de mudanças malsucedidas. Como consequência desta resistência pode causar um desgaste no clima organizacional e comprometer o processo de execução da estratégia preestabelecida.

Existem diversas formas de superar essas resistências dentro do ambiente organizacional. Exemplos disto pode ser envolvimento direto do líderes da empresa nesta mudança, a comunicação ativa com aqueles que serão mais afetados pela transformação, passando a impressão de que a alteração na cultura não foi imposta; definição dos benefícios das novas rotinas e processos de trabalho, ações estas que podem trazer vantagens tanto individualmente, como para a empresa (HREBINAK,2006).

Pode-se observar que uma comunicação clara e direta de aspectos positivos da mudança pode reduzir as incertezas e a resistência dos colaboradores. Visando tornar essa mudança de cultura mais eficaz para os colaboradores e gerentes Hrebinak (2006) criou um modelo, em que são definidas etapas e os principais pontos que devem ser abordados nessa transição cultural das organizações. Este modelo pode ser visualizado na Figura 10:

Figura 10 – O processo de transição da cultura



Fonte: Herbiniak (2006; p. 267)

Neste capítulo, portanto, buscou-se compreender alguns obstáculos à execução estratégica, observando-se como a estrutura organizacional, a cultura organizacional e o compartilhamento das informações implicam na execução do planejamento estratégico. A seguir, apresenta-se a metodologia utilizada para alcançar os resultados da pesquisa proposta.

4. METODOLOGIA

O tipo de pesquisa realizada neste trabalho é uma pesquisa qualitativa, que segundo Creswell (2010), consiste em uma análise que se baseia em dados de texto e imagens e que apresenta passos singulares na observação de dados, com isso este tipo de estudo é possível constatar diferentes perspectivas e panoramas.

A pesquisa foi direcionada a análise do processo de elaboração do planejamento estratégico e as dificuldades na execução deste plano dentro do academia de esportes de pequeno porte que atua no ramo *fitness* e está localizado em Fortaleza/CE no bairro Edson Queiroz, aqui denominado por questões de confidencialidade como Academia de esportes X, ou simplesmente, empresa X. Esta empresa foi considerada como caso de estudo para a investigação por possui ações de planejamento estratégico bem definidas.

A abordagem é qualitativa, pois torna a interpretação das informações obtidas mais abrangente. Os tipos de dados coletados, como processo de formulação da estratégia, modificações realizadas e as barreiras encontradas na execução deste planejamento podem ser melhor exploradas e aprofundadas em uma abordagem qualitativa e através da análise documental.

Os dados foram coletados através de entrevistas aplicada utilizando-se roteiro e da análise de documentos fornecidos pela empresa, como relatórios, detalhamento da estrutura da empresa, estrutura do planejamento estratégico, dentre outros.

Conforme Silva, Godoy e Bandeira-de-Mello (2010), a entrevista baseada em roteiro é uma forma flexibilizar a coleta de dados, pois o entrevistador prepara o roteiro e de acordo com o decorrer das respostas obtidas. Com isso, o entrevistador pode formular novos questionamentos ou mudar a ordem das perguntas que estavam formuladas no roteiro inicial. Sendo assim, o entrevistador pode alcançar novas perspectivas de dados na entrevista que serão primordiais na formulação dos resultados da pesquisa. Conforme apresentado no Quadro 2, duas pessoas foram entrevistadas para a obtenção de dados nesta pesquisa, que são:

Quadro 2 – Descrição das entrevistas

REFERÊNCIA	DESCRIÇÃO DO CARGO	TEMPO DE DURAÇÃO DA ENTREVISTA	FORMA DE REGISTRO DE DADOS
Entrevistado 1	Proprietário/Gestor	2 horas	Entrevista Pessoal
Entrevistado 2	Gerente	2h30min	Entrevista Pessoal

Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa tem como objetivo geral analisar os principais fatores que dificultam a execução do planejamento estratégico em uma academia de esportes. Assim, esta investigação tem os seguintes objetivos específicos: I) Identificar como o processo de planejamento é desenvolvido em uma academia de esportes; II) Compreender tipos de estratégias que são definidas em uma academia de esportes; III) compreender as dificuldades e desafios na execução da estratégia em uma academia de esportes.

Para alcançar os resultados pretendidos, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso (Yin,2005), desenvolvido com a finalidade de obter dados necessários para avaliar o processo estratégico e as dificuldades na execução deste em uma academia de esportes.

De acordo com os objetivos citados acima, os tópicos da pesquisa são direcionados a analisar os pontos a seguir, conforme apresentado no Apêndice I: sobre processo de planejamento estratégico, sobre como são definidas as metas e objetivos, sobre as ferramentas utilizadas para a definição das estratégias, sobre a comunicação da estratégia e sobre as dificuldades encontradas na execução do planejamento estratégico. Os dados coletados foram transcritos e analisados por meio da Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977). Os resultados seguem no capítulo a seguir.

5. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se a pesquisa realizada no Academia de esportes X. Esta é uma empresa de pequeno porte que atua no ramo de prestação de serviço *fitness* e está localizada em Fortaleza/CE no bairro Edson Queiroz.

5.1 Apresentação do caso

O setor de musculação/*fitness* é um tipo de serviço que tem crescido muito nos últimos anos, não somente no Ceará, mas em todo o Brasil, este crescimento se deve, principalmente, a preocupação crescente da população com o bem-estar e a saúde. Segundo os entrevistados, a empresa analisada surgiu para atender a esta demanda.

O Academia de esportes X foi inaugurado no ano de 2016 através da junção de três investidores e do empreendedor/gestor, que é formado em Educação Física pela Universidade Estadual do Ceará e MBA em gestão empresarial.

Inicialmente a empresa investiu no ramo de *Crossfit*, um tipo de treinamento de alta intensidade que auxilia no desenvolvimento de força e no condicionamento físico em geral, posteriormente a empresa investiu no ramo de musculação e atividades funcionais, visando a diferenciação em relação aos seus principais concorrentes da atividade principal, que é o *Crossfit*. Sendo assim, atualmente a empresa possui um portfólio de serviço amplo, incluindo *crossfit*, academia de musculação, atividade funcional, vôlei de praia, futevôlei e *futmesa*, sendo esta uma modalidade nova no Brasil, utilizando-se uma bola de futebol e uma mesa com rede não sendo permitido utilizar as mãos para tocar na bola, ou seja, é uma mistura de futebol com tênis de mesa.

O ramo em que a empresa está inserida apresenta clientes de todas as idades, entretanto devido a maioria das atividades ofertadas serem consideradas de alta intensidade, a faixa etária mais presente na academia é de 18 e 30 anos. Como existem poucos praticantes na faixa de 40 a 60 anos, os entrevistados afirmaram que a empresa investe em adaptar treinos para que pessoas de todas as idades sintam-se encorajadas a praticar uma atividade como o *Crossfit*.

Segundo o gestor, na constituição da empresa foi colocado como um dos pontos primordiais ter uma missão, visão e valores bem estabelecidos para que a empresa surgisse com uma identidade já ajustada. Estes pontos são repassados tanto para os colaboradores quanto para os alunos, para que ocorra uma integração entre todos que fazem parte dos projetos da empresa, conforme Quadro 3:

Quadro 3 – Missão, Visão e Valores da academia de esportes

MISSÃO	Transformar as pessoas
VISÃO	Estar entre as principais referências do seguimento <i>fitness</i> e do <i>Crossfit</i> no estado do Ceará.
VALORES	Ética (ter congruência)
	Trabalho em equipe (pensar no outro)
	Senso de dono (Cuidar)
	Atitude (Fazer sem ser solicitado)

Fonte: Adaptado do Planejamento Estratégico da empresa X

Devido a empresa ofertar diversos tipos de modalidades de esportes, são formados planos de adesão contemplando as modalidades que se adequam ao perfil dos clientes. Então, os planos são formados levando em consideração o tempo, podendo ser trimestral ou semestral, e as modalidades de exercícios que o cliente tem interesse em praticar.

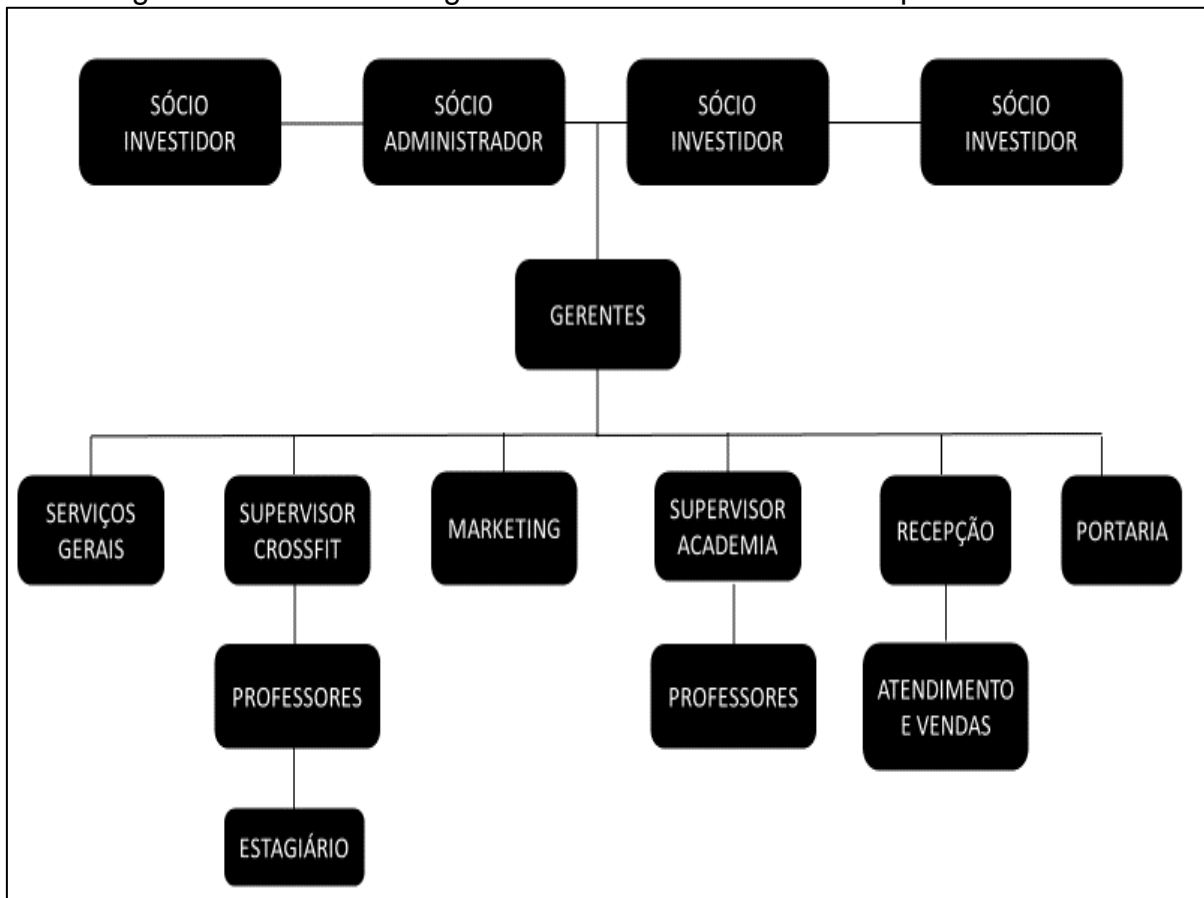
De acordo com a gerente, os concorrentes são impulsionadores de novas estratégias, seja por um novo concorrente que surge ou por novas modalidades e aparelhos ofertados por concorrentes que já estão no mercado, estas ações fazem com que a empresa tenha que se reinventar para manter os seus clientes e prospectar novos. Sendo assim, o gestor tenta manter um acompanhamento aproximado de como os concorrentes estão se saindo no mercado.

Os principais concorrentes são identificados levando em consideração, principalmente, a área geográfica. Com isso, considera-se empresas localizadas nas proximidades do bairro Edson Queiroz, que atuem no mesmo ramo ou em atividades similares.

Segundo Henry Mintzeberg (2004), uma das condições de programação de estratégia é a estrutura elaboradora, pois para que as estratégias pretendidas sejam decompostas em programas e em atividades específicas é necessário que a própria estrutura da organização possa ser dividida em subunidades. Com isso, a escolha da estrutura organizacional deve estar diretamente relacionada com o tipo de estratégia definida pela empresa.

A estrutura organizacional do academia de esportes X é dividida de acordo com as atividades específicas da empresa, pode-se identificar que, de acordo com Johnson et al (2011), a estrutura escolhida pelo proprietário é a divisão funcional, sendo assim identifica-se de forma bem definida o nível hierárquico dentro da empresa e qual atividade o setor representa, entretanto esse tipo de estrutura traz como maior desvantagem a dependência dos cargos que se encontram na parte superior do organograma. Sendo possível observar na imagem abaixo:

Figura 11 – Estrutura organizacional da academia de esportes



Fonte: Adaptado do Planejamento Estratégico da empresa X

5.2 Processo de planejamento estratégico

Como foi citado no capítulo dois deste trabalho, o processo de planejamento estratégico é desenvolvido em algumas fases até chegar na definição da estratégia pretendida (CHIAVENATO,2003). Segundo Oliveira (2013), a principal finalidade das estratégias é fornecer quais serão os cursos e os programas de ação que devem ser adotados pela organização para atingir os objetivos, desafios e metas estabelecidos.

O processo de planejamento da academia de esportes não é diferente das fases destacadas pelo autor Chiavenato (2003). De acordo com o gestor da empresa, o processo é feito para tentar alcançar os objetivos da forma mais eficiente possível. A seguir serão apresentadas as fases que são realizadas pela empresa.

O processo de planejamento estratégico, na fase 1, é iniciado e elaborado pelo proprietário juntamente com a gerente financeira. Neste momento, são destacadas as pretensões do proprietário para cada setor, pois o planejamento é feito de forma funcional, com isso é feito um plano estratégico específico para cada setor, ou seja, um plano para o setor de *Crossfit* e outro para o setor de musculação.

Entretanto, estas pretensões serão avaliadas de acordo com os resultados dos estudos do ambiente interno e externo, para que possa ser identificado a viabilidade das ideias e se estas poderão ser transformadas em metas e objetivos. Segundo o gestor, as principais ferramentas utilizadas para fundamentar as escolhas os objetivos, são: posicionamento no mercado, análise interna de pontos fortes e fracos e indicadores quantitativos de alunos.

Segundo os entrevistados, para análise do posicionamento no mercado são feitas pesquisas para identificar em que nicho se encontra o público-alvo da empresa e como os concorrentes estão desenvolvendo o trabalho. As principais técnicas utilizadas são: tabelas de valores e informações dos concorrentes. Segundo os entrevistados, com a tabela de valores identifica-se qual a faixa de preço que está sendo praticada no mercado. A academia de esportes trabalha com planos semestral e quadrimestrais; nestes planos são feitos mix das modalidades que são ofertadas, levando-se em consideração as características dos clientes. Já as informações dos

concorrentes são coletadas através da técnica de *benchmarking*, através do qual é possível coletar dados dos concorrentes, como estrutura física, valores da mensalidade, tipos de materiais utilizados, tipos de treinamentos ofertados. Segundo os entrevistados, busca-se com estes dados os fatores determinantes de competitividade das empresas.

Por sua vez, de acordo com os respondentes, a análise interna de pontos fortes e pontos fracos é uma forma que utilizam para identificar os aspectos que devem ser mantidos, pois são um diferencial e os aspectos que devem ser melhorados ou eliminados, para que a empresa possa melhorar seu ambiente. Conforme a gerente, os pontos identificados na análise foram os listados no Quadro 4:

Quadro 4 – Pontos fortes e fracos da academia de esportes

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Estacionamento interno grátis	Falta de engajamento de alguns setores
Segurança 24h	Deficiência no monitoramento das metas
Pista de corrida interna	Realizar investimento sem um planejamento financeiro prévio
Serviço Amplo (diferenciado)	Déficit no setor de vendas
Ótimo nível de negociação com o Cliente	Dificuldade na Captação de Clientes

Fonte: Elaborado pela autora

A partir dos pontos fortes e fracos citados acima, observa-se que os pontos fortes devem ser reavaliados pelos gestores da empresa, pois não podem ser considerados diferenciais, visto que empresas que atuam no mesmo ramo de serviço ofertam as mesmas características.

De acordo com os entrevistados, para os indicadores quantitativos de alunos são feitos relatórios semanais sobre total de alunos matriculados, de planos que estão próximo de vencer e um relatório mensal de quantos alunos novos aderiram ao serviço da academia. Com isso, estes indicadores são utilizados no momento de

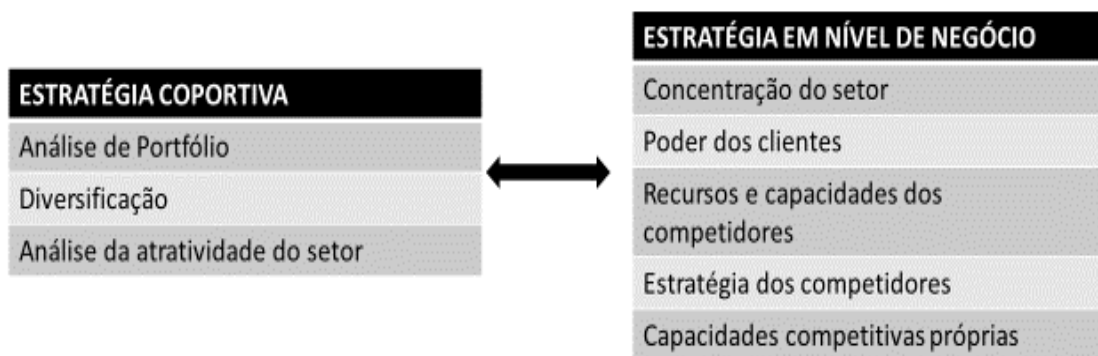
analisar estratégias a longo prazo, pois poderão dar uma estimativa do quantitativo dos alunos que influenciará diretamente no valor que poderá ser reinvestido.

De acordo com a gerente e o proprietário, o tipo de estratégia que mais é utilizado na empresa é a estratégia de crescimento com o foco em diferenciação. A empresa não possui muitos anos no mercado, mas desde o momento da sua constituição sempre teve como objetivo fornecer algo a mais para que os clientes não queiram buscar o serviço em outras empresas que ofereçam serviços similares. Com isso, nesse último ano as estratégias foram direcionadas ao crescimento de portfólio das atividades.

Sendo assim, com o aumento das atividades foi necessária expansão na estrutura do complexo para fornecer ao cliente uma melhor experiência, como, por exemplo, podendo ser citada a construção da quadra de vôlei de praia e espaço para a prática de futmesa. Segundo os entrevistados, visa-se, com esse foco em diferenciação, despertar o interesse de novos clientes e com isso aumentar a participação no mercado.

De acordo com o entrevistado 1, busca-se integralizar as estratégias de nível corporativo e de nível de negócio. A figura 12 apresenta os tipos de informações que a empresa usa para definir as estratégias em cada nível.

Figura 12 – Relação de estratégia corporativa e estratégia em nível de negócio



Fonte: Elaborado pela autora

Após a definição das metas e objetivos é realizado uma reunião entre marketing, sócios e o financeiro para estabelecer um calendário estipulando os planos de ações específicos, responsáveis pela execução das metas e o período estimado

para alcançar o estabelecido. Este prazo é estabelecido de acordo com o que os integrantes da reunião consideram razoável, podendo ser semanas, meses ou anos.

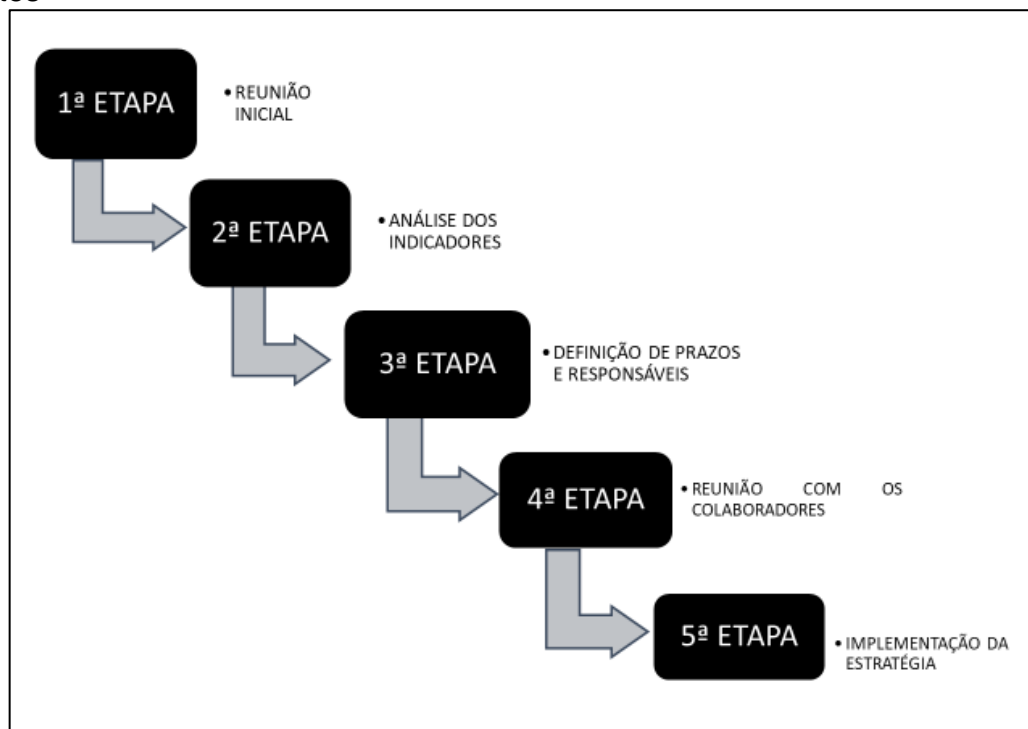
Este tipo de definição, segundo o autor Henry Mintzberg (2004), é chamado de hierarquia de objetivo, pois os objetivos são definidos pela alta administração para toda a organização e descem em cascata de hierarquia para os setores da empresa.

Segundo Hrebiniak (2006), para uma execução eficiente é necessário que as estratégias de longo prazo sejam traduzidas em métricas de curto prazo para que o desempenho diário, mensal ou trimestral seja melhor direcionado. Sendo assim, essas métricas de curto prazo podem ser usadas para avaliar o desempenho e alcançar as estratégias de longo prazo.

Segundo os entrevistados, posteriormente, o compartilhamento das decisões tomada na reunião são passadas para os colaboradores, através de relatórios e reuniões para alinhar a forma de execução do trabalho. A partir desse momento a estratégia começa a ser implementada.

Conforme o que foi apresentado acima, o processo do Academia de esportes X pode ser representado da seguinte forma:

Figura 13 – Etapas do Processo de planejamento estratégico academia de esportes



Fonte: Elaborada pela autora

A empresa não tem uma forma estabelecida de controle das estratégias que estão sendo executadas ou que já deveriam ter sido executadas. Sendo assim, o gestor “se perde” no momento certo de cobrar resultados das equipes de trabalho, pois muitas vezes quando toma conhecimento da ineficiência da execução das estratégias já é tarde para reverter a situação.

“Como não temos um setor de controle, muitas vezes, esse papel de controlar as estratégias estabelecidas acaba recaindo na gerência. Mas como temos muitos processos diários em andamento fica complicado exercer mais essa função em um setor com tantas atribuições. Acaba que os processos de execução vão acontecendo e eu não tenho relatórios se as ações estão funcionando, dificultando para saber o setor que deve ser cobrado ou se realmente a ação que escolhemos é que apresenta a deficiência.”
(Entrevistado 1)

Segundo a gerente, a empresa faz revisões periódicas do planejamento, geralmente, trimestral ou semestralmente. Esta periodicidade será definida dependendo dos prazos estabelecidos para a execução dos objetivos, sendo assim, estratégias que demandam mais tempo de execução serão reavaliadas após um período maior.

5.3 Desafios na execução do planejamento

Conforme foi citado no capítulo três, fazer um processo de planejamento e escolher uma estratégia não é suficiente para se obter vantagens no mercado sem uma execução eficiente (Hrebiniak,2006). A seguir são apresentadas as principais dificuldades que influenciam diretamente na eficiente e eficácia dos resultados esperados da execução do planejamento da academia de esportes. Estas dificuldades foram repassadas através de uma entrevista com os responsáveis pelo processo de planejamento e pelo acompanhamento da execução das estratégias definidas.

Quando perguntada sobre os principais desafios na execução o primeiro ponto que a entrevistada 2 citou foi o erro no processo de planejamento, desdobrando-se em estratégias vagas.

“Existem alguns momentos aqui na empresa em que os objetivos e metas são definidos sem passar pelo processo de planejamento, surgindo de alguma ideia que algum dos investidores pressupõe que funcionará ou quando é preciso dar uma resposta rápida a mudanças que ocorreram no setor. Nesses últimos anos, poucas vezes esse tipo de estratégia funcionou, na verdade, na maioria das vezes, surgem estratégias vagas e que dificultam a execução como um todo na empresa, porque a maioria dos colaboradores não compreendem de onde surgiu este objetivo e como o seu setor influencia nas metas.” (Entrevistado 2)

Por outro lado, o entrevistado 1 destacou a falha na definição das metas e a influência que essas decisões causam a execução da empresa.

“Depois de todo o processo de planejamento e que as estratégias já estão em andamento chegaram momentos em que víamos que a meta que estabelecemos estava abaixo ou acima do que deveria. Sendo uma falha no processo, mas que causa um impacto maior na execução, porque já foi desperdiçado investimentos e tempo.” (Entrevistado 1)

De acordo com a entrevistada 1, esse é um dos pontos em que a direção da empresa está tentando solucionar, através da utilização de novas ferramentas de diagnóstico de mercado que forneçam informações mais precisas para que as metas e objetivos sejam mais condizentes com o ambiente no qual a empresa está inserida.

Pelas falas dos entrevistados, pode-se observar que esta dificuldade diretamente parece estar relacionada com a falta de controle da execução da estratégia estabelecida. De acordo com o entrevistado 2, a empresa não possui um setor ou uma pessoa responsável pelo controle das estratégias. Com isso, não existe um *feedback* que proporcione informações para a correção de uma execução ineficiente ou a mudança do método de execução. Segundo Hrebiniak (2006), o controle fornece métodos “corretivos” da execução e que facilitam aprendizagem e a adaptação organizacional através das informações de desempenhos coletadas, seja no controle prévio, concomitante ou *a posteriori*.

Falta do sentimento de “pertença” de uma estratégia ou de planos de execução entre os alguns colaboradores é outro obstáculo citado pela entrevistada 2, sendo assim, ocorre influência direta na motivação em atingir as metas.

“Este é um problema que sentimos mais nos setores-meio da empresa, os professores que atuam na atividade-fim já estão bem envolvidos no ramo e abraçam bem as estratégias, mas não é o que ocorre com os outros setores da empresa. Então, nós temos muita dificuldade de alinhar a execução para que o trabalho flua melhor e tenha uma integração entre todos os setores.”
(Entrevistado 2)

Segundo Mintzberg (2004), a definição de estratégias em cascata, como ocorre no Academia de esportes X, faz com que as pessoas não se sintam envolvidas na fixação de objetivos causando a falta de sentimento de pertença. De acordo com o mesmo autor, os objetivos precisam ser feitos em níveis diferentes e depois agregados pela alta administração, podendo, portanto, essa ser uma das causas de dificuldade da empresa X.

Falta de modelo para orientar os esforços da execução da estratégia é mais um desafio que o entrevistado 1 destaca como dificuldade para alcançar uma execução mais rápida e dinâmica dentro da empresa.

“Sinto que muitas decisões diárias deixam de ser tomadas de forma rápida e no momento certo causando atrasos na execução de alguns objetivos. Por isso, vamos começar a investir no treinamento da equipe para que os esforços sejam melhor direcionados e tenha uma melhor integração entre todos. Esse é um grande desafio.” (Entrevistado 1)

Observa-se que essas deficiências na execução trazem impactos adicionais nos resultados de desempenho, não somente os obstáculos citados pelos responsáveis da empresa. Conforme Hrebiniak (2006), esses impactos, são: desperdício de tempo e dinheiro devido a ineficiência ou burocracia do processo de execução, as decisões de execução levam mais tempo para serem tomadas, as empresas reagem de forma lenta ou inapropriada às pressões competitivas e a falta de compreensão pelos funcionários de como o seu trabalho contribui para os resultados importantes de execução.

Por fim, pode-se observar que a empresa está na busca constante por informações que possam realimentar o seu processo de execução das estratégias para tentar propiciar um aumento da eficiência de todo o processo e alcançar vantagens em um mercado tão competitivo.

6. CONSIDERAÇÃO FINAIS

O objetivo geral do estudo foi analisar os principais fatores que dificultam a execução do planejamento estratégico em uma academia de esportes. Para isso, foi realizada uma pesquisa em campo em uma academia de esportes situado na cidade de Fortaleza, utilizando-se o método de estudo de caso com realização de entrevista para a obtenção de informações.

O primeiro objetivo específico foi alcançado ao identificar como o processo de planejamento é desenvolvido dentro da empresa, levando-se em consideração todas as fases que são elaboradas neste processo e relacionando com a teoria apresentada. Assim, identificou-se que o academia de esportes X apresenta um processo de planejamento estratégico com todas as fases bem definidas, sendo as fases divididas em reunião inicial (fase 1), análise de indicadores (fase 2), definição de prazos e responsáveis (fase 3), reunião com os colaboradores (fase 4) e implementação da estratégia (fase 5).

O segundo objetivo específico que é compreender os tipos de estratégias que são definidas em uma academia de esportes foi obtido ao ser analisado os níveis de estratégias corporativa e de negócio, observando-se os tipos de informações que os gestores utilizam em cada nível para a definição das respectivas estratégias.

O terceiro objetivo específico foi alcançado ao ser apontando quais são as principais dificuldades encontradas pelos gestores da empresa no momento da execução das estratégias definidas no processo de planejamento. Através dos dados coletados pode-se identificar como obstáculos: erros no planejamento, determinação de metas irreais, falta de sentimento de “pertença” de uma estratégia ou de planos de execução, falta de modelo para orientar os esforços da execução e a falta de controle da execução das estratégias estabelecidas.

A pesquisa apresenta como limitação a consequência principal da metodologia utilizada, pois o estudo de caso restringe os resultados e conclusões levando em consideração somente a realidade do academia de esportes, sendo assim a amplitude da pesquisa é menor, mas como é uma pesquisa exploratória que tem como objetivo a identificação dos desafios na execução do planejamento de uma

empresa específica os resultados são válidos. Com isso, destaca-se a oportunidade de pesquisas futuras mais amplas sobre o mesmo tema, em outras empresas de diferentes ramos.

Por fim, pode-se afirmar que este trabalho trouxe como contribuição acadêmica a identificação dos principais fatores que dificultam a execução do planejamento estratégico em uma empresa do tipo academia de esportes do ramo *fitness*. Sendo assim, o referido estudo serve de base para um estudo mais abrangente no setor de musculação e *crossfit*. Os resultados apresentados trazem contribuições aos gestores do setor por indicarem, mesmo que de forma exploratória, os principais desafios na implementação da estratégia na área. Estes resultados podem ajudar na compreensão e na busca de ações alternativas gerenciais.

Pode-se apontar como sugestão para pesquisas futuras investigações que comparem empresas que atuem com outras modalidades esportivas, a fim de identificar pontos em comum ou distintos. Outra possibilidade é a realização de um estudo de natureza quantitativa e descritiva que poderia contribuir para traçar um perfil de execução estratégica no setor.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3ª edição. São Paulo. Pearson Prentice Hall,2011.
- CHAVES, Lúcio Edi; NETO, Fernando Henrique da Silveira; PECH, Gerson; CARNEIRO, Margareth Fabíola dos Santos Carneiro. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV,2010.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 12ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier,2003.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª edição. Porto Alegre: Artmed,2010.
- GAJ, Luís. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1990.
- HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Rober E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida** – Porto Alegre: Bookman,2006.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia** – Porto Alegre: Bookman,2011.
- KLUYVER, Cornelis A. de; PERARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2ª edição. São Paulo. Pearson Prentice Hall,2007.
- Mapa de academias credenciadas na marca Crossfit. Disponível em <https://map.crossfit.com/?_ga=2.230453148.1026600136.1555866302-821265725.1555866302> Acesso em: 10 de maio de 2019
- Mercado de academias.Disponível em < <http://www.acadbrasil.com.br/mercado.html> > Acesso em: 10 de maio de 2019
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico** – Porto Alegre: Bookman,2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31ª edição. São Paulo: Atlas,2013.
- Setor de serviço cresce em abril e atinge melhor índice nos últimos três anos. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/noticias/economia-e-financas/2018/06/setor-de-servico-cresce-2-2-em-abril-e-atinge-melhor-indice-dos-ultimos-tres-anos>> Acesso em: 10 de maio de 2019

SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRE-DE-MELLO, Rodrigo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva,2010.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3ª edição. São Paulo. Atlas,2010.

THOMPSON, Artur A. Jr.; STRICKLAND III, A.J; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. 15ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, J. Mark; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. 1ª edição. São Paulo: Atlas,2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman,2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 70,1977.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

HISTÓRICO E PERFIL DA EMPRESA

1. Como surgiu e é composta a empresa?
2. Quais são as principais características dos clientes? (homens, mulheres, jovens, idoso, faixa etária)
3. Quais são os tipos de atividades ofertadas? (formas de planos ofertados)
4. Qual a estrutura organizacional da empresa?
5. Quais seriam os principais impulsionadores da estratégia na organização?

PROCESSO DE PLANEJAMENTO

6. A organização utiliza um planejamento estratégico?
7. Como é realizado o planejamento estratégico?
8. Como é definida a Concepção Estratégica através da missão, visão e valores?
9. Quais são os fatores determinantes para a escolha de metas e objetivos estratégicos?
10. Como é realizada a Gestão de conhecimento estratégica através do diagnóstico externo e interno? Quais ferramentas são utilizadas (projeção de cenários, análise *swot*, *balanced scorecard*, por exemplo)?
11. Para a Formulação estratégica, existe algum setor específico responsável pela elaboração do plano estratégico?
12. Qual tipo de estratégia é feita na empresa? Estratégia em nível empresarial, em nível de unidade de negócio ou em nível funcional?
13. Neste momento, que tipo de estratégia está sendo adotada na empresa? Estratégia de crescimento, de sobrevivência, de manutenção?
14. A empresa faz algum tipo de aliança estratégica? Por quê? É feito algum estudo para a escolha dos parceiros

15. Como é estabelecido o responsável e os prazos para a execução?
16. São feitas revisões dos planos estratégicos? Com qual periodicidade?
17. É feito algum controle da execução da estratégia e alcance de objetivos? Como é feito?
18. Como as metas estratégicas são passadas para os colaboradores? (compartilhamento de informação)
19. É feita alguma adaptação interna com a definição de novos objetivos? Como é feita?

DESAFIOS NA EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO

19. Quais são as principais dificuldades encontradas na execução do planejamento?
20. Como essas dificuldades foram superadas?

APÊNDICE B – QUADRO DE CONGRUÊNCIA

Objetivos Específicos	Categorias de Análise	Principais Autores	Questões Associadas no Roteiro
I) Identificar como o processo de planejamento é desenvolvido em um academia de esportes	Processo de Planejamento Estratégico	CHIAVENATO; OLIVEIRA; ANSOFF e MCDONELL	Questões 1,2,3,4,5,6,7,8,9, 10,15,16,17 e 18
II) Compreender os tipos de estratégias que são definidas em um academia de esportes;	Tipos de Estratégia	OLIVEIRA; WRIGHT, KROLL e PARNELL	Questões 11, 12, 13 e 14
III) Compreender as dificuldades e desafios na execução da estratégia em um academia de esportes	Dificuldades na Execução Estratégica	HERBINIAK; MINTZBERG	Questões 19 e 20