

**CENTRO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE SÃO MATEUS
Técnico em Administração**

**Jennifer dos Anjos
Patrícia Nascimento
Vanessa Farias de Brito
Victoria Alves e Silva**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Estudo de
caso em uma pequena empresa prestadora de serviços**

**São Paulo
2018**

Jennifer dos Anjos
Patrícia Nascimento
Vanessa Farias de Brito
Victoria Alves e Silva

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Estudo de
caso em uma pequena empresa prestadora de serviços**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso Técnico em Administração da Etec São
Mateus, orientado pela professora Rita de Cássia
Gracetti, como requisito final para a obtenção do
título de Técnico em Administração

São Paulo
2018

“O sucesso é ir de fracasso em fracasso sem perder o entusiasmo. ”

WINSTON CHURCHILL

RESUMO

Nos últimos tempos, os pequenos negócios têm ganhado grande destaque no mercado, principalmente o setor de serviços. Nesse sentido, o mercado torna-se mais competitivo e a elaboração de um planejamento eficaz, fundamental para o sucesso de uma empresa.

O presente trabalho trata da importância do planejamento estratégico em uma microempresa prestadora de serviços. Foi realizada uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa através de pesquisas bibliográficas e observação direta da empresa em estudo.

Constatou-se que uma falha no sistema organizacional tem grande influência sobre o planejamento de uma organização e que a adoção de medidas estratégicas pode reduzir problemas estruturais.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Microempresa. Competitividade. Sucesso.

ABSTRACT

In recent times, small business have gained great prominence in the market, especially the services sector. In this way, the market becomes more competitive and the elaboration of effective planning becomes critical to the success of a company.

The present assignment, seeks to expand knowledge about the importance of planning in a microenterprise that provides services. It was conducted an exploratory research, with a qualitative-quantitative approach through bibliographic research and direct observation of the company under study.

Based on the observation of the microenterprise under study, it was found that a failure in the organizational system has great influence on the planning of an organization and that the adoption of strategic measures can reduce structural problems.

Key words: Strategic planning. Microenterprise. Competitiveness. Success.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Distribuição das microempresas por região	17
Figura 2 - Distribuição das microempresas por setor	18
Figura 3 - Distribuição das empresas de pequeno porte por região	19
Figura 4 - Distribuição das empresas de pequeno porte por setor.....	20
Figura 5 - Esquema de estrutura linear	25
Figura 6 - Esquema de estrutura funcional	26
Figura 7 - Esquema de estrutura linha staff.....	27
Figura 8 - As quatro funções administrativas	28
Figura 9 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	29
Figura 10 - O Ambiente Externo.....	36
Figura 11 - Fatores da análise dos concorrentes	39
Figura 12 - Condições que implicam as decisões gerenciais.....	40
Figura 13 – Análise SWOT.....	43
Figura 14 - Ciclo PDCA	45
Figura 15 - Ciclo de atividades	50
Figura 16 - Modelo Organograma	52
Figura 17 - Proposta de organograma	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características dos níveis de planejamento	30
Tabela 2 - Processo de elaboração, implementação e controle	32
Tabela 3 - Segmentos e Elementos do Ambiente Geral	37
Tabela 4 - Análise SWOT	55
Tabela 5 - Proposta de planejamento estratégico	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCG – Boston Consulting Group

EPP – Empresa de Pequeno Porte

FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

ME - Microempresa

PE - Planejamento Estratégico

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT – Strengths Weaknesses, Opportunities, Threats

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA	13
1.1.1 Delimitação do tema.....	13
1.1.2 Pertinência	13
1.1.3 Relevância.....	13
1.1.4 Viabilidade	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
1.3 QUESTÃO ORIENTADORA	14
1.4 HIPÓTESE DE SOLUÇÃO	14
1.5 OBJETIVOS	15
1.5.1 Objetivo Geral.....	15
1.5.2 Objetivos Específicos	15
1.6 PROBLEMA DA PESQUISA	15
2. METODOLOGIA	16
3. ESTUDO DE CENÁRIO	17
3.1 PROJEÇÕES PARA O SETOR DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	20
4. DESENVOLVIMENTO	22
4.1 MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	22
4.1 1 Conceito	22
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	23
4.2.1 Estrutura organizacional formal	24
4.2.2 Estrutura organizacional informal	24
4.3 PLANEJAMENTO.....	27
4.3.1 Níveis de planejamento.....	28
4.3.2 Diferenças entre os tipos de planejamento	30
4.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	30
4.4.1 A elaboração do planejamento estratégico	31

4.5 INTENÇÃO ESTRATÉGICA	33
4.5.1 Missão	33
4.5.2 Visão	34
4.5.3 Valores	34
4.6 ANÁLISE DE AMBIENTE ORGANIZACIONAL	35
4.6.1 Ambiente externo	36
4.6.2 Ambiente interno	39
4.7 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS	41
4.7.1 Implementação e Controle	41
4.7.2 Ferramentas Estratégicas de Gestão	42
4.7.3 Análise SWOT	42
3.7.4 Ciclo PDCA	44
4.7.5 Indicadores e metas SMART	46
5. ESTUDO DE CASO	49
5.1. VISÃO GERAL DA EMPRESA	49
5.2 CICLO DE ATIVIDADES	50
5.3 DEPARTAMENTALIZAÇÃO	51
5.4 ORGANOGRAMA	51
6. RESULTADOS E DISCUSSÕES	53
6.1. ESTRUTURAÇÃO DAS FUNÇÕES E ATIVIDADES	53
6.2. ANÁLISE SWOT	54
6.3. ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO	55
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58

1.INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, foi apontado um grande índice de crescimento de pequenos negócios no Brasil. Atualmente, as Microempresas (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP) são de grande importância para o país, representam cerca de 98,5% do total de empresas privadas, respondem por 27% do PIB e são responsáveis por 54% do total de empregos formais existentes no país, ou seja, empregam mais trabalhadores com carteira assinada que as médias e grandes empresas (Sebrae).

Mediante à crescente taxa dos pequenos negócios, o mercado competitivo torna-se mais acirrado e torna-se necessária a execução de um planejamento estratégico e eficaz. Pois o planejamento influencia a direção e ritmo de crescimento de uma organização, uma vez que trabalha métodos que torne possível ao gestor o alcance de objetivos.

A temática abordada refere-se a importância do planejamento estratégico em uma pequena empresa. O presente trabalho busca expandir o conhecimento sobre a importância do planejamento estratégico em uma microempresa prestadora de serviços. Foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagens quali-quantitativas através de uma pesquisa de campo.

Segundo Kotler (2000, p. 67) “o segredo das empresas bem-sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”.

Através do reconhecimento de que o planejamento estratégico é parte fundamental para o desenvolvimento de uma empresa, fez-se necessária a discussão da importância da ferramenta e os seus efeitos sobre uma pequena empresa.

1.1 TEMA

Importância do planejamento estratégico sobre micro e pequenas empresas.

1.1.1 Delimitação do tema

Concretamente, o tema está delimitado na importância do planejamento estratégico, em uma pequena empresa prestadora de serviços da zona leste de São Paulo. Realizou-se um estudo de caso para obter referências de dados e informações que justificassem possíveis causas do problema.

1.1.2 Pertinência

O tema em questão trata-se de uma ferramenta gerencial de grande valor à para a administração de empresas. Pertence ao componente curricular de Gestão Empresarial, observado no segundo módulo do curso, onde estudou-se a função e valor do planejamento estratégico para a dirigir uma organização.

1.1.3 Relevância

Diante dos processos de mudança, as empresas têm enfrentado desafios para promover o seu crescimento e o firmar uma posição segura no mercado. É mister salientar a importância do PE no sucesso do desenvolvimento das empresas, seja ela de pequeno ou grande porte. Como destaca Porter (1998), ao implantar um planejamento estratégico adequado, a organização pode aperfeiçoar sua postura estratégica, analisando as forças que afetam a competição em seu setor, além de identificar os aspectos potenciais e fracos da empresa.

A empresa em estudo sustenta - de acordo com a análise BCG uma posição de crescimento/maturação no mercado e busca consolidar uma posição estratégica que beneficie o seu crescimento. Dessa forma, a presente pesquisa visa a conscientização do administrador acerca da importância do PE a fim de alcançar os objetivos organizacionais, garantindo uma posição segura no mercado.

De modo a contribuir não somente para a empresa em estudo, mas para a para a administração de micro e pequenas empresas, uma vez que indica - de

maneira elementar - caminhos para que os gestores alcancem o sucesso no crescimento organizacional de seus empreendimentos.

1.1.4 Viabilidade

Em visão do estudo, o grau de viabilidade é conveniente ao projeto da organização.

1.2 JUSTIFICATIVA

Por conta das transformações e as mudanças em que as organizações se encontram, o mercado competitivo se aquece e torna-se necessário a execução eficaz de um planejamento estratégico. Uma vez que amplia as chances de sucesso de uma organização e aumenta sua participação no mercado, a ferramenta auxilia para o alcance bem-sucedido de seus resultados. A relevância deste trabalho está na contribuição para o desenvolvimento de microempresas, visto que o conhecimento de um planejamento estratégico proporciona aos gestores melhores condições de elevar e manter sua empresa no mercado.

1.3 QUESTÃO ORIENTADORA

Considerando a apuração dos dados e informações coletados a presente pesquisa propõe a solução da seguinte pergunta: Quais os efeitos da falta de planejamento estratégico sobre a microempresa em estudo?

1.4 HIPÓTESE DE SOLUÇÃO

Em face da pesquisa realizada, propõe-se medidas estratégicas que visem solucionar os problemas da empresa, propiciando uma vantagem competitiva no segmento de atividade que ela atua:

- Estruturar, elaborar e implementar um planejamento estratégico que vise o alcance dos objetivos organizacionais e favoreça o desenvolvimento da empresa em sua área de atuação.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo Geral

Expandir o conhecimento sobre a importância do planejamento estratégico em uma microempresa prestadora de serviços.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Verificar de que forma o planejamento estratégico influencia nas atividades da empresa;
- Conscientizar o administrador sobre a importância do planejamento para o sucesso de um empreendimento;

1.6 PROBLEMA DA PESQUISA

Partindo das observações diretas realizadas na empresa em estudo, notou-se a presença de falhas com base na execução de atividades diárias, sendo estas, falta de organização e planejamento das tarefas que resultam no declínio da organização.

2. METODOLOGIA

Neste item será apresentado os métodos utilizados para a elaboração do trabalho em questão.

Inicialmente foram feitas observações diretas no ambiente profissional da empresa em estudo, para identificar as causas dos problemas diários, e assim poder iniciar pesquisas exploratórias qualitativas para definir as possíveis soluções para os mesmos.

Segundo Gil (apud Silva) “a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão” (GIL apud Silva e Menezes, 2001, p. 21).

Por meio de observação direta de uma das integrantes do grupo que é funcionária da empresa, foi possível notar que havia problemas na rotina diária da empresa, com isso não foi necessário realizar uma entrevista com o responsável pela empresa, por meio de observações diretas no dia a dia da empresa foi possível identificar os reais problemas, e causa dos mesmos. Após a identificação do problema foram realizadas pesquisas exploratórias de abordagens qualitativas visando solucionar o problema em questão.

Com as pesquisas exploratórias foi possível confirmar onde a organização está errando para que ocorra tantos problemas no dia a dia, gerando desperdício de tempo e dinheiro, com base nos estudos e dados obtidos nas pesquisas exploratórias realizadas em livros, plataformas de pesquisas acadêmicas e artigos científicos nos familiarizamos com os temas abordados neste trabalho, identificamos que os problemas se dão pela falta do planejamento estratégico dentro da organização, e erros na estrutura organizacional, analisando a empresa e as pesquisas realizadas, foi possível chegar a hipóteses para solucionar os problemas encontrados no estudo de caso.

3. ESTUDO DE CENÁRIO

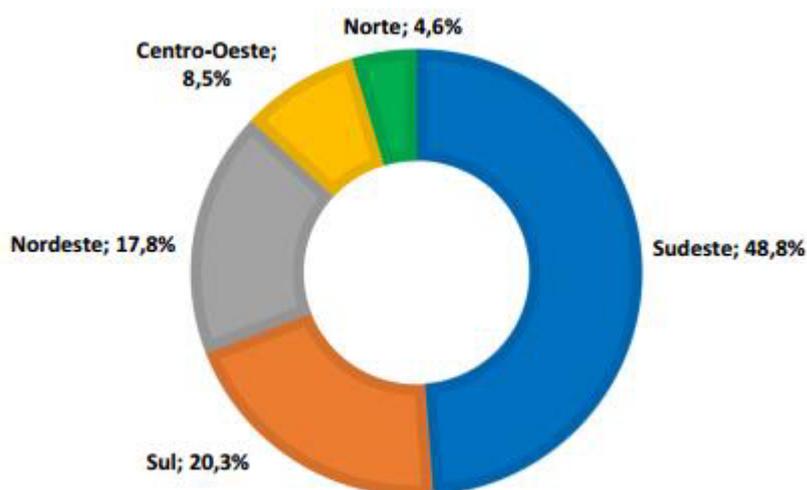
De acordo com o SEBRAE, existem no Brasil aproximadamente 6,4 milhões de empresas, sendo, a partir deste total, 99,9% micro e pequenas empresas. Em 2011 foi constatado que a produção gerada por micro e pequenas empresas foi de aproximadamente R\$ 599 bilhões.

Estão listadas como principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil as micro e pequenas empresas pois, de acordo com o PIB, respondem por 53,4% deste setor. Já no setor da Indústria, a participação das micro e pequenas empresas são de 22,5%.

Segundo Luiz Barretto, presidente do SEBRAE, a melhoria do ambiente de negócios (como a inclusão do Simples Nacional que implicou na redução de impostos), o aumento da escolaridade da população e a ampliação do mercado consumidor, com o crescimento da classe média, são os principais motivos para o excelente desempenho dos pequenos negócios na economia brasileira.

Em nível regional, as cinco regiões brasileiras detêm importantes microempresas para a economia, entretanto o destaque vai para a região Sudeste, que concentra a maior parte das ME do país.

Figura 1 - Distribuição das microempresas por região



Fonte: Sebrae a partir dos dados da Receita Federal

O maior número de ME está localizado na região Sudeste, aproximadamente 49%, sendo quase 20% localizado no estado de São Paulo, que reúne cerca de 1,2 milhões de ME.

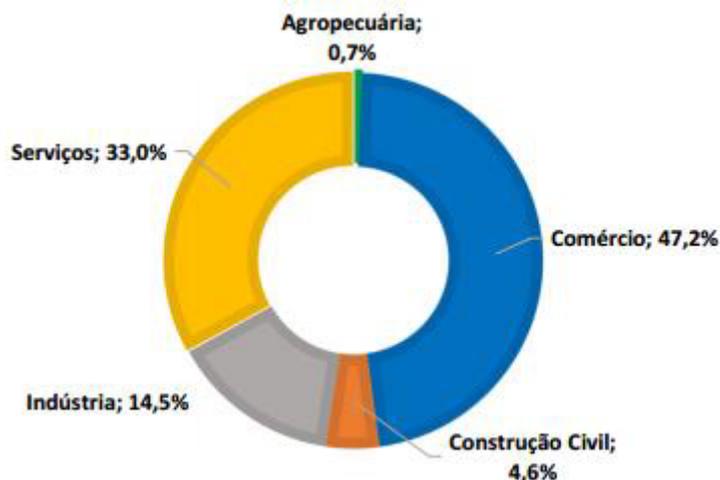
Em seguida, a região Sul com um percentual de 20,3% das ME, onde o estado do PR possui o maior número de ME da região.

No Nordeste, os destaques vão para os estados da BA, CE e PE que concentram o maior número de ME a nível regional.

Já a região Centro-Oeste, é responsável por aproximadamente 8,5% das ME, onde o estado de Goiás, possui o maior número de ME

E por último, fica a região Norte, onde totaliza-se 4,6% das ME, com o estado do Pará possuindo a maior parte delas.

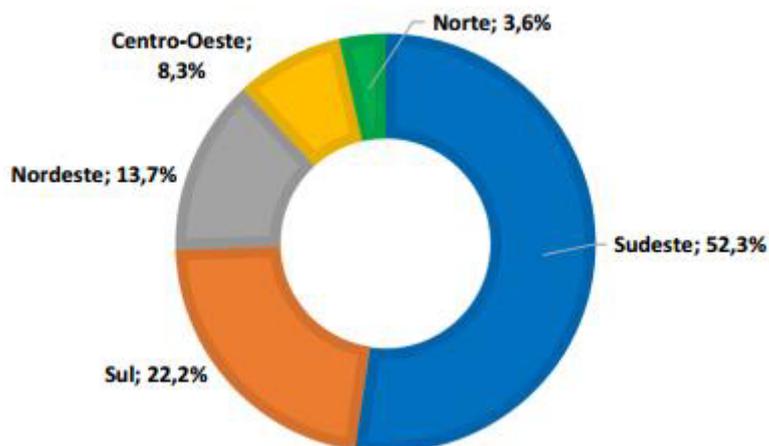
Figura 2 - Distribuição das microempresas por setor



Fonte: Sebrae a partir dos dados da Receita Federal

Entre os principais setores das microempresas, o setor de Comércio é o que mais possui MEs, que conta com 47,2%; seguido do setor de Serviços com 33,0%; o setor de Indústria conta com 14,5% do total, o de Construção Civil tem cerca de 4,6% e o de Agropecuária 0,7% do total.

Figura 3 - Distribuição das empresas de pequeno porte por região



Fonte: Sebrae a partir dos dados da Receita Federal

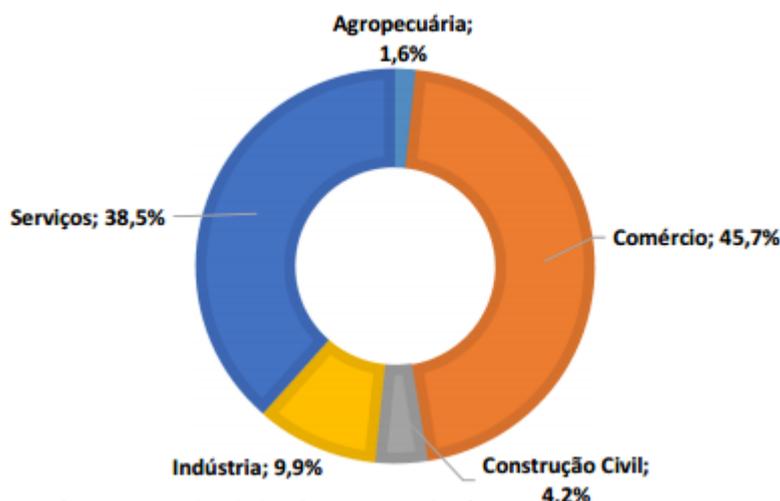
Ao analisar a distribuição das EPPs na região brasileira o Sudeste lidera o ranking, abrigando um total de 52,3% das EPP, onde a grande maioria (31,4%) estão localizadas no estado de São Paulo.

Na região Sul encontra-se cerca de 22,2% das EPP, contando com grande parte no estado do Rio Grande do Sul.

Na região Nordeste, onde os estados da BA, CE e PE concentram o maior número de empresas.

Na região Centro-Oeste estão localizadas aproximadamente 8,3% das EPP, onde a grande maioria encontra-se no estado de Goiás

Contando com apenas 3,6% das EPP encontra-se a região Norte, onde, boa parte das EPP estão localizadas no estado do Pará

Figura 4 - Distribuição das empresas de pequeno porte por setor

Fonte: Sebrae a partir dos dados da Receita Federal

O setor de Comércio é o que possui maior concentração de EPP, contando com aproximadamente 45,7% do total, seguido pelo de Serviços que possui 38,5% do total, o de Indústria conta com cerca de 9,9% do total, o de Construção Civil com 4,2% e o de Agropecuária com 1,6% do total.

3.1 PROJEÇÕES PARA O SETOR DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

O ramo de atividade da empresa em estudo enquadra-se na prestação de serviços de pinturas, especificamente, na área de construção civil. A partir do estudo desenvolvido pelo Sebrae sobre cenários prospectivos na área de construção no Brasil de 2016 a 2018, foi possível observar a necessidade em efetuar previsões de cenários para se adequar às alterações que ocorrem rapidamente no mercado.

O setor é muito influenciado por aspectos econômicos e políticos, portanto sofre diretamente com as mudanças ocorridas. Uma recessão econômica, por exemplo, pode trazer consequências como instabilidade financeira devido à queda de demandas; por outro lado, se a política e a economia estão em sintonia gera um crescimento potencial.

As tendências de mercado para o setor são promissoras; existem 17,5 milhões de pequenas empresas no Brasil, a maior parcela concentra-se na região Sudeste, sendo 36,6% pertencentes ao setor de serviços (Sebrae).

Analisando a participação dos pequenos negócios na economia do país, no ano de 2015 foi apurado que as micro e pequenas empresas, respondiam por 27% do PIB.

No setor de Construção Civil o ramo de pinturas de edifícios ocupa o segundo lugar entre as atividades mais comuns. A nível de microambiente, São Paulo com 3,5 milhões destes negócios, representa 27,4% do total do Brasil.

Ao reconhecer a relevância e o grau de influência das micro e pequenas empresas na economia do país,

4. DESENVOLVIMENTO

4.1 MICRO E PEQUENA EMPRESA

Silva (2004) e Chiavenato (2007) afirmam que o pequeno porte das micro e pequenas empresas as beneficiam com eficiência nas decisões tomadas, pois elas possuem agilidade e rapidez nas mudanças de mercado, trazendo novas experiências e oportunidades pela capacidade de se adaptarem a outras tendências mercadológicas, com vantagens sobre as grandes empresas, pois as MPEs possuem estrutura enxuta, a qual permite com que as informações circulem com maior facilidade.

O posicionamento de uma empresa perante o mercado pode ser definido com base no faturamento anual, quantidade de colaboradores e atividades exercidas pela mesma. É de extrema importância para o negócio a decisão entre Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP), pois, é isso que irá denominar o tipo de formalização em contrato social. O enquadramento tributário incorreto pode submeter a empresa multas e cancelamento dos benefícios.

Por conta disso é importante o conhecimento entre as diferenças e características das ME's e EPP's, no Portal de Atendimento do SEBRAE é oferecido gratuitamente consultorias para auxiliar a identificar o porte correto do empreendimento.

4.1 1 Conceito

De acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) são consideradas microempresas aquelas que apresentam um faturamento de até R\$ 360 mil por ano. Para formalizar a microempresa, é necessária a escolha por uma das formas de tributação (Simples Nacional, Lucro Real ou Lucro Presumido) e efetuar o registro em uma Junta Comercial. É de extrema importância obter o controle do faturamento baseado no registro do fluxo de caixa. Se o lucro anual da organização exceder o limite de R\$ 360 mil por ano, o contrato social deve ser corrigido, e deve-se também alterar o regime tributário do estabelecimento.

Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas) em uma microempresa com o segmento de indústria, é permitido até 19 funcionários, já em uma microempresa do segmento de comércio e serviços, será permitido somente até 9 funcionários.

De acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) são consideradas EPP (Empresas de Pequeno Porte) as que possuem um lucro anual acima de R\$ 360.000,00 mil e inferior ou igual a R\$ 4.800.000,00 milhões e assim como as ME (microempresas), o titular de uma EPP deve formalizar seu negócio em uma Junta Comercial e optar por um dos regimes tributários. Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em uma EPP com o segmento de indústria, são permitidos de 20 a 99 funcionários, enquanto no segmento de comércio e serviços, a quantidade será de 10 a 49 funcionários.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional trata a forma de sistematizar atividades e recursos dispostos em uma organização com a finalidade de cumprir os seus objetivos.

“Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas” (OLIVEIRA, 2006).

Destarte, as atividades da empresa devem ser devidamente identificadas, isto é, deve-se haver uma estrutura para coordenar os processos. Por exemplo, uma empresa define suas metas, para que sejam alcançados é prescrito um planejamento. Os níveis de alçadas devem definir as atividades e os recursos para executar o planejamento estabelecido. Caso contrário, há uma grande desordem.

De acordo com Chiavenato, a estrutura organizacional é formada por uma cadeia de comando, onde há uma linha de autoridade que articula as posições da organização e define quem se subordina a quem.

Assim, a estrutura organizacional define formalmente os cargos de hierarquia e o funcionamento das atividades de uma empresa, como a distribuição e execução

de tarefas. Uma cadeia organizacional, permite à uma organização alocar os recursos e coordenar esforços, culminando em resultados positivos e desempenho compatível com as metas da empresa.

Consoante à definição de Chiavenato (2006), em linhas gerais, existem dois tipos de estrutura organizacional:

4.2.1 Estrutura organizacional formal

A principal característica é o racionalismo, assume uma concepção de conjunto lógico com ênfase em posições e termos de autoridades, maior estabilidade e controle. É estabelecida pela liderança formal, fundamentada em regras e normas. Apresenta uma estrutura deliberadamente planejada, representada através de organogramas.

4.2.2 Estrutura organizacional informal

É pautada pela espontaneidade. Liga-se a questões de ordem social, ideias e costumes que os membros da empresa possuem e compartilham no ambiente de trabalho.

A organização informal apresenta as seguintes características:

Relação de coesão ou de antagonismo – associação de pessoas situadas em diferentes níveis de setores da empresa, criam relações pessoais de simpatia (de identificação).

Status – interação dos indivíduos em grupos informais, dentro dos quais cada um, independentemente de sua posição na organização formal, adquire certa posição social ou status em função do seu papel participação e integração na vida do grupo;

Colaboração espontânea – é a cooperação voluntária que pode e deve ser aplicada a favor da empresa.

A organização informal transcende a organização formal – a organização informal é feita por interações e relações espontâneas, cuja duração e natureza superam as interações e relações formais.

Tanto a organização formal quanto a informal, é importante que o gestor encontre meios seguros e eficazes para que as duas organizações sejam elaboradas a fim de gerar os melhores resultados.

No caso da Organização Formal, é interessante que haja um profundo envolvimento por parte dos gestores e diretores na busca por ferramentas, metodologias e profissionais que possam construir um sistema que abranja todos os processos empresariais e contribua para o desenvolvimento das tarefas.

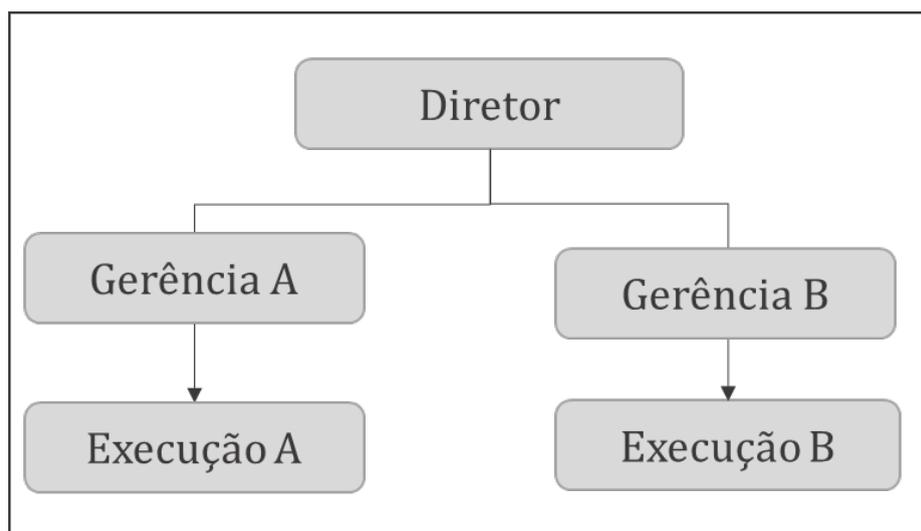
No caso de organizações informais, é relevante identificar os colaboradores que atuam na coordenação dos processos e criar relações amigáveis, com o objetivo de contribuir ativamente nas atividades da organização.

4.2.2.1 Tipos Básicos de Estrutura Organizacional

Conforme Chiavenato (2006), a teoria neoclássica da administração assume que a organização formal consiste em camadas hierárquicas ou níveis funcionais estabelecidos pelo organograma e com ênfase nas funções e nas tarefas.

4.2.2.2 Estrutura Linear

Figura 5 - Esquema de estrutura linear

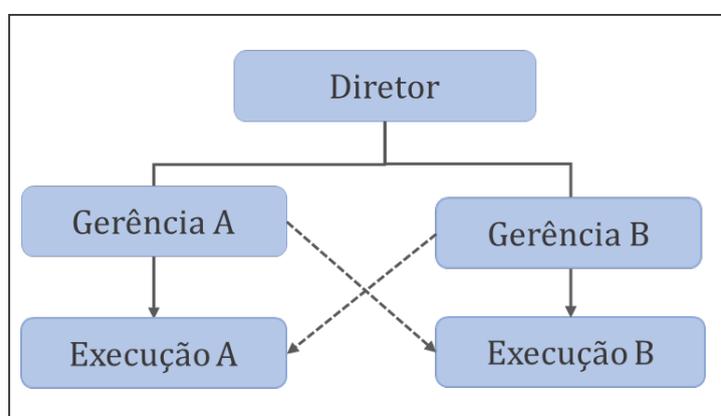


Fonte: PRATES (2014)

A estrutura organizacional linear é uma estrutura formal, é o modelo mais antigo de estrutura organizacional, tem o modelo piramidal, segue um nível hierárquico, e fica bem nítido que quem está no nível superior da pirâmide tem poder absoluto e passa as orientações para os colaboradores de nível tático, que passa as orientações e auxilia o nível operacional, para que as tarefas sejam executadas da forma que lhes foi ordenado, com foco em alcançar os objetivos.

4.2.2.3 Estrutura Funcional

Figura 6 - Esquema de estrutura funcional

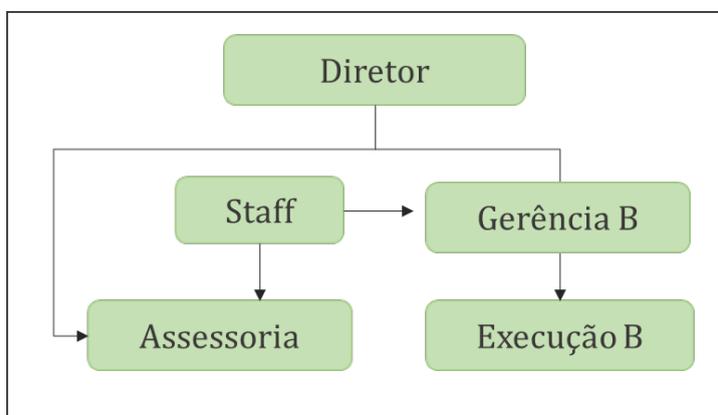


Fonte: PRATES (2014)

A estrutura funcional é uma estrutura diferente da estrutura linear, pois a estrutura linear segue uma hierarquia, já a estrutura funcional segue uma linha de especialização, assim cada área tem um superior especializado naquela área específica, mas todos os colaboradores de nível inferior, devem se referir e respeitar aos superiores, independentemente de ser da sua área de atuação ou não. O ambiente de trabalho está cada vez mais competitivo e com isso, é necessário que todos busquem formas de se especializarem em determinadas áreas, como estrutura funcional segue uma linha de especialização, é possível que um colaborador de nível operacional se especialize e passa para um nível superior.

4.2.2.4 Estrutura Linha Staff

Figura 7 - Esquema de estrutura linha staff



Fonte: PRATES (2014)

A estrutura organizacional linha staff, é a combinação da estrutura funcional e da estrutura linear, com o objetivo de reunir o que a de melhor em cada uma dessas estruturas, na estrutura linha staff a autoridade segue o modelo linear, mesmo com toda essa hierarquia à uma interação na comunicação entre os níveis superiores e inferiores para execução das tarefas e alcance dos objetivos da organização.

4.3 PLANEJAMENTO

Planejar sempre foi uma ação de extrema importância na vida do homem. E no ambiente organizacional, não poderia ser diferente. O planejamento é uma ferramenta essencial para gerir uma empresa, seja ela de pequeno ou grande porte. É muito utilizada para definir os objetivos e traçar métodos de execução com a finalidade de auxiliar o administrador na tomada de decisões empresariais.

Engana-se quem pensa que planejar é somente idealizar um plano. Diante do que expõe Chiavenato (2006, p. 152), o planejamento compõe a primeira das funções administrativas e estabelece previamente os objetivos a serem conquistados e métodos para sua conquista.

Figura 8 - As quatro funções administrativas



Fonte: Chiavenato (2004)

Oliveira (2006, p. 34) ainda define o planejamento como:

O desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz

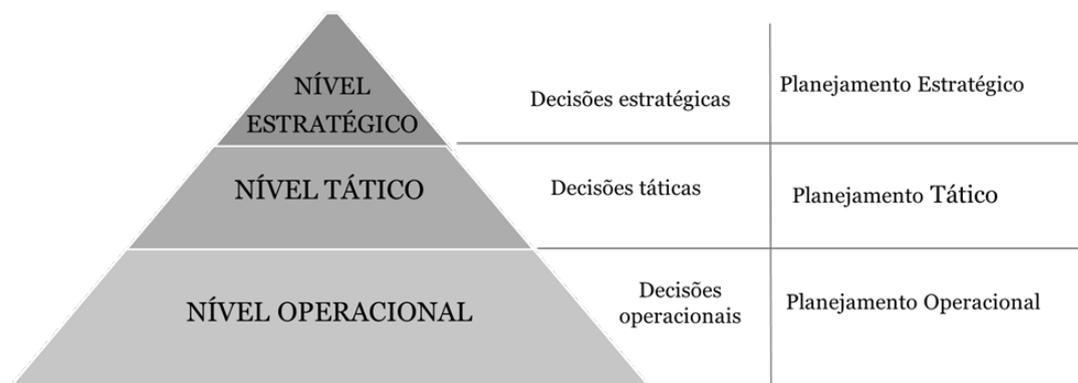
Nesse sentido, planejar torna-se algo primordial para o desenvolvimento de uma organização, pois é através do planejamento das ações que existe o alcance dos resultados. E faz-se mister, sobretudo nos dias atuais, onde o cenário é repleto por incertezas e os gestores precisam estar preparados para lidar com as adversidades do mercado e manter uma estabilidade no futuro.

No entanto, para que esta funcione de forma efetiva é necessário que haja o conhecimento de cada elemento do planejamento.

4.3.1 Níveis de planejamento

O planejamento é uma ferramenta que abrange a organização como um todo e relaciona-se ao alcance dos objetivos de longo prazo, entretanto, como define Oliveira (2006), é dividido conforme os níveis de decisão e o tipo de planejamento realizado em cada setor:

Figura 9 - Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2006)

Os gestores são peças fundamentais no processo de planejamento estratégico, uma vez que são os principais tomadores de decisões na empresa. Conforme se verifica na figura 3, há uma hierarquia de relações entre os níveis. Compete ao nível estratégico, composto pela alta administração, a formulação dos objetivos e metas empresariais, considerando as condições internas e externas da organização. Cabe ao nível tático, decompor os objetivos e metas estipulados anteriormente, a partir da utilização de recursos que possibilitem o alcance dos resultados almejados. À medida que no nível operacional é responsável pelo desenvolvimento e a implantação dos resultados que serão trabalhados pelas áreas funcionais.

Como explica Oliveira (2006), no processo de planejamento estratégico, os planos são preparados de maneiras integrada e articulada, de modo a maximizar resultados e minimizar as insuficiências organizacionais. Entende-se, então, que a base e o resultado do desenvolvimento e da implantação de estratégias empresariais são estabelecidos pelo planejamento estratégico. Dessa forma, a estratégia está relacionada com uma adequada utilização dos recursos (físicos, financeiros e humanos).

4.3.2 Diferenças entre os tipos de planejamento

Ao considerar a hierarquia nas empresas, Oliveira (1991) demonstra que há diferenças básicas entre o planejamento estratégico, tático e operacional, conforme o quadro a seguir:

Tabela 1 - Características dos níveis de planejamento

DISCRIMINAÇÃO	Prazo	Amplitude	Riscos	Atividades	Flexibilidade
Planejamento Estratégico	Mais longo	Mais amplo	Maiores	Fins e Meios	Menor
Planejamento Tático	Intermediário	Intermediário	Intermediário	Meios	Intermediário
Planejamento Operacional	Mais curto	Mais restrita	Menores	Meios	Maior

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006)

Com bases nas constatações do quadro, observa-se que o nível estratégico exerce maior influência sobre os demais níveis, devido ao seu grau de amplitude pode provocar maiores mudanças na organização. Em relação ao planejamento tático, fica evidente a sua posição mediadora entre o nível estratégico e o operacional. Cabe ao planejamento tático a execução de atividades “meios”

4.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de planejamento estratégico, é bastante difundido, mas ainda assim é comum que esta ferramenta seja confundida muitos gestores não entendem o seu real significado. Antes de defini-lo com exatidão, é importante que se saiba o que não é o planejamento estratégico.

Drucker (1977, p. 133), em seu livro “Introdução à Administração”, antes mesmo de conceituar a ferramenta define o que não é o planejamento estratégico. Segundo Drucker, o planejamento estratégico:

Não é uma caixa de mágicas, nem um amontoado de técnicas – É raciocínio analítico e vinculação de recursos a determinadas medidas.

Não é previsão – Ele se faz necessário exatamente porque não temos a capacidade de prever.

Não opera com decisões futuras – Opera com o que há de futuro nas decisões atuais

Não é uma tentativa de eliminar riscos – Auxilia para que os riscos assumidos sejam os riscos certos.

Sob esse prisma, é possível construir a ideia de que o planejamento se trata de um método complexo, que vai além da aplicação de “amontoado de técnicas”, mas sim da alocação de recursos de uma organização para o alcance efetivo de seus resultados. Além da perspectiva de que trabalha com decisões à longo prazo, que auxiliam o posicionamento da empresa no futuro.

Em linhagens similares, Kotler (1992, p.63) apresenta o planejamento estratégico como “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Oliveira (2006) ainda o define como um processo administrativo que visa estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, buscando otimizar o grau de fatores externos e atuando com inovação e diferencial.

Nesse contexto, independente do autor, fica claro que o planejamento estratégico consiste em um conjunto sistêmico de decisões que orienta ações para a construção do futuro da empresa. Trata-se de um processo complexo, que valida os objetivos projetados à longo prazo.

4.4.1 A elaboração do planejamento estratégico

A elaboração de um programa estratégico deve garantir que todas as ações dos departamentos da empresa estejam voltadas para o mesmo objetivo, por isso, é importante que apresente unidade, flexibilidade e precisão para o alcance de metas.

Oliveira (1991) sugere que o processo de PE seja realizado em etapas distintas. Inicialmente Oliveira (2001) destaca a visão da empresa como um importante alicerce. Entretanto, também salienta a necessidade da realização do diagnóstico estratégico (a partir da análise interna e externa de ambientes),

estabelecimento da missão da empresa, desenvolvimento de cenários estratégicos e identificação dos objetivos que fornecerão suporte para a definição das estratégias empresariais. A abordagem de Oliveira baseia-se em definir um ponto de inicial (onde a empresa está) e um ponto final (onde a empresa quer chegar).

Tabela 2 - Processo de elaboração, implementação e controle



Fonte: Adaptação de Neumann (2009) com base em Oliveira (1991, 2001)

A seguir, o autor define as etapas do delineamento estratégico, considerando as atividades de diagnóstico estratégico, estabelecimento da missão, análise dos cenários e identificação dos objetivos que fornecem a sustentação para o processo. As cinco fases do processo global de estabelecimento e implementação de estratégias empresariais que são:

Etapa 1 – Formulação de estratégias empresariais: consiste em conhecer a concorrência e delinear as estratégias, com criatividade e imaginação, considerando a empresa, os recursos, o ambiente e a integração da empresa com o ambiente;

Etapa 2 – Estabelecimento de estratégias alternativas: definir as configurações possíveis entre a empresa e o mercado, e identificando aquelas que possibilitam maiores oportunidades. Esse processo de escolha, em geral, é complexo e impreciso;

Etapa 3 – Escolha das estratégias a serem implementadas: compreende a escolha da estratégia que tenha a melhor ação entre a empresa e o ambiente e que propicie risco mínimo e lucro máximo, de acordo com os recursos e forças da empresa. Comumente realizada pelo executivo-chefe;

Etapa 4 – Implementação das estratégias escolhidas: representa a definição do modo de implementação pelos executivos, bem como as alterações necessárias na estrutura e nos recursos que alcancem os resultados esperados;

Etapa 5 – Controle e avaliação das estratégias: resume-se a avaliar e comparar se os resultados da estratégia estão proporcionando o alcance dos objetivos e metas estabelecidas.

4.5 INTENÇÃO ESTRATÉGICA

A intenção estratégica é o propósito da instituição. Segundo Costa (2007), não basta ter apenas uma estratégia bem definida, é necessário que a organização seja sustentada por uma boa estrutura. Essa base são os alicerces estratégicos, representam a identidade organizacional, está refletida na missão, visão e valores de uma empresa.

4.5.1 Missão

A missão define a singularidade da empresa, é o motivo pelo qual a empresa existe. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (p.16, 2007), a missão “especifica o (s) negócio (s) no (s) qual (is) a empresa pretende competir e os cliente aos quais pretende atender”.

E como complementa Costa (2007), deve responder a dois questionamentos: “O que é? ” e “Para que ela serve? ”. Assim, uma missão deve ser clara e inspiradora e representar a identidade do negócio.

Exemplo:

Organizar as informações do mundo todo e torná-las acessíveis e úteis em caráter universal (Google).

Ser o melhor empregador para nossos funcionários em todas as comunidades do mundo e oferecer excelência operacional aos nossos clientes em todos os nossos restaurantes (McDonald's).

Conforme estas declarações, é possível ambas declaram o porquê da existência de suas instituições e a finalidade.

4.5.2 Visão

Segundo Costa (2007), a visão pode ser descrita a partir de duas questões: “como a empresa se enxerga?” e “qual a maneira pela qual gostaria de ser vista?”.

Hitt, Ireland e Hoskisson (p.17, 2007) “A visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar”. Nesse sentido, a visão é uma perspectiva a longo prazo que direciona a empresa para um futuro desejado. O autor ainda complementa dizendo que para alcançar o futuro desejado, a declaração da visão deve estar diretamente relacionada às condições do ambiente interno e externo, pois deve ser algo realizável.

Conforme exemplifica a visão do Mc Donald's:

Nossa visão é ser o melhor restaurante de atendimento rápido (McDonald's)

Neste caso, a organização deve trabalhar em conjunto a fim de alcançar a visão pretendida, os departamentos devem estar coerentes com tal visão. Como explica Hitt, Ireland e Hoskisson (p.18, 2007), se o “Mc Donald's, por exemplo, não dar abertamente aos funcionários o que eles precisam para atender rápida e eficazmente os clientes seria a receita para o fracasso. ”

4.5.3 Valores

Os valores, segundo Costa (2007), são “características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas”. Compõe os princípios de

orientação essenciais, intrínsecos e importantes para os membros da organização. Conforme afirma Oliveira (2005), são o conjunto dos princípios e crenças que guiam uma empresa, oferecendo suporte na tomada de decisões. Em geral, os valores são comportamentos e atitudes defendidos pela empresa.

Por exemplo, a Petrobras defende os seguintes valores:

Desenvolvimento sustentável; Integração; Resultados; Prontidão para mudanças; Empreendedorismo e inovação; Ética e transparência; Respeito à vida; Diversidade humana e cultural; Pessoas; Orgulho de ser Petrobras.

Assim, de acordo com essa declaração, a Petrobras deve ser conduzida por estes princípios.

4.6 ANÁLISE DE AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Segundo Kotler (1977) “o planejamento estratégico se trata de uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente”. Dessa forma, para que uma empresa tenha maior interatividade com o ambiente, é necessário conhecer os elementos que o compõe, a partir de uma análise dos ambientes em que se encontram.

Esta ideia assemelha-se ao pensamento de Sun Tzu, no livro “A Arte da Guerra”:

Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas.

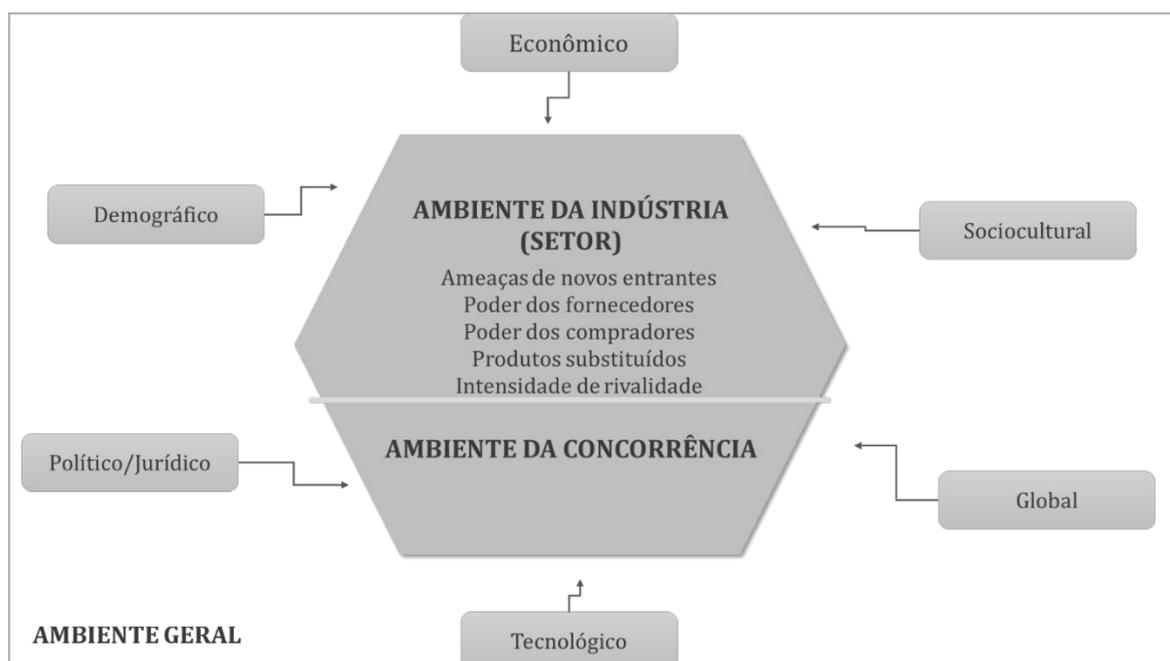
Ao conhecer e analisar o ambiente externo e interno em que uma organização se encontra, as chances de sucesso são maiores, uma vez que há o estudo de recursos e técnicas que podem ser utilizadas em seu favor.

4.6.1 Ambiente externo

A análise externa da empresa, objetiva verificar as oportunidades e ameaças do mercado, e a posição desejada no futuro, a fim de aproveitar ao máximo as oportunidades, e neutralizar as ameaças (OLIVEIRA, 1991). Toda organização possui interação com o ambiente externo, sendo que este exerce influência direta em seu interior. Uma mudança no cenário econômico, por exemplo, acarreta mudanças internas na execução e planejamentos das atividades de uma organização.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2007), o ambiente externo de uma empresa é dividido em três áreas principais: o ambiente geral, da indústria (setor) e dos concorrentes.

Figura 10 - O Ambiente Externo



Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2007)

4.6.1.1 Ambiente Geral

O ambiente geral é constituído por dimensões na sociedade geral que influenciam o setor (indústria) e as empresas que o compõem. Essas dimensões são segmentadas, conforme a tabela 1, em: demográfico, econômico, político/jurídico, sociocultural, tecnológico e global.

Tabela 3 - Segmentos e Elementos do Ambiente Geral

Segmento Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho da população • Estrutura etária • Distribuição geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Mistura étnica • Distribuição de renda
Segmento Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Taxas de inflação • Taxas de juros • Déficits ou superávits comerciais • Déficits ou superávits orçamentários 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de poupança pessoal • Taxas de poupança comercial • Produto Interno Bruto
Segmento Político/Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação antitruste • Legislação tributária • Filosofias de desregulamentação 	<ul style="list-style-type: none"> • Leis de treinamento de mão-de-obra • Filosofias e políticas educacionais
Segmento Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Mulheres no mercado de trabalho • Diversidade da mão-de-obra • Atitudes em relação à qualidade da vida profissional 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupações com o meio ambiente • Mudanças nas preferências profissionais e de carreira • Mudanças nas preferências em relação às características de produtos e serviços
Segmento Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Inovações dos produtos • Aplicações do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos gastos privados e públicos de P&D • Novas tecnologias de comunicação
Segmento Global	<ul style="list-style-type: none"> • Acontecimentos políticos importantes • Mercados globais essenciais 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos países industrializados • Diferentes atributos culturais e institucionais

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2007)

Hitt, Ireland e Hoskisson (2007) explicam que os segmentos e elementos do ambiente geral não podem ser controlados pelas organizações. Em consequência, a coleta de informações para entender cada segmento e suas implicações para a escolha e seleção de estratégias adequadas é um fator determinante para as empresas bem-sucedidas. Por exemplo, grande parte das empresas tem pouco impacto individual sobre a economia do país, conquanto, a economia tem um farto impacto sobre a capacidade de sobrevivência dessas empresas. Em função disso, as empresas de todo o mundo enfrentam o desafio de entender os efeitos do declínio dessa economia nas suas estratégias presentes e futuras.

4.6.1.2 Ambiente do Setor (Indústria)

Hitt, Ireland e Hoskisson (2007) definem o ambiente do setor como um conjunto de fatores que exercem influência direta sobre a empresa e suas ações competitivas: a ameaça de novos entrantes, o poder dos fornecedores, a ameaça dos produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes.

De acordo com esse pensamento, o maior desafio é localizar uma posição em uma indústria (setor) no qual uma empresa possa influenciar favoravelmente esses fatores ou se defender contra as mesmas. “Quanto maior for a capacidade de uma empresa de influenciar favoravelmente o ambiente da sua indústria (setor), maior será sua probabilidade em obter lucros acima da média. ” (HITT, IRELAND E HOSKISSON p.36, 2007).

4.6.1.3 Ambiente da Concorrência

O ambiente da concorrência é a última premissa do ambiente externo. Esse estudo concentra-se em analisar cada concorre direto que compete com a empresa.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2007) ao realizar uma análise dos concorrentes, a empresa busca entender:

O que direciona o concorrente, como mostram seus objetivos futuros.

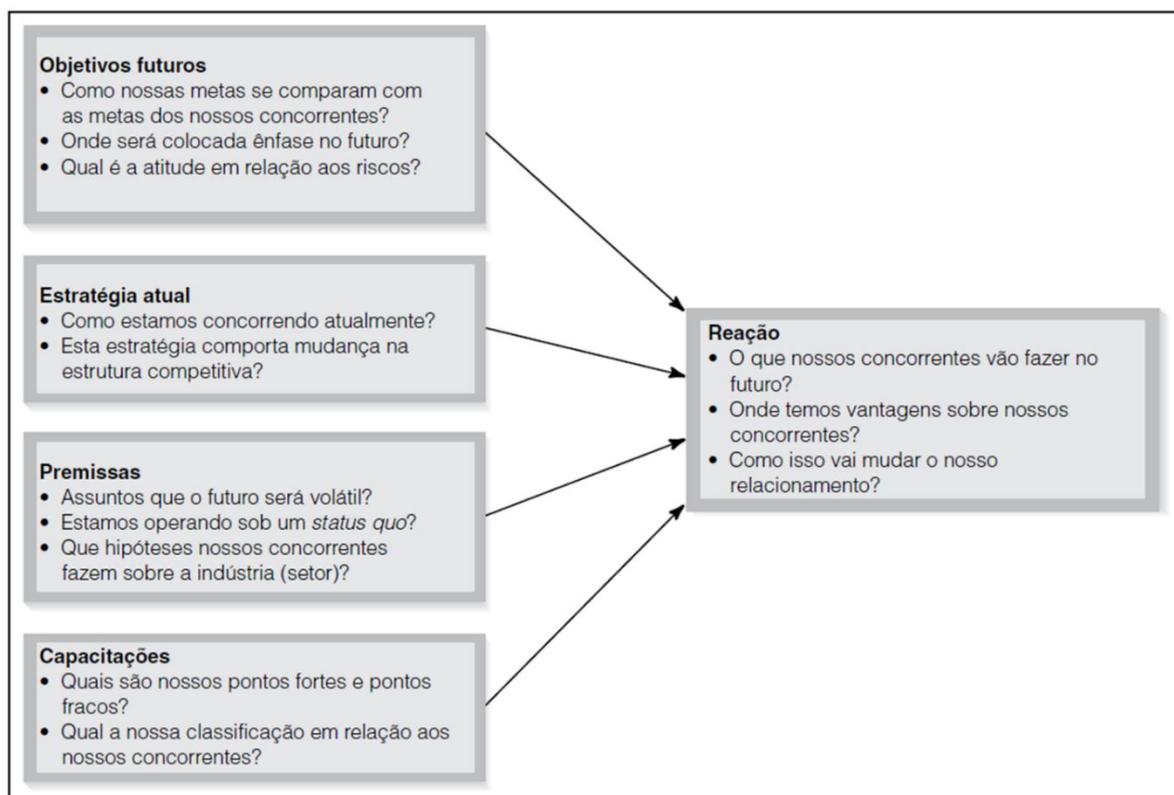
O que o concorrente está fazendo e pode fazer, que é revelado por sua estratégia atual.

Em que o concorrente acredita sobre a indústria (setor), como mostram suas premissas.

Quais são as capacitações dos concorrentes, como mostram os seus pontos fortes e pontos fracos.

Obter essas quatro informações auxiliam a empresa a preparar um possível perfil de reações e reações de cada concorrente (figura x). Compreender o comportamento dos concorrentes contribui para a capacidade da empresa de concorrer com sucesso na indústria (setor), aumentando ainda mais as chances de obter vantagem competitiva sobre as empresas que não estudam o perfil de seus concorrentes.

Figura 11 - Fatores da análise dos concorrentes



Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2007)

4.6.2 Ambiente interno

Em relação à análise do ambiente interno, Oliveira (1991, p. 89) considera que tem por finalidade evidenciar as deformidades e qualidades da empresa, ou seja, a determinação dos pontos fortes e fracos diante da atual posição no mercado.

De acordo com o autor, alguns aspectos dentro das quatro grandes funções devem ser considerados para a análise do ambiente interno da empresa, como:

Marketing – sistema de distribuição, pesquisa de mercado, força de vendas, análise de produtos.

Finanças – análise dos índices financeiros e do sistema de planejamento e controle do sistema de registro e análise contábil.

Produção – instalação industrial, processo produtivo, programação e controle da produção

Recursos Humanos – seleção e recrutamento, plano de cargos e salários, índice de rotatividade e clima organizacional.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2007), a tarefa de realizar a análise interna é desafiadora. Apesar de partir do ambiente interno da organização, os autores acreditam que a dificuldade consiste em analisar os recursos internos de maneira precisa.

Assim, as difíceis decisões gerenciais em relação aos recursos, capacidades e competências essenciais são descritas por três condições: incerteza, complexidade e conflitos intra-organizacionais.

Figura 12 - Condições que implicam as decisões gerenciais



Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2007)

Conforme assinala Hitt, Ireland e Hoskisson (2007), os gerentes enfrentam incertezas relacionadas às novas tecnologias proprietárias, tendências econômicas e políticas que se alteram rapidamente, transformações nos valores sociais e modificações nas demandas dos consumidores. Essas incertezas ambientais ampliam a complexidade das questões a serem estudadas no ambiente interno. E, conseqüentemente, as ideias planejadas sobre como lidar com as incertezas afetam as decisões referentes aos recursos e às capacidades. Por fim, os conflitos intra-organizacionais surgem quando há a tomada de decisões sobre como promover as competências essenciais.

Quando há tomada de decisões que são afetadas por essas três condições, é necessário discernimento.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (p.73, 2007) o discernimento “é a capacidade de se tomar decisões bem-sucedidas quando não há um modelo ou uma norma obviamente precisa ou quando os dados relevantes não são confiáveis ou são incompletos. ”.

Nesse tipo de situação, as pessoas que tomam decisões devem avaliar as condições para que as decisões tomadas assumam riscos inteligentes, trabalhando para que se alcance a vantagem competitiva.

4.7 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Redigir os objetivos é parte essencial do planejamento. De acordo com o Sebrae, a construção dos objetivos é a resposta ao questionamento de “para onde queremos ir”. Os objetivos devem ser quantificáveis ou, no mínimo, constatáveis. Na percepção de Oliveira (2006), as metas são os passos ou etapas que representam a decomposição dos objetivos ao longo do tempo.

Os objetivos de longo prazo possuem grande importância dentro da organização. Mas, para que um objetivo continue rentável a longo prazo, a empresa precisa continuar renovando a si mesma. Com a aplicação de novos recursos e desenvolvimentos de produtos. A determinação de objetivos possui muitas fases fundamentais e longos períodos de maturação. Por isso, durante o período devem ser feitas aplicações de recursos para algumas necessidades de longo alcance, tais como pesquisa e desenvolvimento e treinamento gerencia (ANSOFF, 1990, p.58).

4.7.1 Implementação e Controle

A implementação do planejamento tem caráter crucial na atuação eficaz do planejamento estratégico, assim como o seu controle.

Kotler (1994) afirma que a implantação é o processo que transforma planos em ações propriamente ditas, assegurando a execução dessas ações de modo a alcançar os objetivos previstos no plano.

Conforme define Oliveira (1991), a função de controlar o processo de planejamento estratégico consiste em acompanhar o desempenho do plano, através

da comparação entre os objetivos alcançados e previstos, sua função principal é a identificação de problemas, falhas e erros, para que possa haver a correção, culminando para que os resultados obtidos estejam próximos aos resultados esperados.

Reconhecendo a implementação e o controle como fatores cruciais para a qualidade do planejamento estratégico, faz-se mister que esta etapa seja executada a fim de garantir que a implementação do plano seja um sucesso.

4.7.2 Ferramentas Estratégicas de Gestão

Para que o planejamento estratégico aconteça de maneira eficiente, ele deve ser construído a partir de uma sequência lógica. Os planos de ações são feitos para curto, médio e longo prazo.

Para descomplexificar o processo, existem ferramentas que auxiliam o gestor a conduzir um bom planejamento estratégico em sua empresa. Essas ferramentas são disponibilizadas em vários formatos: caberá aos empresários e administradores de empresas escolherem o melhor formato para os seus negócios, conforme afinidade e facilidade de aplicação.

De acordo com o Sebrae, as ferramentas mais utilizadas que facilitam e otimizam o processo de PE, são: Análise SWOT, PDCA e Balanced Scorecard.

4.7.3 Análise SWOT

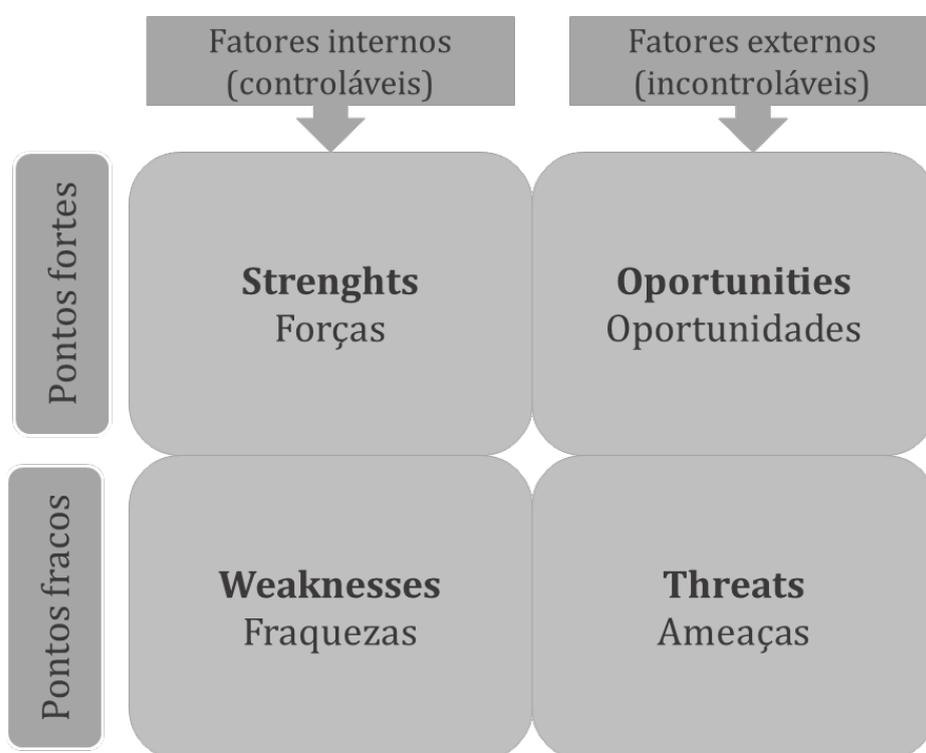
Para KOTLER (2000) a análise SWOT é uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dentro da organização e é através dela que identificamos onde devem ser alteradas as estratégias para melhorar os processos ou manter caso esteja tendo um resultado positivo.

Análise SWOT é uma ferramenta muito importante no planejamento estratégico de empresas de pequeno, médio e grande porte, mesmo com sua grande importância, grande parte das micro e pequenas empresas não conhecem e não utilizam essa ferramenta.

A análise SWOT é utilizada para analisar os ambientes interno e externo da organização, e também identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da empresa.

Analisando o ambiente interno da empresa é possível identificar as forças e as fraquezas da organização, sabendo quais as fraquezas é possível planejar novas estratégias para superá-las.

Figura 13 – Análise SWOT



Para definir quais são as forças da organização é necessário avaliar o que a empresa faz de melhor, qual o seu diferencial em relação aos concorrentes. Para saber quais são as fraquezas da organização, é preciso analisar quais aptidões podem prejudicar o andamento dos processos dentro da empresa, ao identificar as fraquezas é necessário estudar estratégias para corrigir essas fraquezas a curto ou em longo prazo.

Analisando o ambiente externo identificam-se as oportunidades e ameaças, onde a empresa pode e deve criar um novo plano de ação para explorar cada vez mais as oportunidades, e minimizar as ameaças.

As oportunidades são forças externas que influenciam a empresa positivamente, não existe um meio de controlar essas forças, mas a empresa precisa estar sempre atualizada sobre, política, governo, economia, e etc, a empresa estando sempre informada dos acontecimentos, é possível prever o que pode acontecer e se planejar para estar preparada caso ocorra mudanças. Ao contrário das oportunidades, as ameaças são forças externas que podem influenciar a empresa de forma negativa, as ameaças podem prejudicar o planejamento estratégico e o bom funcionamento da organização.

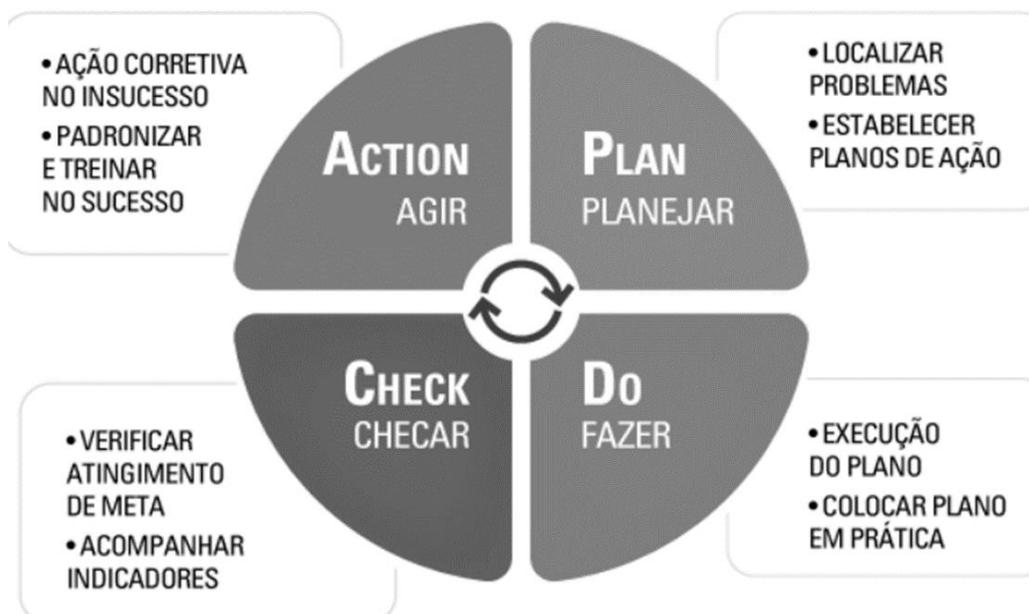
Portanto é importante que as empresas façam uma matriz SWOT para analisar todos os pontos da organização e dar ênfase no que necessita de uma melhora, e com isso a organização sempre irá criar planejamentos estratégicos com inovação e novas ideias para o sucesso da organização.

3.7.4 Ciclo PDCA

O Sebrae sugere o ciclo PDCA, como um importante agente para a análise de problemas da organização. A ferramenta, inicialmente gerada nos Programas de Qualidade Total, também conhecida como ciclo de Shewhart – idealizador da ferramenta na década de 30 - é um método gerencial que orienta a organização a traçar estratégias, visando a promoção da melhora contínua através da padronização de práticas gerenciais dentro da organização.

O ciclo PDCA, dividido em 4 fases funciona como um processo contínuo, conforme apresenta a figura X:

Figura 14 - Ciclo PDCA



Fonte: Sebrae (2018)

Plan – Planejamento: Nesta fase são objetivos e metas são estabelecidos, para que se desenvolvam métodos, procedimentos e padrões para alcançá-los. Estes objetivos/metast podem ter origem em uma reclamação, uma necessidade de algum setor/departamento, de uma demanda específica de algum cliente potencial etc.

Do – execução: a segunda etapa caracteriza-se pela a implementação do planejamento. Os responsáveis pelo planejamento precisam treinar os colaboradores e fornecer os recursos necessários para a sua correta execução. Neste momento é necessário que os responsáveis colem todos os dados para a fazer a verificação do planejamento.

Check – verificação: nesta etapa ocorre a checagem do que está sendo realizado. Verifica-se se o planejado foi consistentemente alcançado através da comparação entre as metas desejadas e os resultados obtidos.

Act – agir corretivamente: a última fase divide-se em duas ações alternativas. Caso a proposta de planejamento aplicada não demonstrem os resultados esperados, a ação a ser feita é buscar as causas fundamentais a fim de prevenir a repetição dos efeitos indesejados. A segunda alternativa, consiste em adotar como

padrão o planejado na primeira fase, do planejamento, já que as metas planejadas foram alcançadas.

4.7.5 Indicadores e metas SMART

Os indicadores e metas SMART são uma ferramenta para definição de objetivos que amparam todas as fases do planejamento até a sua aplicação. A palavra SMART é um acrônimo para Specific (Específico), Measurable (Mensurável), Attainable (Atingível), Relevant (Relevante) e Time Bound (Temporizável). Tais metas são aplicadas de modo a estruturar projetos e facilitar a conclusão de objetivos.

As etapas da técnica são representadas de acordo com cada palavra:

S – Specific (Específico)

A primeira regra da técnica SMART propõe que os objetivos demarcados sejam específicos. Ou seja, devem ser claros e não podem permitir qualquer tipo de interpretação controversa. O ideal é que seu objetivo seja minuciosamente detalhado. Dessa maneira, as chances de sucesso tornam-se maiores. Nessa fase, devem ser considerados para a sua elaboração: o motivo, as pessoas envolvidas no projeto, restrições, demandas básicas para a execução e o que está vinculado ao cumprimento da meta.

Para que um objetivo seja realmente específico, o gestor deve seguir um raciocínio detalhado. Conforme exemplifica Marcos Toledo, em vez de estipular uma meta genérica como aumentar o faturamento em 20%, o gestor deve estipular um plano mais centrado: expandir em 20% as vendas na região Sul, nos nichos X, Y e Z, envolvendo a equipe A e B, durante o segundo semestre de 2016, sem redução da margem de lucros ou de índice de satisfação dos clientes e utilizando, no máximo, 40% da verba reservada para esse tipo de investimento.

M — Measurable (Mensurável)

Como o lecionado pela famosa máxima de Robert Kaplan e David Norton: o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado. No segundo passo do método SMART, todo objetivo poder ser traduzido em números. É importante que o objetivo

criado possa ser sistematicamente, interpretado e manipulado numericamente a fim de mensurar seu grau de sucesso.

A — Attainable (Atingível)

O terceiro pré-requisito do método SMART é o de que os objetivos sejam atingíveis, realizáveis. As metas propostas devem estar alinhadas com as condições da organização, seguindo uma razoabilidade mínima para que não atuem como ideias irrealizáveis e distantes.

O A, de Attainable, também é referenciado como a inicial de “Agreed Upon” — realizado em comum acordo. Logo, é preciso lembrar que todo objetivo da empresa deve representar um consenso entre todos os envolvidos — e que todos estejam cientes das exigências e benefícios decorrentes dele.

A título de esclarecimento, alguns questionamentos devem ser considerados para a elaboração do objetivo SMART:

Nossa empresa possui os recursos humanos e financeiros necessários para viabilizar esse projeto?

Os serviços ou produtos que comercializamos são o bastante para que a meta seja atingida?

O cenário econômico e as tendências de consumo são suficientemente favoráveis para que efetivemos nossos intentos?

R — Relevant (Relevante)

Um objetivo SMART deve ser relevante para a sua realidade. No momento de avaliar o grau de relevância da meta, é importante verificar elementos como: a consonância do objetivo com os ideais e valores defendidos pela empresa, real disposição da equipe para se engajar no projeto, possibilidade de eventuais “efeitos colaterais” — como prejuízo na imagem e visibilidade pública ou no código de ética acordado.

Então, o objetivo deve ser repensado prognosticando todas as possíveis consequências da sua implementação. Se, por exemplo, você pretende fazer uma economia de 25% nos planos de benefícios oferecidos para reaplicar a verba em um outro setor da empresa, o gestor deve, antes, reavaliar cautelosamente como essa decisão afetará o nível de satisfação e de produtividade dos colaboradores.

T — Time-Bound (Temporizável)

A última etapa dos indicadores e metas SMART estabelece uma referência temporal do objetivo, ou seja, na definição de um prazo para a sua realização. Ao estipular metas temporais para seus objetivos, cria-se também um senso de urgência indispensável para o sucesso de um projeto, evitando procrastinação e desorganização operacional. Portanto, estabelecer prazos definidos para os projetos é de extrema importância para o alcance de resultados no tempo esperado.

5. ESTUDO DE CASO

5.1. VISÃO GERAL DA EMPRESA

A empresa em estudo, foi fundada em 2000 e atua no segmento de pinturas corporativas, contando com uma ampla equipe tem por objetivo a realização de seus serviços com eficiência. A empresa também conta com parcerias com construtoras e preza por satisfação de seus clientes.

Atualmente tem em torno de 50 colaboradores operacionais, sendo eles ajudantes, pintores, motoristas e auxiliares administrativos que são responsáveis pelo desenvolvimento da mão-de-obra especializada.

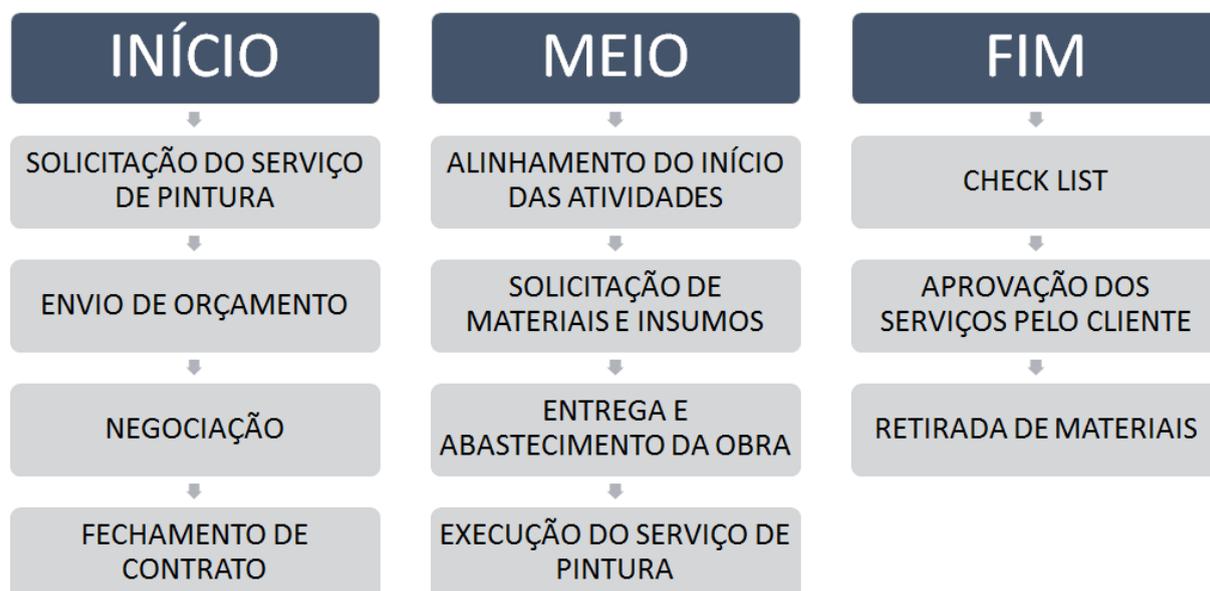
É possível citar que no ambiente interno, a organização é constituída dos três níveis organizacionais, o estratégico que se encontram os diretores e sócios majoritários da empresa, intermediário onde se encontra os administradores e responsáveis pela gestão estratégica que viabilizam os objetivos e o nível operacional composta pela equipe que desenvolve a mão-de-obra. Sua liderança é considerada orientadora e a interação entre estes níveis é livre permitindo a colaboração e compreensão para o alcance dos objetivos.

Com 18 anos no mercado profissional, pode-se considerar que a empresa se encontra no estágio de crescimento/maturidade, onde está conquistando espaço no mercado e criando estabilidade financeira. Por se tratar de uma empresa pequena é considerada uma organização informal, pois suas bases de relacionamento são fundadas na empatia e simpatia dos funcionários, entretanto possui um déficit alto em sua gestão, principalmente no planejamento como um todo que pode ser entendido pela falta de um código de ética e conduta.

Visto a análise realizada na organização, foi notado que nas atividades diárias, um colaborador depende do outro para desenvolver seus trabalhos e a comunicação é primordial, de forma a exemplificar como o ciclo das atividades funcionam, será explicado de forma detalhada a metodologia de trabalho em etapas.

5.2 CICLO DE ATIVIDADES

Figura 15 - Ciclo de atividades



Fonte: Próprio autor

A primeira etapa parte do momento em que é solicitado o serviço de pintura de acordo a demanda, partindo desta etapa entra a negociação e o fechamento do contrato, depois de concluída toda a parte “burocrática” é acordado o início das atividades e prestação de serviços. Dentre todo o processo e realização da mão-de-obra podemos destacar como essencial: a organização e o planejamento. Durante este processo, existe um encarregado que fica responsável pela solicitação de materiais necessários ao setor administrativo, que organizará o melhor método de entrega e logística para passar aos respectivos colaboradores, neste caso os motoristas, sendo assim, se uma das partes falhar não é concluído com excelência a demanda de atividade que fora organizada.

Após analisado em etapas o ciclo de atividades (figura 15), foi visto que ocorria grandes falhas no planejamento das atividades, ou seja, não havia ao certo um planejamento estratégico definido para que os objetivos da empresa fossem concluídos corretamente. Na rotina diária sempre ocorriam erros, seja na falta de comunicação na solicitação dos materiais necessários, seja na entrega ou na

programação da mesma que é feita sem nenhum planejamento específico. Sendo assim, foi feito o estudo de caso para propor uma solução do problema em questão que foi identificado acima.

5.3 DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Com a evolução da Administração, as organizações em acompanhamento têm descoberto novas formas de lidar com sua estrutura organizacional e seu capital intelectual. Relacionado diretamente com a estrutura organizacional, a departamentalização é muito importante para a distribuição de tarefas.

Por se tratar de uma organização de pequeno porte a empresa em análise do estudo não possui a departamentalização, ou seja, a subdivisão dos trabalhos em unidades menores chamadas de departamentos, sendo assim, uma única pessoa representa até um departamento inteiro e a divisão das tarefas não é concreta. Através de observação direta foi fácil identificar que a empresa não possui este conceito, pois a mesma pessoa quem cuida do departamento comercial, negociação de valores e contratos, também é responsável por compras e pelo departamento financeiro, enquanto outra se responsabiliza totalmente pelo departamento de gestão de pessoas e a comunicação interna, vale ressaltar ainda que esta mesma pessoa ainda é responsável pelo recebimentos de informações sobre entrega de materiais e a programação e envio dos mesmo para as determinadas obras.

5.4 ORGANOGRAMA

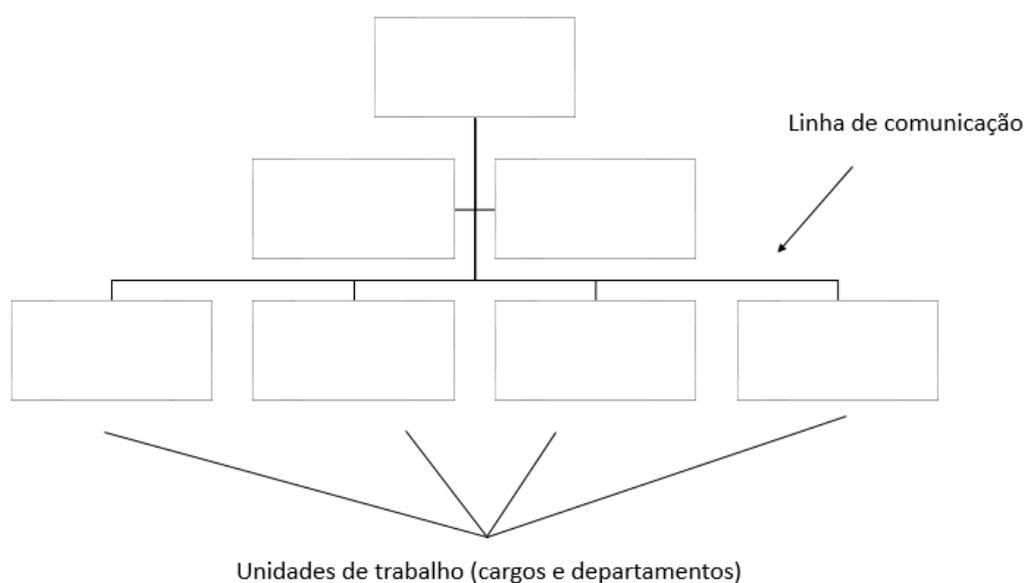
Uma forma de representar esta estrutura organizacional é através do organograma, que tem por objetivo esclarecer qual o nível em que cada funcionário está inserido dentro da organização e quais as áreas de relacionamento direto.

O organograma mais comum nas empresas é conhecido como organograma vertical, clássico ou funcional – representado pelas funções do nível estratégico onde se encontram os cargos mais elevados (diretores, executivos) até o nível operacional.

O organograma funcional deixa claro a hierarquia e facilita a visualização da estrutura organizacional, contribuindo no relacionamento direto dos colaboradores do mesmo departamento e na tomada de decisões.

Porém a maioria das pequenas empresas não possuem um organograma, o que dificulta nos trabalhos que serão executados, com a empresa em estudo não é diferente. Por se tratar de pequena empresa, ela não tem o organograma definido, este fato acarreta na falta de planejamento para as atividades, sendo assim será proposta na solução a elaboração do organograma da empresa.

Figura 16 - Modelo Organograma



Fonte: Próprio autor

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

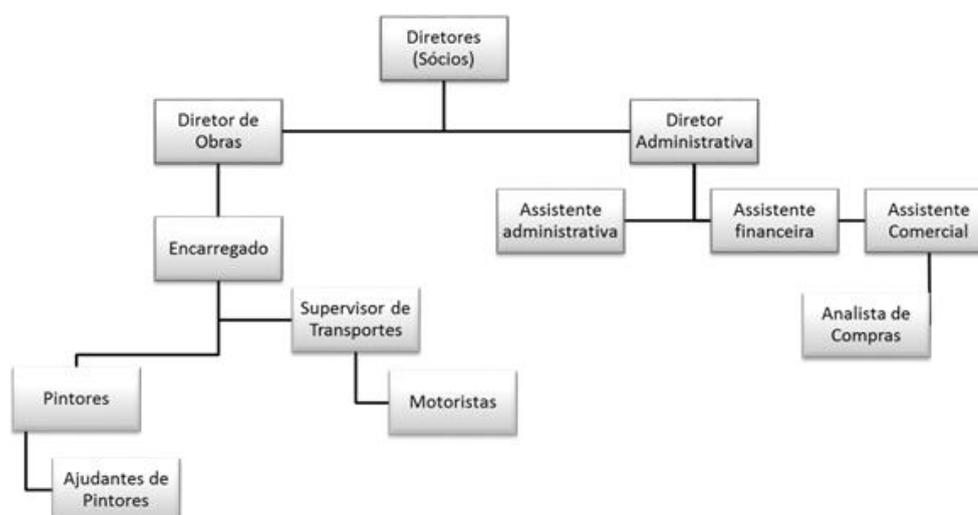
Ao reconhecer as falhas estratégicas na empresa em estudo e as forças potenciais da organização, foi possível constatar que erros com base na execução de atividades diárias, como falta de organização e planejamento das tarefas enfraquecem os resultados da organização, contribuindo para o não alcance das metas. Assim fica evidente que a elaboração de um planejamento estratégico favorece um melhor índice de resultados da organização, além de conduzi-la para o alcance de seus objetivos de maneira promissora.

6.1. ESTRUTURAÇÃO DAS FUNÇÕES E ATIVIDADES

A problemática presente na execução das entregas dos pedidos, pode ser solucionada através da estruturação das atividades dos departamentos (figura 15).

A estruturação das atividades dos departamentos com base nos objetivos da empresa, pode melhorar significativamente o alcance dos resultados. Uma vez que os departamentos trabalham em harmonia para atingir as metas, o processo torna-se mais eficaz, em vista do que era vivenciado pela empresa anteriormente. Conforme o exemplo do organograma (figura 6), as funções ficam bem definidas de maneira a otimizar a realização das atividades dos departamentos.

Figura 17 - Proposta de organograma



Fonte: Próprio autor

Na estrutura de organograma proposta (figura 17) pode-se observar que os diretores (sócios) se encontram na parte superior, representando a hierarquia, onde os mesmos possuem maior responsabilidade na tomada de decisões; foram subdivididos em dois os departamentos, sendo eles, obras e administrativa. No departamento de obras existe um diretor que é responsável pelo encarregado e o mesmo que supervisiona os pintores e também se direciona ao supervisor de transportes que reporta os motoristas para tratar das entregas que serão realizadas. Já no departamento administrativo houve três subdivisões entre estes, o departamento administrativo responsável pela gestão de pessoas, financeiro responsável por toda a parte de cobranças e pagamentos e o comercial que cuida de orçamentos e negociações

6.2. ANÁLISE SWOT

Com a elaboração da análise SWOT proposta para empresa em estudo, foi possível destacar os pontos mais positivos no ambiente interno e externo.

No ambiente interno, a qualidade na prestação de serviços, a empresa em estudo se destaca pela qualidade de serviços e mão-de-obra especializada, porém sua maior fraqueza é a construção de imagem no mercado, seria necessário investir mais na divulgação da empresa para que o índice de viabilidade aumentasse no mercado competitivo.

No ambiente externo a maior oportunidade é a formação de parcerias com construtoras, pois concretizando esta parceria a empresa possui chances maiores na negociação de novos trabalhos, em contra partida a maior ameaça são os fornecedores com preços elevados, em hipóteses pode-se dizer que a matéria-prima da empresa são as tintas, pois sem elas não é possível executar o serviço, portanto é considerado uma grande ameaça os fornecedores aumentarem os preços destes produtos e em consequência deste fator a empresa elevar os preços dos serviços.

Tabela 4 - Análise SWOT

I N T E R N O	FORÇAS	FRAQUEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Preços competitivos • Conhecimento do mercado • Qualidade na prestação de Serviços • Mão de obra especializada • Diversidade de produtos e serviços realizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Construção de imagem no mercado • Lucro reduzido • Falta de estratégias • Custos altos • Problemas operacionais internos • Falta de formação de funcionários
E X T E R N O	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de parcerias com construtoras • Vínculos organizacionais • Reconhecimento no mercado • Expansão para o mercado exterior 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da concorrência • Fornecedores com preços elevados • Novas tecnologias • Mudanças na regulamentação

Fonte: Próprio autor

6.3. ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO

De acordo com a situação atual da empresa, constatou-se também que as falhas e falta de articulação dos setores acabam prejudicando o posicionamento da empresa em questão no mercado e a conclusão de seus objetivos à longo prazo, por exemplo, a meta de aumentar o faturamento nos próximos três anos.

Neste caso, foi proposto um planejamento baseado na meta principal da organização e consoante às condições estratégicas da empresa.

Tabela 5 - Proposta de planejamento estratégico

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
OBJETIVO	Aumentar o faturamento em 10% nos próximos 3 anos
DIAGNÓSTICO	Falhas organizacionais internas na empresa e aumento da concorrência
ESTRATÉGIAS	a) Correção dos problemas operacionais internos b) Aumentar a retenção e fidelizar clientes
PROBLEMA DE AÇÃO	a) Supervisão dos setores e acompanhamento efetivo dos processos operacionais b) Realizar pesquisas de mercado periodicamente

Fonte: Próprio autor

Com base na análise de ambientes da organização, foi possível realizar um diagnóstico da situação atual da empresa, que no momento encontra-se com problemas organizacionais internos e também observar as ameaças que podem comprometer o alcance do principal objetivo da organização.

Ao observar as possíveis estratégias para o alcance do objetivo, de acordo com os recursos disponíveis pela companhia, foi proposta a correção dos problemas operacionais internos, a partir da supervisão dos setores e acompanhamento efetivo do ciclo operacional da empresa (programa de ações). Como observado a subseção anterior, a departamentalização dos setores estrutura de maneira mais eficaz a execução das atividades, evitando possíveis falhas. E como segunda estratégia, o aumento da retenção e fidelização de clientes, como medida para conter a ameaça do aumento da concorrência, bem como a realização de pesquisas de mercado para que a empresa se mantenha em constante atualização sobre os seus clientes potenciais e seus principais concorrentes.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo realizado, é possível afirmar que a empresa em estudo possui deficiências em suas atividades, pela falta de um planejamento estratégico

. A instrução principal deste trabalho consiste na possibilidade de apontar ao gestor da pequena empresa caminhos para que o planejamento estratégico seja realizado sem complicações, de forma a melhorar os resultados da organização.

Com base no estudo de caso, foram obtidos resultados que demonstraram fortes relações principalmente com os aspectos internos da empresa, entre eles que a falta deste planejamento causa desarticulação entre os fluxos de informações e de atividades, além de dificuldades para alinhar os objetivos da empresa juntos aos departamentos; outro fator de muita relevância é a organização das tarefas e dos departamentos.

Portanto, vale ressaltar que independente do porte da empresa, realizar a estrutura organizacional e o planejamento é muito importante para gerar estabilidade no ambiente globalizado e em seu mercado potencial.

Contudo, foi proposto para melhorar os resultados da empresa, ferramentas de planejamento que contribuem na organização como um todo.

O primeiro passo aconselhado foi revisar a estruturação atual e organizar por forma de organograma os departamentos para separação de funções, em sequência foi recomendado que seja feito uma análise dos ambientes (interno e externo) para identificar os pontos fortes e fracos e estabelecer metas a serem alcançadas, feito isto em seguida foi sugerido a elaboração do planejamento de fato, onde será mensurado o objetivo a ser alcançando e as estratégias que serão utilizadas para obter o resultado desejado. Com isto, todo o processo organizacional ficará mais claro e a empresa poderá dispor do apoio de seus colaboradores.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, Igor et. Al. *Implanting strategic management*. New York: Prentice Hall, 1993.

BRAGA, Ricardo André. Ciclo PDCA; Administradores. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/ciclo-pdca/96895/>>. Acesso em 22 de novembro de 2018.

CAETANO, Lais Bervind. Planejamento estratégico em pequenas empresas: Estudo de caso em uma empresa de engenharia. 2015. 79 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2015

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações. Edição Compacta. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. 2ª ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, E. A., Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424p

DRUCKER, Peter F. Introdução à Administração. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 1977. 714 p.

ESTADÃO CONTEÚDO (2016). Um terço dos negócios no Brasil fecha em dois anos. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/um-terco-dos-negocios-no-brasilfecha-em-dois-anos/>> Acesso em 23 de novembro de 2018.

HITT, M; IRELAND, R. HOSKISSON, R. Administração estratégica. 2ª Edição. São Paulo: Cengage Learning, 2007. 442p.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

NEUMMAN, Susana Elisabeth. Planejamento estratégico: Uma investigação da prática nas empresas do setor metalmeccânico da serra gaúcha. 2009. 170 f. Dissertação (Pós-graduação em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2009.

OLIVEIRA, D.P.R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. de Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 381p.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO (2014). Na[al]ise SWOT (Matriz)? Conceito e aplicação. Disponível em <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>> Acesso em 31 de outubro de 2018.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Teorias Administrativas. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROCHA, Matheus. Análise das organizações. Rio de Janeiro: SESES, 2015

SEBRAE (2018). Como elaborar um planejamento estratégico. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em 02 de outubro de 2018.

SEBRAE (2018). Três ferramentas para auxiliar no planejamento estratégico do negócio. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres->

ferramentas-para-auxiliar-no-planejamento-estrategico-do-negocio,c55b6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em 21 de novembro de 2018.

SEBRAE (2016). Use a matriz F.O.F.A. para corrigir deficiências e melhorar a empresa. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corriger-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acesso em 16 de novembro de 2018.

SEBRAE (2011) FERRAMENTA: ANÁLISE SWOT (CLÁSSICO). Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF> Acesso em 22 de novembro de 2012.

SILVA, Carlos Alberto Vicente. Redes de cooperação de micro e pequenas empresas: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho/SP. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.2004.

TOLEDO, Marcelo. Indicadores e meta SMATR: saiba tudo sobre o método; Administradores. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/indicadores-e-metas-smart-saiba-tudo-sobre-o-metodo/100113/>>. Acesso em 20 de novembro de 2018.

VIDAL, Rafael Liutti. Conceito de Balanced Scorecard; Administradores. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/conceito-do-balanced-scorecard/28438/>>. Acesso em 20 de novembro de 2018.

WEB ARTIGOS (2017). Entendendo a análise SWOT. Disponível em < <https://www.webartigos.com/artigos/entendendo-a-analise-swot/106343>> Acesso em 20 de novembro de 2018.