

Matriz SWOT como ferramenta estratégica em um restaurante universitário, um estudo de caso

Camila Candida Compagnoni dos Reis (UFSM) camilacompagnoni@gmail.com

Eduardo Augusto Naumann (UTFPR) eduardonaumann@hotmail.com

Rafaella Moraes Scaravonatti (UTFPR) rafascaravonatti@hotmail.com

Fabiola Kaczam (UTFPR) fabiola.eng.prod.utfpr@gmail.com

Paulo Sérgio Naumann (UTFPR) paulonau@gmail.com

Resumo:

O grande aumento no mercado consumidor vem promovendo um mercado cada vez mais competitivo, de modo que as empresas busquem continuamente aperfeiçoar seus processos e estratégias administrativas, para que assim possam atingir melhores resultados. Este trabalho tem como objetivo elaborar um diagnóstico, avaliar e propor melhorias, na etapa inicial de um planejamento estratégico de uma empresa de alimentos (restaurante universitário). Para isso, desenvolveu-se a matriz SWOT da empresa estudada, analisou-se o ambiente interno e externo da mesma e definiu-se então, por fim, os objetivos estratégicos, sugerindo atitudes a serem tomadas. Dessa forma, insere-se a utilização da matriz SWOT como agente facilitador na geração de mudanças que venham a contribuir com a melhoria dos serviços oferecidos pelo restaurante em questão.

Palavras chave: Planejamento estratégico, Gestão de Serviços, Análise FOFA, Administração estratégica.

SWOT matrix as a strategic tool in a university restaurant, a case study

Abstract

The large increase in consumer market has been promoting a market more competitive, so that the companies seek continuously improve their process and administrative strategies, so they can achieve better results. This work has as aims to elaborate a diagnosis, evaluate and propose improvements, in the initial stage of a strategic planning of a food company (Restaurant University). For this, the SWOT matrix of the restaurant was developed, it was analyzed the internal environment and external and were set, finally, the strategic objectives, suggesting actions to be taken. In this way, the use of SWOT matrix was inserted as a facilitator agent in the generation of changes that will contribute to the improvement of the services offered by the restaurant in question.

Key-words: Strategic planning, Service management, SWOT Analysis, Strategic management

1. Introdução

As organizações deparam-se constantemente com mudanças não só no ambiente econômico, mas também tecnológico, político e social. Essas mudanças ocorrem em uma velocidade maior

do que no passado e as empresas são cada vez mais fundamentadas na informação e no conhecimento. Logo, para que se mantenham competitivamente no mercado, é imprescindível que as formas de gestão abranjam planejamentos, e que os mesmos sejam feitos através de muito estudo para que as vantagens esperadas sejam realmente alcançadas. O planejamento é responsável por ordenar objetivos. Entretanto, quando se trata da gestão empresarial moderna, o termo Estratégico torna-se amplamente utilizado em conjunto com o Planejamento (NOVELLI; MOURA; CURVELLO, 2013).

Segundo Hampton (apud MAXIMIANO, 2004) “estratégia é um plano que relaciona as vantagens da empresa com os desafios do ambiente”. Ou seja, o desafio está em buscar adaptações no ambiente organizacional, com metas claras, para que o sucesso das mesmas seja alcançado além das contrariedades impostas pelas mudanças de cenário. Desta forma, ao tratar-se de um planejamento estratégico o fim se dá através de resultados obtidos.

Kotler (1975) definiu Planejamento Estratégico como “uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. O mesmo autor dispõe de etapas a serem seguidas para a elaboração do planejamento estratégico de negócios. Estas são listadas na literatura de Schmitz (2014) na seguinte ordem: “declaração e visão do negócio; Análise do ambiente externo; Análise do Ambiente interno; Formulação de metas e serviços; Formulação de estratégias; Implementação; Feedback; Controle”.

Já na literatura de Müller (2013) são apenas três as etapas que constituem o Planejamento Estratégico: Identidade Organizacional, Análise do Ambiente e Delineamento Estratégico. Esta definição é abordada na literatura de Correa, et al. (2014), que tem como objeto de estudo a Identidade Organizacional e sua importância em um Sistema Integrado de Lavoura e Pecuária. Rezende (2003) ainda afirma que a elaboração do planejamento estratégico utiliza das técnicas administrativas de análises do ambiente interno e externo, das ameaças, das oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos, para que então, os gestores responsáveis sejam capazes de tomar decisões em relação ao rumo das organizações.

A partir do exposto, este trabalho aborda a etapa inicial de um planejamento estratégico de uma empresa de alimentos (restaurante universitário) situada no oeste do Paraná. Para isso, desenvolveu-se a matriz SWOT da empresa estudada, analisou-se o ambiente interno e externo da mesma e definiu-se então, por fim, os objetivos estratégicos, sugerindo atitudes a serem tomadas.

Para que possa-se demonstrar a importância do Planejamento Estratégico, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto, apresentada na seção 2 deste trabalho, junto com as demais definições relevantes para a realização do mesmo. A seção 3 apresenta a metodologia utilizada, seguida por seu estudo e aplicação, na Seção 4. A seção 5 compõe as conclusões e apresenta os benefícios esperados.

2. Referencial teórico

Objetivando uma melhor compreensão sobre o trabalho desenvolvido, faz-se necessário explorar alguns conceitos teóricos. Desta forma, neste item explana-se sobre o pensamento de alguns autores em relação ao Planejamento Estratégico bem como à matriz SOWT.

2.1. Planejamento Estratégico

Ansoff (1990) já afirmava que poucas empresas realmente utilizavam o planejamento estratégico, ou seja, em sua maioria as organizações empregavam técnicas de planejamento em longo prazo, baseada nas extrapolações de situações passadas. Queiroz et al (2010) expõem

que o planejamento por si não deve apresentar-se como uma forma de previsão, e sim como um processo de melhoramento e ajuste contínuo, a fim de se cumprir as ações definidas. Desta forma, as situações futuras serão vividas de maneira diferente das situações passadas.

De acordo com Kotler (1995), o planejamento estratégico é “uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. A sua direção aborda itens como o âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro objetivos e objetivos funcionais.

Para Ansoff (1990), o planejamento estratégico é um processo analítico, que se preocupa com tomada de decisões estratégicas ótimas e se concentra em variáveis empresariais econômicas e tecnológicas. Santos et al (2014), nesta mesma linha, define o planejamento estratégico como ferramenta administrativa ligada à tomada de decisão. Além disso, o autor afirma que o planejamento estratégico “é utilizado como instrumento de desenvolvimento organizacional para contribuir com uma melhor gestão dos objetivos de qualquer organização” (SANTOS et al, 2014).

O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir. (MAXIMIANO, 2006).

Planejamento estratégico é, portanto, um sistema de levantamento e avaliação de situações, que pretende não ponderar o futuro ou eliminar a incerteza, mas preparar a organização para as modificações neste futuro (VASCONCELLOS FILHO, 1985).

O planejamento estratégico oferece vantagens competitivas para a empresa, tais como: ajuda os administradores se adaptarem as mudanças do ambiente; auxilia a estabelecer as responsabilidades com maior precisão, capacita os administradores a enxergarem as operações com mais clareza; torna os objetivos mais específicos e conhecidos; e, poupa tempo, esforços e recursos. (MEGGINSON; MOSLEY E PIETRI, 1986).

“A análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo” (MAXIMIANO, 2004). Esta definição se torna verdadeira assim que assumimos as organizações como sistemas abertos, ou conjunto de partes interdependentes entre si, que sofrem influência do meio externo. No processo de planejamento estratégico, a primeira etapa compreenderá a identificação dos fatores ambientais que influenciam o desempenho da organização.

Maximiano (2006) define a análise interna como “a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização anda em paralelo com a análise do ambiente”. Os estudos dos pontos fortes (qualidades) e fracos (deficiências) da organização são realizados através da análise das áreas funcionais de uma organização (produção, marketing, recursos humanos e finanças), e a comparação do desempenho destas áreas com empresas de destaque (prática conhecida como benchmarking). O benchmarking é a técnica por meio da qual a organização compara seu desempenho com o de outra (MAXIMIANO, 2004).

O monitoramento do planejamento estratégico é essencial nas organizações, para que sejam elaborados indicadores durante a execução da estratégia e avaliações (MAXIMIANO, 2006).

2.2. Matriz SWOT

Na literatura de Thompson e Strickland (2000), destaca-se a etapa de análise de ambientes.

Desta forma, podem ser utilizadas algumas ferramentas para fortalecer a identificação de todos os fatores que influenciam as atividades da empresa. Na caracterização do ambiente, destaca-se a análise de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), que tem como objetivo uma reflexão profunda de todos os gestores, no intuito de definir as vantagens internas da empresa em relação aos seus concorrentes, as desvantagens internas em relação aos concorrentes, os aspectos positivos da empresa que possam conferir vantagem competitiva e os aspectos negativos que tem potencial para comprometer a vantagem competitiva.

O termo SWOT estuda o ambiente e a competitividade de uma organização, baseada nos seguintes aspectos (OLIVEIRA, 2001):

- a) Ponto forte: é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial;
- b) Ponto fraco: é a situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial;
- c) Oportunidade: é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua ação estratégica desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura;
- d) Ameaça: é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

O resultado da análise é disposto em uma matriz chamada Matriz SWOT. Ela fundamental na análise de uma situação e o desenvolvimento de estratégias e táticas, de acordo com o cenário identificado.

Efetuada a análise de ambiente, inicia-se a seleção dos fatores críticos de sucessos. Esse processo consiste numa compilação de uma lista de fatores em itens verdadeiramente cruciais para o sucesso competitivo em longo prazo.

3. Metodologia

Neste trabalho concentrou-se o foco na análise de SWOT como parte do Planejamento Estratégico, fundamentado com base na metodologia proposta por Thompson & Strickland III (2000). Elaborar uma estratégia significa melhorar a presença da empresa no mercado em que se encontra inserida, atender as expectativas e os objetivos dos clientes assim como, melhorar o desempenho organizacional. A Alta Administração é responsável pela execução do Planejamento Estratégico, assim como pelo incentivo ao envolvimento e a participação de todos os departamentos da empresa neste processo.

Terence (2002) utilizou as cinco tarefas propostas por Thompson & Strickland (2000) realizando um roteiro do planejamento estratégico como ferramenta de competitividade para pequenas organizações. A autora apresenta as cinco tarefas de forma detalhada. No desenvolvimento deste trabalho, as mesmas podem ser visualizadas na Figura 1.

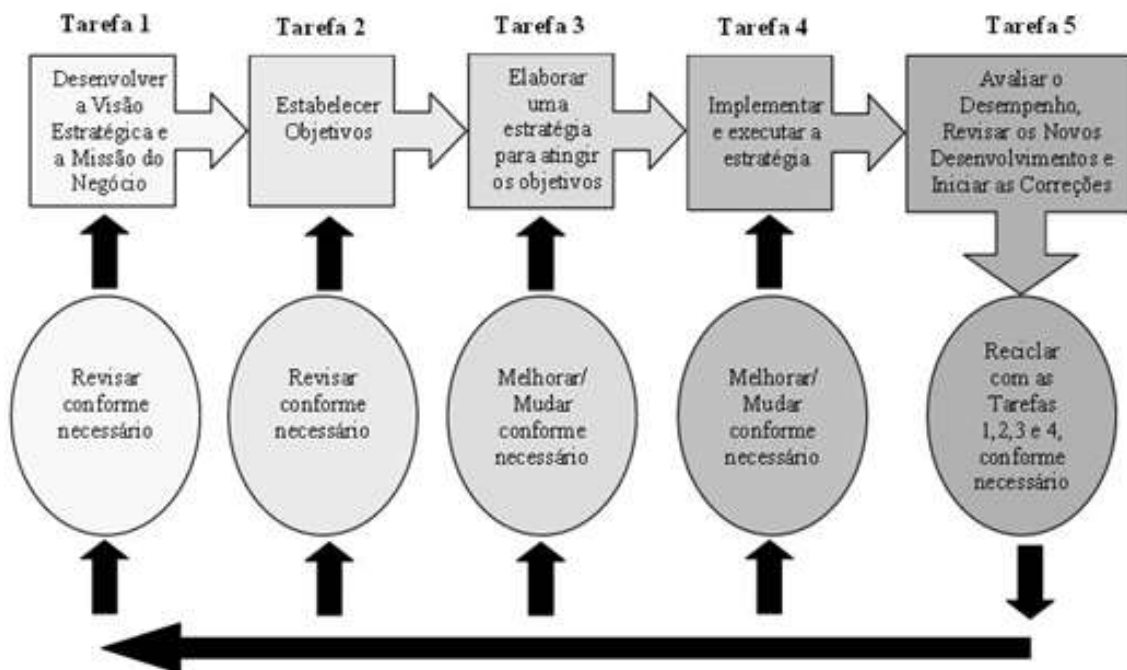


Figura 1 – As cinco tarefas da gerência da estratégia

- Tarefa 1: Nesta tarefa o intuito principal é identificar questões do tipo como: Qual a visão da empresa? O queremos nos tornar? A Alta Gerência procura identificar a visão da organização e qual rumo a empresa está tomando. Com isto consegue-se identificar qual o verdadeiro caráter da organização;
- Tarefa 2: Tem o objetivo de transformar a visão e missão em objetivos de desempenho específicos, estes por sua vez servem para medir a evolução da organização. Todos os gerentes envolvidos devem elaborar objetivos concretos e que sejam possíveis de mensurar, sejam eles de curto e longo prazo;
- Tarefa 3: A elaboração de estratégias é um processo contínuo que visa o cumprimento dos objetivos propostos na Tarefa 2. Para isso os gerentes envolvidos devem estar atentos ao comportamento de alguns fatores, tais como: Considerações sociais, políticas, legais e de cidadania; Atratividade da indústria e condições competitivas; Oportunidades e ameaças da empresa; Pontos fortes e pontos fracos da empresa e capacidades competitivas; Ambições pessoais, filosofias de negócio e crenças éticas dos gerentes; Influência de valores compartilhados e da cultura da empresa na estratégia;
- Tarefa 4: O intuito é elaborar uma adaptação entre o que é realizado na organização com o que se almeja realizar de acordo com as estratégias propostas. De acordo com os autores esta tarefa é a mais difícil do processo e exige bastante tempo;
- Tarefa 5: A organização sempre está à mercê de mudanças do ambiente no qual está inserida. Por isso sempre que necessário deve-se realizar mudanças nas propostas sugeridas nas tarefas anteriores. E as alterações são consideradas normais. Além disso, o gerencia estratégica é um processo contínuo.

4. Descrição do restaurante em questão

A empresa estudada localiza-se no oeste do estado do Paraná. Atua no ramo alimentício e opera por meio de uma licitação há cerca de um ano, dentro do Campus de uma Universidade Federal.

O Campus conta com quatro cursos de Engenharia, dois cursos de Bacharelado e ainda cursos Tecnológico, além de três Programas de Pós Graduação. A atividade principal é restaurante universitário, servindo além de refeições, lanches, bebidas e sobremesas. É classificada como uma empresa de pequeno porte.

Vale ressaltar, que em um raio de 200 quilômetros de distância da cidade em que a empresa estudada encontra-se, há apenas três cidades que possuem capacidade de possuir Restaurantes Universitários. Ou seja, que abrange centros universitários com número de estudantes próximo ou superior ao centro universitário em que a empresa estudada situa-se.

Em relação às refeições, o controle de qualidade dos alimentos é feito visualmente, não há nenhuma ferramenta específica de controle implementada. Descarta-se os alimentos que não estão frescos ou que encontram-se fora das condições para serem servidos.

A missão da empresa é: “Servir produtos a baixo custo, visando oferecer qualidade, atendendo as necessidades de universitários e primar pela satisfação do cliente oferecendo um bom atendimento”. É através desta missão que os colaboradores compreendem a empresa e se posicionam para atingir os interesses da mesma.

A visão da empresa é: “Ser referência em alimentação de baixo custo com qualidade e um bom atendimento”.

5. Abordagem das cinco tarefas na gerencia estratégica

As sugestões serão apresentadas na forma de subitem, com base nas 5 tarefas propostas por Thompson & Strickland III (2000), apresentadas no item 3 deste trabalho.

5.1. Tarefa 1

Nesta tarefa é necessário responder a estas questões:

- a) Qual a visão da empresa?: a empresa tem como visão “Ser referência em alimentação de baixo custo com qualidade e um bom atendimento”;
- b) O que queremos nos tornar?: uma empresa modelo no setor de alimentação de qualidade e baixo custo, com bom atendimento e sustentável, na região oeste do Paraná.

Esta tarefa engloba os conceitos de missão e visão da empresa, que são expostos tanto aos colaboradores da empresa quanto aos consumidores. Em relação aos colaboradores, mais do que exposto, é explicado de forma detalhada qual a função de cada um no desempenho do trabalho, para que trabalhem de forma colaborativa no alcance e cumprimento da visão e missão.

Tomando como objeto de estudo o item a desta tarefa, visto que a concorrência neste ramo pode ser considerada baixa na região, é possível que a empresa estudada seja referência. Para que se obtenha baixo custo, bom atendimento, e se mantenha de forma sustentável, sugere-se a inserção de ferramentas de qualidade, bem como ferramentas administrativas em sua forma de gestão. Uma via possível, é aproveitar os grupos de pesquisa existentes no meio acadêmico, bem como Empresas Júnior existentes, para que trabalhos em conjunto sejam executados, visando um melhoramento e aperfeiçoamento da forma de gestão.

5.2. Tarefa 2

Nesta tarefa é necessário transformar a visão e a missão em objetivos de desempenho específicos. Existem dois tipos de objetivos que devem ser definidos, os financeiros e estratégicos.

Para os objetivos financeiros o principal é redução de custos de operação. Para os objetivos estratégicos aumentar a visibilidade da empresa no setor de alimentação de baixo custo.

Para o fator financeiro, sugere-se que a empresa busque melhoramento contínuo da sua forma de gestão, além de melhoramento contínuo dos processos. O estudo de um novo layout, por exemplo, pode ser a questão chave para a agilidade no atendimento dos usuários do restaurante. O uso de ferramentas simples, como por exemplo uma planilha para criação de banco de dados, do próprio software Excel®, pode armazenar informações da quantidade de refeições servidas. Através do banco de dados, pode-se realizar previsões de demanda, evitando o desperdício de alimentos, fazendo além do necessário. Pode-se ainda fazer uso de tecnologias que permitam o agendamento das refeições on-line, também minimizando o feito de refeições além do consumo.

No que diz respeito à visibilidade da empresa, o bom funcionamento do restaurante (evitando que haja filas) e a qualidade das refeições oferecidas, aliada ao baixo custo, por si já constituem o marketing da empresa, através da troca de informações entre a população acadêmica.

5.3. Tarefa 3

Para a elaboração das estratégias se faz necessário uma elevada atenção do ambiente interno e externo do restaurante. Ao se analisar o ambiente interno, o foco concentra-se na análise dos pontos fortes e nas fraquezas do restaurante com relação ao seu atendimento aos clientes. E no ambiente externo o foco é nas oportunidades e ameaças do mercado onde o restaurante se encontra inserido e de seus competidores.

Esta análise dos ambientes foi realizada com o uso da matriz SWOT. Esta ferramenta nos permite identificar os pontos mais importantes do empreendimento. Os pontos levantados podem ser visualizados no Figura 2.

Forças	Fraquezas
Baixo custo	Mix de produto
Tecnologia das instalações	Formação de filas
Produtos de boa qualidade	Falta de treinamento
Localização	Cálculo de demanda inadequado
Oportunidades	Ameaças
Mercado em expansão	Sazonalidade do mercado consumidor
Ampliação do horário de funcionamento	Presença de animais no ambiente do refeitório

Figura 2 – Matriz SWOT

Os pontos identificados nas forças da matriz SWOT, devem ser mantidos e melhorados sempre que possível através do acompanhamento constante. Ou seja, o planejamento estratégico deve considerar essa análise.

As fraquezas são abordas e detalhadas a seguir:

- Leva-se em conta que por se tratar de um Restaurante Universitário, os produtos oferecidos diariamente são basicamente; dois tipos de salada, uma mistura, um tipo de arroz,

feijão, um tipo de mistura, um tipo de suco, uma sobremesa. Para a ampliação do mix de produto, dentro do possível, sugere-se buscar o aumento constante das opções oferecidas, testando novos produtos com o auxílio de questionários de satisfação dos clientes, como por exemplo: lentilha no lugar de oferecer feijão todos os dias, oferecer água e não só suco, oferecer arroz integral e não só arroz branco, entre outras possibilidades;

b) Formação de filas: avaliação do cenário atual de atendimento dos clientes para verificar os gargalos existentes e propor as melhorias. Estas por sua vez podem ser o treinamento do quadro de empregados, modificação de layout, aumento do quadro de funcionários ou até mesmo a combinação destas opções;

c) Falta de treinamento: atividades não padronizadas executadas pelos empregados, gerando fila, variação na qualidade do produto e atendimento, aumento de desperdícios. No intuito de minimizar estes problemas é necessário um programa de capacitação e treinamento e responsabilização do empregado pelo posto de trabalho;

d) Higiene: existência de corpos estranhos nos alimentos oferecidos, presença de maus odores nas bandejas, limpeza deficiente do ambiente (mesas e chão) e falta de consciência dos clientes. Na perspectiva de mitigar os problemas decorrentes da higiene se faz necessário um maior cuidado na elaboração dos produtos, aquisição de matéria prima e disposição do produto final; uma limpeza mais assídua das bandejas e do ambiente do restaurante e campanha de conscientização dos usuários do ambiente do restaurante;

e) Cálculo da demanda inadequada: oferta de produtos insuficientes perante a demanda existente. Análise das ferramentas de cálculo de demanda e posterior escolha da que melhor se adapte as necessidades existentes. Uso de Tecnologias para agendamento das refeições on-line;

f) Desperdício dos recursos: mal uso de recursos e insumos por parte dos colaboradores e clientes. Sugere-se programas de treinamento dos funcionários e conscientização dos clientes.

As oportunidades identificadas foram:

a) Mercado em expansão: trata-se de um restaurante universitário, onde o campus em questão encontra-se em constante crescimento;

b) Ampliação do horário de funcionamento: Possibilita que as os usuários façam suas refeições em diferentes horários. Este fator auxilia na diminuição de filas e ainda proporciona o atendimento a uma quantidade maior de pessoas;

As ameaças observadas foram:

a) Sazonalidade do mercado consumidor: Visto que se trata de consumidores em sua grande maioria universitários, em épocas de férias escolares a quantidade de consumidores é muito baixa, logo, deve-se planejar período de férias dos funcionários para que coincidam com as dos acadêmicos. É possível ainda utilizar os períodos de baixo consumo de refeições para a realização de treinamentos;

b) Presença de animais no ambiente do refeitório: Este fator torna-se um complicador ao considerar que grande parte dos usuários do restaurante oferecem comida aos animais, logo, os mesmos continuam nas dependências do restaurante. É necessário um trabalho de conscientização dos usuários, além de buscar junto à prefeitura local, ou mesmo com os próprios servidores da universidade, para que seja controlada a permanência de animais no campus;

c) Abertura de novos restaurantes próximos à Universidade: Ao modo em que a qualidade dos serviços oferecidos não é satisfatória aos usuários, este fator torna-se uma ameaça significativa. Logo, as sugestões feitas anteriormente servem também como prevenção a esta ameaça. Os preços praticados no município no setor alimentício – restaurantes – são bem acima do praticado pelo restaurante estudado, logo, deve-se oferecer um produto e serviço de qualidade para que os usuários não passem a realizar as refeições em outros lugares, por um preço mais elevado, mas com qualidade.

5.4. Tarefa 4

O intuito é elaborar uma adaptação entre o que é realizado na organização com o que se almeja realizar de acordo com as estratégias propostas. Para alcançar os objetivos é necessário um acompanhamento e gradativa incorporação das propostas sugeridas.

É importante a realização de reuniões periódicas para a visualização do andamento da implantação das sugestões, sabendo que mudanças não são facilmente aceitas pela totalidade do quadro de funcionários e que demanda tempo. O sucesso da implantação desses objetivos depende diretamente do acompanhamento realizado.

5.5. Tarefa 5

Esta tarefa abrange a necessidade da realização de mudanças nas propostas sugeridas nas tarefas anteriores. E as alterações são consideradas normais. Além disso, a gerência estratégica é um processo contínuo.

É necessário implantar um sistema de acompanhamento dos objetivos e estratégias da empresa, de modo que sempre que seja preciso mudar, a mudança seja feita com o menor tempo possível, ou então quando um objetivo é atingido que se trace novos. A empresa tem que estar sempre evoluindo e melhorando suas condições para os clientes, para os colaboradores e para os investidores.

6. Considerações finais

A proposta de desenvolvimento de um plano estratégico vem de encontro com a oportunidade de oferecer meios para que a empresa estudada alcance um nível mais elevado no mercado competitivo, fundado suas bases na busca de conhecimento e de melhorias. Planejar o desenvolvimento futuro das empresas é imprescindível nos dias de hoje. O objetivo não é apenas que as empresas sobrevivam no mercado, mas sim que sejam capazes de crescer, preparadas para enfrentar os novos desafios que se apresentam diariamente.

O Planejamento Estratégico constitui-se de atividades complexas, desafiadoras e inovadoras na organização, principalmente porque procura estruturar os diferentes e divergentes anseios envolvidos interna e externamente. A análise realizada neste trabalho buscou o estudo mais aprofundado de apenas uma das etapas do planejamento estratégico. As mudanças sugeridas não devem ser abordadas de maneira isolada. Apesar de o planejamento estratégico envolver demais fatores, como descrito na seção 2 deste trabalho, destaca-se esta etapa inicial na aplicação em pequenas e micro empresas, uma vez que estar, muitas vezes, não possuem conhecimento sobre sua real situação no mercado, como é o caso do restaurante estudado. Desta forma, a utilização da matriz SWOT como ferramenta de planejamento estratégico apresenta-se como um agente facilitador ao alcance de mudanças necessárias para a melhoria dos serviços a serem oferecidos.

Referências

ANSOFF, I. *A nova estratégia empresarial*. Editora makron Brooks, 4ª edição. São Paulo, 1990.

CORREA, R. G. F.; MULLER, C. J.; DENICOL, J. *A importância da identidade organizacional – o caso de um sistema integrado de lavoura e pecuária*. In: XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2014, Curitiba, PR. Anais... Curitiba, PR, 2014.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. Editora Atlas, 4ª edição. São Paulo, 1995.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração – da revolução urbana a revolução digital*, São Paulo Atlas, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. Editora Atlas, 6ª edição. São Paulo, 2004.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. *Administração: conceitos e aplicações*. Editora Harbra. São Paulo, 1986.

MÜLLER, C. J. *Modelo de Gestão integrando planejamento estratégico, sistema de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO-Modelo de estratégia, indicadores e operações)*. 2003. 292f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2003.

NOVELLI, A. L.; MOURA, C. P.; CURVELLO, J. J. A. *Teorias e Métodos de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas: entra a tradição e a inovação*. 1. ed. Porto Alegre: ediPUCRS, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico – Conceitos, metodologia e práticas*. Editora Atlas, 15ª edição, 2001.

QUEIROZ, F. C. B. P.; QUEIROZ, J. V.; PEREIRA, F. A. B.; HEKIS, H. B. *Gestão Estratégica e financeira das instituições de ensino superior: um estudo de caso*. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010, São Carlos, SP. Anais... São Carlos, SP, 2010.

REZENDE, D. A. *Metodologia para projeto de planejamento estratégico de informações alinhado ao planejamento estratégico: a experiência do Senac-PR*. Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 3, dez. 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652003000300017&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 16 fev. 2015.

SANTOS, S. R.; OLIVEIRA, B. L. M.; SOUZA, F. A. A. S. et al. *Planejamento Estratégico Participativo: Um estudo de caso no Grupo Musical Acorde*. In: XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2014, Curitiba, PR. Anais... Curitiba, PR, 2014.

SCHMITZ, S.; SOARES, T.; FERNANDES, N. et al. Disponível em:

<http://unibave.net/images/2009/10/5312/anexo_5312_9216.pdf>. Acesso em 16 fev. 2015.

THOMPSON JR. A. A.; STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

VASCONCELLOS FILHO, P. *Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 1985.