

Planejamento estratégico aplicado a uma empresa de automação industrial

Eduardo Mendonça Pinheiro (Faculdade Pitágoras) eduardomp1979@gmail.com

Luciano Coutinho de Santana (Universidade Estadual do Maranhão) lucianosantana23@hotmail.com

Mayanne Camara Serra (Universidade Estadual do Maranhão) may.produto@gmail.com

Eduardo Carvalho Dourado (Faculdade Pitágoras) dudourado@hotmail.com

Ana Célia Silva Vieira (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial-MA) anaceliaeu@yahoo.com.br

Resumo:

Este estudo abordou a importância da elaboração e implementação de um planejamento estratégico para o desenvolvimento de uma empresa de automação industrial. O estudo se caracterizou como uma pesquisa do tipo exploratória descritiva, aplicada através de um estudo de caso. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas e perguntas abertas, com o proprietário da empresa, análise documental e observação pessoal. A metodologia para a construção do plano estratégico foi definida através de pesquisa em literaturas voltadas ao tema. Também através da pesquisa foi possível conhecer e analisar o processo industrial e organizacional da empresa. Através da análise SWOT e as cinco (5) Forças Competitivas de Porter, foi possível definir o diagnóstico atual da empresa e considerando as limitações, capacidades e potencialidades apuradas, foram desenvolvidas as etapas do planejamento estratégico. O resultado final da pesquisa foi a elaboração do planejamento estratégico, com as projeções financeiras. Contudo, para que a empresa atinja os objetivos estratégicos estabelecidos e garanta o aumento da produtividade, é importante a execução, a aplicação e o controle eficaz dos planos de ação propostos.

Palavras-chaves: Estratégia; Análise de SWOT; Cinco Forças Competitivas de Porter; Automação Industrial.

Strategic planning applied to an industrial automation company

Abstract:

This study addresses the importance of implementation and elaboration of strategic planning for the development of a factory automation company. The study was a descriptive exploratory research, applied through a case study. The data were collected through semi-structured interviews and open questions to the owner of the company, document analysis and personal observation. The methodology to build strategic planning was defined by researching its proper literature. Also, it was possible to know and analyze the industrial and organizational process of the company. By of the SWOT analysis and Porter's Five Forces analysis it was possible to define the company's current diagnostic and considering the limitations, capacities and determined potentialities, the strategic planning steps were developed. The final result of this study was the elaboration of the strategic planning with the financial projections; on the other hand, in order to achieve the determined strategic objectives and ensure increase in productivity, the implementation, application and effective control of action plans are very important.

Keywords: Strategies; SWOT Analysis; Porter's Five Forces; Industrial Automation.

1. Introdução

Com as mudanças na economia global, a competição entre as empresas, a redução dos custos disponíveis e a busca incessante pela maximização do lucro, os métodos convencionais são insuficientes para uma boa gestão organizacional, especialmente em pequenas unidades de produção (PÉRIGO, 2018).

Sabe-se que em pequenas empresas em geral, não existe preocupação em utilizar ferramentas para o desenvolvimento de gestão organizacional eficaz e consistente, sendo o controle feito apenas por uma pessoa que define por meios empíricos as suas estratégias e os métodos de controle (PELISSARI, 2007). Tachizawa (2015) afirma que existe principalmente uma influência do comportamento individual do administrador do negócio do processo de formulação e implementação da estratégia. A estratégia é uma ação que as organizações escolhem a partir da premissa de uma futura e alternativa posição na qual oferecerá ganhos e vantagens em relação à situação presente (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Com a acirrada concorrência entre as organizações, o termo estratégia, que antes usada para as artes militares, foi transplantado para a administração com o propósito de conseguir sucesso nas batalhas gerenciais (ALVARES et al., 2018).

O presente estudo visa elaborar uma proposta de planejamento estratégico, baseada na metodologia sugerida por Oliveira (2013), para uma empresa de automação industrial de pequeno porte, localizada no Município de São José de Ribamar/MA que tem seu foco na montagem de painéis elétricos.

2. Revisão de Literatura

A estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com seu contexto ambiental (MUNCK; BANSI; GALLELI, 2016). Várias são as definições utilizadas para definir estratégia. Segundo Zanette (2004), estratégia é o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. Para as organizações a estratégia é condicionada pela missão, pela visão do futuro e dos objetivos principais. A formação da estratégia depende da estrutura da organização, sua atividade e do tipo de mercado em que ela atua. Não existe uma fórmula que defina a organização de maneira universal, podendo utilizar para qualquer empresa com sucesso por isso, cabe ao administrador criar sua estratégia de acordo com a cultura, filosofia e estrutura da empresa, adaptando-a da melhor forma, para interagir com o ambiente externo e conseguir alcançar seus objetivos (DA SILVA; PASTOR; STÁBILE, 2015). No processo administrativo das organizações, o planejamento é a sua primeira etapa, devido serem estabelecidos os objetivos organizacionais em função dos recursos necessários para atingi-los de maneira eficaz (CHIAVENATO, 2004). De acordo com os níveis hierárquicos é possível distinguir três tipos de planejamento, sendo eles: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional (Tabela 1).

Tabela 1 - Planejamento estratégico, tático e operacional

PLANEJAMENTO	HORIZONTE TEMPORAL	ABRANGÊNCIA	CONTEÚDO
Estratégico	Longo prazo	Macro orientado. Aborda a organização como um todo	Genérico
Tático	Médio prazo	Aborda cada unidade da organização separadamente	Detalhado
Operacional	Curto prazo	Micro orientado. Aborda cada tarefa ou operação	Específico

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2009, p. 31).

O planejamento estratégico consiste em um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais buscando a inserção da organização e de sua missão no local onde atua (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Consiste em um processo administrativo que ampara metodologicamente para a direção a ser escolhida pela empresa, vislumbrando sua relação com os fatores não controláveis e agindo sempre de forma inovadora e diferenciada. Por tal característica que o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais elevados da empresa e trata tanto da elaboração de metas, quanto das estratégias a serem seguidas para a efetivação das metas (OLIVEIRA, 2013). Segundo a teoria de Oliveira (2013), a elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser divididas em quatro fases, ilustradas conforme Figura 1:

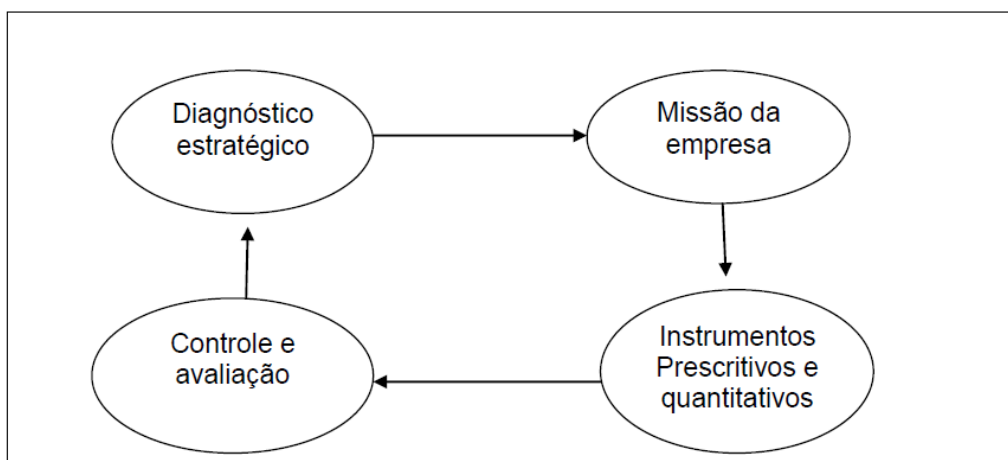


Figura 1 - As quatro fases do planejamento estratégico
Fonte: Oliveira (2013, p. 42)

Cada uma destas fases (OLIVEIRA, 2013) consiste basicamente nas etapas detalhadas a seguir:

Fase I - Diagnóstico Estratégico: Esta fase também pode ser considerada como auditoria de posição, e deve determinar o diagnóstico atual em que a empresa se encontra. Esta fase pode ser dividida em cinco etapas, sejam elas: a) Identificação da Visão; b) Identificação de valores; c) Análise externa; d) Análise interna; e) Análise dos concorrentes.

Fase II - Missão da empresa: Nessa etapa deve se estabelecer a razão de ser da instituição e também o seu posicionamento estratégico. Esta fase pode ser dividida de forma conceitual e genérica, em cinco etapas, quais sejam: a) Estabelecimento da missão da empresa; b) Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; c) Estruturação e debate de cenários; d) Estabelecimento de postura estratégica; e) Estabelecimento de macro estratégias e macro políticas.

Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: Devem ser definidos aonde a empresa quer chegar e como vai chegar na situação que deseja. Assim, devem ser definidos os objetivos, os desafios, as metas, as estratégias, a política, as diretrizes, os projetos, os programas e os planos de ação.

Fase IV - Controle e avaliação: Nesta fase é apurado "como a empresa está indo" para a situação almejada. Este controle se refere às ações necessárias para garantir a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos, e os planos de ação estabelecidos.

Porter identificou cinco forças, cuja combinação influencia a natureza da competição e a escolha da estratégia mais adequada para se obter um melhor resultado (RAMIRES, 2016). O estado de competição depende de cinco forças básicas: rivalidade entre as empresas do setor; ameaça de novos entrantes; ameaça de substitutos; o poder de barganha dos fornecedores e o poder de barganha dos compradores (ALVES; MARTINS; PAULISTA, 2017). Nesse contexto, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las ao seu favor (FURLAN, et al., 2016).

Em razão da necessidade de verificação da situação da empresa em seu ramo de atuação, assim como, do entendimento da razão de sua posição, pontos fracos e fortes a serem visualizados, ameaças e oportunidades que devem ser levantadas, é que surgem ferramentas gerenciais de análise capazes de caracterizar a estrutura competitiva de uma organização, dentre elas, pode-se citar a Matriz SWOT (SOUSA et al., 2016). É um procedimento que pode contribuir positivamente com as organizações para avaliar estrategicamente suas vantagens e desvantagens, posicionando os gestores através da visão de seus pontos fracos e pontos fortes. A estratégia SWOT se resume em eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades (LORENZZON et al., 2014).

A matriz SWOT (acrônimo *Strenghts* = forças; *Weakness* = fragilidades; *Opportunities* = oportunidades; *Threats* = ameaças) foi desenvolvida como uma metodologia capaz de abordar tanto o ambiente externo como o ambiente interno da organização em termos de oportunidades e ameaças exógenas e de forças e fragilidades endógenas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p.181).

A análise é realizada em dois níveis, no ambiente externo e interno. O ambiente externo compreende as mudanças que ocorrem fora da organização, mas que podem afetar seu desempenho e se caracterizam pelas ameaças ou oportunidades. O ambiente interno examina os pontos fortes e fracos e que precisam ser monitorados constantemente (NETTO, 2018). Este processo permite visualizar qual área tem desempenho positivo perante o mercado e qual é frágil e precisa melhorar (LORENZZON et al., 2014).

O *Balanced Scorecard* (BSC) é a ferramenta administrativa que permite conectar a estratégia empresarial com o controle dos desempenhos operacionais (KRONMEYER FILHO; VALANDRO, 2004). De certa forma, os instrumentos tradicionais para se medir a performance de uma empresa – finanças, vendas, produção e mercado – produzem uma visão e gestão não sistêmica e com pouca integração (GONZALEZ, 2005).

3. Metodologia

A coleta de informações da organização foi realizada através de entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE A) e perguntas abertas, com o proprietário da empresa, análise documental e observação pessoal, configurando em uma metodologia de pesquisa do tipo descritiva. Para Gil (2008), as pesquisas descritivas visam primordialmente estudar para descrever características do objeto do estudo, para isso foi feito um levantamento de dados através da observação e de entrevistas acompanhado de uma avaliação documental da empresa junto com os sócios-proprietários da empresa LC Montagens e Instalações Eletromecânica LTDA-ME (LCS, nome fantasia), pois são as hierarquias mais elevada da empresa, no período de 12 de janeiro à 22 de maio de 2017. A LC Montagens e Instalações Eletromecânica LTDA-ME é uma empresa de pequeno porte e iniciou as suas atividades em 2011 fica localizada no município de São José de Ribamar - MA, o campo de atuação da empresa é automação industrial mais especificamente montagem de painéis elétricos como: quadros de distribuição, partida de motores, sistemas de comandos automatizados e quadros de iluminação.

Conforme Vergara (2000, p. 49), “a pesquisa participante não se esgota na figura do pesquisador. Dela tomam parte pessoas implicadas no problema sob investigação, fazendo com que a fronteira pesquisador/pesquisado, ao contrário do que ocorre na pesquisa tradicional, seja tênue”.

Por esta pesquisa ter sido exclusivamente elaborada para uma única empresa, a abordagem utilizada para análise considera que, a interpretação dos dados foi qualitativa a qual fornece uma possibilidade de os dados serem apresentados de forma organizada e depois analisados. Segundo Richardson (1989), o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo, à medida que não emprega um instrumental estatístico como base na análise de um problema, não pretendendo medir ou numerar categorias.

Com a realização da pesquisa documental, da entrevista com os sócios-proprietários e acompanhamento das atividades diárias industriais, foi possível definir o método de elaboração do planejamento estratégico mais coerente com a realidade da propriedade. Com o auxílio dos colaboradores, foi feita a análise do ambiente interno e externo utilizando a ferramenta SWOT e as Cinco Forças Competitivas de Porter, denominação da visão/missão e *brainstorming* para as definições dos objetivos estratégicos, metas e projetos. A obtenção e apresentação dos resultados do trabalho ocorreram conforme as fases do Planejamento Estratégico demonstradas na Figura 2. Portanto, optou-se por utilizar a teoria para elaboração do planejamento estratégico apresentada por Oliveira (2013).

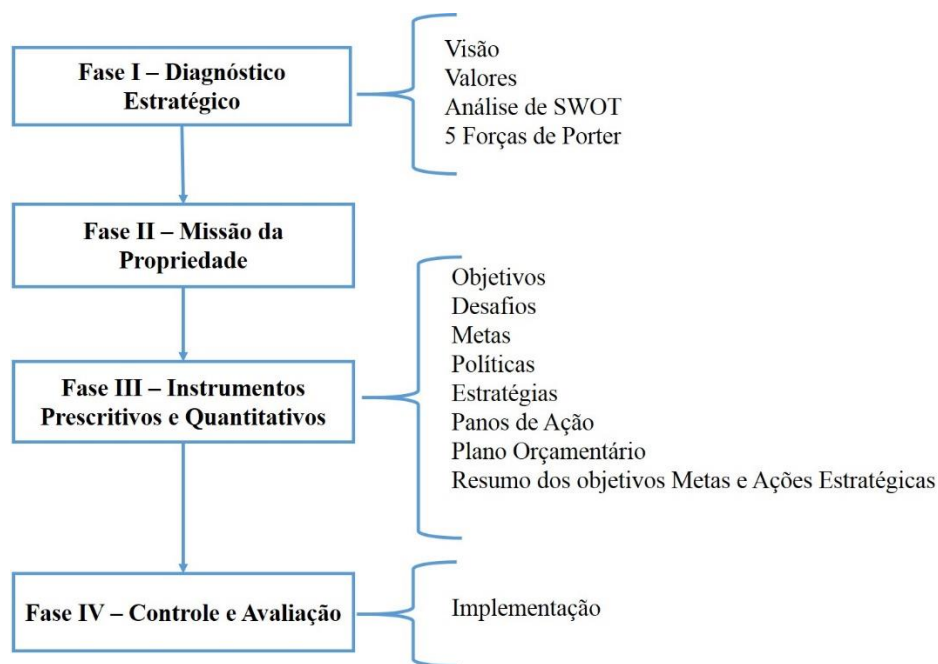


Figura 2 - Fluxograma do desenvolvimento do Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Oliveira (2013)

4. Resultados e Discussão

Com o levantamento dos dados e utilizando a metodologia sugerida por Oliveira (2013), iniciou-se a elaboração, seguindo as fases a seguir:

4.1 Fase I - Diagnóstico Estratégico

Segundo Oliveira (2013), esta fase também pode ser identificada como auditoria de posição e visa diagnosticar “como se está”. Realizando todas as arguições com os sócios da empresa, levando em consideração todos os fatores externos e internos que se enquadram na realidade

da empresa, foram diagnosticadas quatro etapas dentro da Fase I – Diagnóstico Estratégico, as quais são detalhadas abaixo:

Primeira Etapa – Identificação da Visão

“Ser uma das melhores empresas do Maranhão prestadora de serviços em automação Industrial e que irá superar os padrões de Qualidade, Confiança e Eficiência do mercado atual”.

Segunda Etapa – Identificação dos Valores

Os valores são os princípios que a empresa acredita e utiliza como filosofia de trabalho, foram definidos os seguintes valores:

- a) Agir com integridade;
- b) Honestidade;
- c) Ética;
- d) Qualidade em tudo o que se faz;
- e) Sempre valorizar os colaboradores, parceiros e clientes;
- f) Credibilidade e Segurança;
- g) Rentabilidade e Sustentabilidade.

Terceira Etapa – Análise de SWOT

A análise externa verifica as oportunidades e as ameaças que estão no ambiente externo da empresa e as melhores maneiras para usufruir ou evitar estas situações (OLIVEIRA, 2013). Foram identificadas as oportunidades e ameaças da empresa LCS, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Análise externa da empresa LCS

ANÁLISE EXTERNA	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Abertura de uma filial no sul do Maranhão em 2018	Concorrência acirrada na região metropolitana de São Luís
Abertura de novos mercados para a empresa, como: manutenção de máquinas e locação de quadros elétricos	Crise econômica no Brasil e consequentemente redução na produção industrial
Melhores condições de financiamento para micro e pequenas empresas do Maranhão	Falta de incentivo na política tributária e fiscal do Maranhão
Crescimento na demanda de serviços no setor industrial maranhense	

Fonte: Autores (2018)

Na análise interna são identificados os pontos fortes e os pontos fracos da empresa. Esses pontos ficaram assim dispostos na Tabela 3.

TABELA 3 - Análise interna da empresa LCS

ANÁLISE INTERNA	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Administração familiar (menor custo e maior controle)	Dificuldade para a contratação de mão de obra especializada
Processo de montagem de painéis padronizados e de grande aceitação no mercado	Necessidade de maior estrutura física para o processo industrial

Mão de obra local qualificada e treinada	Falta de indicadores e metas para avaliação de desempenho
Funcionários com vasta experiência em automação industrial	Dificuldade para uma boa estratégia de marketing da empresa
Certificações de empresas parceiras concedidas com exclusividade no Maranhão	

Fonte: Autores (2018)

Quarta Etapa – Análise das cinco forças competitivas de Porter

O objetivo de toda empresa é procurar uma posição dentro do mercado em que atua e que melhor lhe permita defender-se das forças competitivas e influenciá-las a seu favor. Determinantes estruturais da intensidade da concorrência num mercado de acordo com os fatores na análise das cinco Forças de Porter na Tabela 4.

TABELA 4 - Análise das cinco forças competitivas de Porter

FORÇA COMPETITIVA DE MERCADO	
1 Ameaças de Novos entrantes	Exigências do mercado
	Consolidação da marca
2 Intensidade na Rivalidade entre os concorrentes existentes	Serviços diferenciados
	Estrutura Organizacional
	Número de concorrentes no mercado
3 Pressão dos produtos substitutos	Atribuição de serviços de forma integrada
4 Poder de negociação dos compradores	Grande volume de clientes
	Nível de informação dos clientes
	Serviços não padronizados
5 Poder de negociação dos fornecedores	Alto volume de ofertas dos fornecedores
	Concentração de fornecedores
	Custos relativos a compras totais na indústria

Fonte: Autores (2018)

4.2 Fase II- Missão da Propriedade

Levando em consideração a condição e o cenário, estrutura e expectativa identificada, a missão ficou assim definida:

“Fornecer serviços e soluções integradas, confiança e eficiência aos nossos clientes, fomentando serviços diferenciados que agreguem valor e superem as expectativas de nossos clientes, mantendo a continuidade e prosperidade da empresa, parceiros e colaboradores”.

4.3 Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Para Oliveira (2013), nesta fase, são verificadas as questões “de onde se quer chegar” e “como chegar à situação que deseja”. Basicamente esta fase pode ser dividida em instrumentos prescritivos e quantitativos. Dentro dos instrumentos prescritivos, são estabelecidos os objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas e projetos (FABRIS et al., 2017). Já os instrumentos quantitativos se referem às projeções orçamentárias necessárias para desenvolvimento das ações previstas.

Assim, de acordo com as necessidades indicadas pelo proprietário e o sócio esta fase aplicada a LCS ficou assim dividida:

a) Objetivos estratégicos:

- Ampliação da empresa com abertura de uma filial;
- Utilizar novos meios de comunicação para melhor divulgação da marca;
- Aumentar o nível de informação dos funcionários com novos cursos;
- Aquisição de máquinas mais sofisticadas;
- Buscar novos horizontes com novos clientes;
- Aquisição de novas ferramentas para a gestão empresarial.

b) Desafios:

- Superar a instabilidade do governo nos últimos anos, onde afeta diretamente na produção industrial e a economia do país;
- Adquirir certificações importantes em automação industrial concedidas pelas fabricantes e também no setor de qualidade nos processos;
- Alcançar o *status* de excelência no Maranhão na prestação de serviços em automação industrial.

c) Metas:

- Aumentar a quantidade de quadros montados em 15% com relação a 2014;
- Criar um painel de críticas e sugestões dentro da empresa para funcionários e clientes mostrassem as suas opiniões;
- Elaborar um programa de bonificação para os funcionários pela produção realizada durante o ano, como forma de participação nos resultados;
- Buscar em empresas de referência em outros estados, as novas tecnologias utilizadas, os processos de controle de qualidade utilizados e formas de trabalho.

d) Políticas:

- Sempre priorizar a vida dos funcionários e de todos que fazem parte do processo;
- Proporcionar um excelente atendimento aos clientes, parceiros e fornecedores;
- Oferecer todas as condições dignas de trabalho a todos os colaboradores;
- Respeitar e seguir todos os processos e procedimentos de trabalho da empresa;
- Estabelecer sempre uma condição segura no local de trabalho;
- Colocar a empresa sempre em uma situação segura em qualquer negociação.

e) Projetos:

- Ampliação da empresa através da abertura de uma filial;
- Elaboração de plano de marketing da empresa;
- Criação de um cronograma de treinamentos para os funcionários;
- Planejamento orçamentário para a aquisição de grandes máquinas e equipamentos industriais sofisticados;
- Ações de atração de novos clientes para empresa de forma mais satisfatória;
- Implantação de novas ferramentas de gestão e avaliação de desempenho através de indicadores.

4.3.1 Plano orçamentário

O planejamento estratégico estabelece o modelo de gestão a ser adotado para organização, os negócios em que a empresa atua ou atuará, as estruturas organizacionais desejadas ou

necessárias para operacionalizar os negócios determinados. Portanto, o planejamento estratégico culmina na necessidade de um planejamento financeiro (TEIXEIRA; PEREIRA, 2001).

TABELA 5 - Plano orçamentário do ano de 2015, 2016 e a projeção para 2017

ORÇAMENTO	2015	2016	2017
(+) Serviços	R\$ 560.094,00	R\$ 604.901,52	R\$ 695.636,748
(±) Entradas	R\$ 560.094,00	R\$ 604.901,52	R\$ 695.636,748
(-) Pagamento a fornecedores	R\$ 144.080,00	R\$ 132.553,60	R\$ 158.488,00
(-) Custos Fixos	R\$ 88.200,00	R\$ 88.200,00	R\$ 88.200,00
(-) Despesas Fixas	R\$ 133.080,00	R\$ 119.772,00	R\$ 110.190,24
(-) Despesas Variáveis	R\$ 79.200,00	R\$ 71.280,00	R\$ 67.716,00
(±) Saídas	R\$ 444.560,00	R\$ 411.805,60	R\$ 424.594,24
Lucro líquido	R\$ 115.534,00	R\$ 193.095,92	R\$ 271.042,508

Fonte: Autores (2018)

Na Tabela 5 apresenta a demonstração do plano orçamentário de 2015, 2016 e a projeção para 2017 já com a implantação do planejamento estratégico sugerido, com incremento de 15% de 2016 a 2017. Todos os valores inseridos na tabela acima, no ano de 2015 e 2016, foram coletados do setor contábil da empresa LCS, demonstrando que o plano orçamentário é fundamental para alcançar a maioria dos objetivos estratégicos para 2017. Sabendo que o planejamento estratégico foi elaborado para um prazo de um ano e a partir daí sofrer algumas implementações.

4.4 Fase IV - Controle e avaliação

No que tange ao Controle e Avaliação dos produtos e serviços oferecidos pelo LCS, inicialmente não se pode fazer um comparativo entre as metas e objetivos estabelecidos *versus* resultados alcançados, portanto, adotou-se o uso de ferramentas de controle e gestão que serão implantadas para o alcance de tais resultados, algumas delas foram: *Balanced Scorecard*; Relatório 3G ou PPF (Passado-Presente-Futuro); e ERP (*Enterprise Resource Planning* - Planejamento dos Recursos Empresariais). Andrade e Frazão (2011 p. 25) “o processo de controle envolve avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com o desejado, análise dos desvios e tomada de ação corretiva”.

5. Conclusão

O planejamento estratégico é uma ferramenta de extrema importância para o desenvolvimento e gerenciamento eficiente de uma empresa. Ele auxiliou na tomada de decisão da Empresa LCS a partir da análise do ambiente interno e externo, sendo assim, o conhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa e seus concorrentes, ameaças, oportunidades internas e externas da organização sendo de suma importância para investir com consciência naquilo que realmente se quer obter, para atingir os anseios dos seus clientes e melhorar o desempenho perante o mercado competitivo.

Referências

ANDRADE, I. R. S.; FRAZÃO, M. de F. A. Estratégia em ação. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, UNEB, Salvador, v. 1, n. 1, p. 18-34, 2011.

ALVARES, F. T.; TAMBORELLI, H. W. V.; PEREIRA, M.; SANTOS, P. C.; RODRIGUES, S. J.; DE GODOI, H. C. Kaizen: o sucesso na estratégia de produção. *Revista Científica*, v. 1, n. 1, 2018.

ALVES, R. A.; MARTINS, R. C.; PAULISTA, P. H. Estudo de caso na Empresa Natura: planejamento e diagnóstico estratégico. *Revista Univap*, v. 22, n. 40, p. 767, 2017.

CHIAVENATO, I. *Administração dos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DA SILVA, L. A. M.; PASTOR, C. S.; STÁBILE, S. A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional: um estudo sobre as dificuldades de gestão. *Administração de Empresas em Revista*, v. 14, n. 15, p. 17-32, 2015.

FABRIS, A. J.; SCHENATTO, A. F.; ZUFFO, D. R. A.; SOPRAN, G. C.; DA SILVA, I. C. S.; FANK, O. L. Desenvolvimento regional e planejamento governamental a partir da responsabilidade social. *Revista Interativa*, n. 3, 2017.

FURLAN, J., BARCELLOS, P. F. P.; CARRARO, I. R.; DA SILVA, E. R. Estratégias de Internacionalização de Empresas: revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração do Unisal*, v. 6, n. 9, 2016.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONZALEZ, I. V. D. P.; DE CAMPOS, F. C. Proposta de Modelo Conceitual de Formação de Estratégia de Negócio a Partir da Integração da Aprendizagem Organizacional e a Gestão da Inovação. *Gestão & Planejamento-G&P*, v. 16, n. 3, 2015.

LORENZZON, H. S.; SPAREMBERGER, A.; BÜTTENBENDER, P. L.; ZAMBERLAN, L. A utilização da Matriz SWOT como ferramenta estratégica: um estudo de caso em frigorífico da região. In: VI Simpósio Ibeoamericano em Comércio Internacional, Desenvolvimento e Integração Regional, 2014, Encarnación - Paraguai. *Anais eletrônicos...* Encarnación: SICIDIR. Disponível em: <file:///C:/Users/Eduardo/Downloads/8.%20A%20utiliza%C3%A7%C3%A2o%20da%20matriz%20SWOT%20como%20ferramenta%20estrat%C3%A9gica,%20um%20estudo%20de%20caso%20en%20frigor%C3%ADfco%20da%20regi%C3%A2o.pdf>. Acesso em: 07 de Fev. 2018.

KRONMEYER FILHO, O. R.; VALANDRO, A. A. Balanced Scorecard como sistema gerencial. In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2004, Florianópolis, SC. *Anais eletrônicos...* Florianópolis: ENEGEP. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep0702_0907.pdf>. Acesso em: 15 de Fev. 2018.

MUNCK, L.; BANSI, A. C.; GALLELI, B. Sustentabilidade em Contexto Organizacional: uma análise comparativa de modelos que propõem trajetórias para sua gestão. *Revista de Ciências da Administração*, v. 1, n. 1, p. 91-110, 2016.

NETTO, A. V. Planejamento e gestão estratégica de marketing para pequenas empresas de base tecnológica. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v. 12, n. 3, p. 66-81, 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. de. *Planejamento estratégico*. 31 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PELISSARI, A. S. *Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais*. Santa Bárbara d'Oeste, 2007. UNIMEP. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo. 2007.

PÉRIGO, D. M. *Avaliação de sistemas de gestão de desempenho e criação de valor social em negócios sociais sob a perspectiva do Social Enterprise Balanced Scorecard*. 2018. Dissertação (mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas. 182 f.

RAMIRES, A. C. S. *A estratégia dos iguais atualizando as cinco forças de Porter: quando complementadores se tornam competidores*. 2016. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Fundação Getúlio Vargas. 79 f.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.

SOUSA, D. C. G.; ALBUQUERQUE, I. de C.; PINHEIRO, E. M.; MATOS, L. L.; VIEIRA, A. C. S. Diagnóstico estratégico de uma empresa fictícia do ramo alimentício. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 23, 2016, Bauru. *Anais eletrônicos...* Bauru: SIMPEP, 2016. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=11> Acesso em: 01 set. 2018.

TACHIZAWA, T. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Editora FGV, 2015.

TEIXEIRA, S. A.; PEREIRA, A. C. Planejamento financeiro de curto prazo como ferramenta de gestão na PME. *UNOPAR Cient. Ciênc. Jurid. Empres.*, Londrina, v.2, n. 2, p. 31-49, set. 2001.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANETTE, L. D. *Planejamento estratégico: estudo de caso da empresa Gabriella Revestimentos Cerâmicos Ltda.* 2004. 69f. Monografia (Graduação em administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Objetivo da entrevista: Alinhar as diretrizes organizacionais, objetivos estratégicos, estratégia e conhecer a estrutura da empresa.

- Tempo de funcionamento:
- Mercado em que está inserido:

- Foco de mercado:
- Localização:
- Estrutura organizacional (organograma, funções, número de funcionários):

1)	A empresa possui plano de negócios?
2)	Já foi realizado o plano estratégico da empresa?
3)	A empresa possui Visão, Missão e Valores? Quais são eles?
4)	Quais as perspectivas da empresa?
5)	A empresa possui objetivos estratégico de curto, médio ou longo prazo? Quais são?
6)	Foi feita uma análise de tendência de mercado?
7)	A empresa conhece os seus pontos fortes e fracos? Quais são?
8)	A empresa conhece as ameaças e oportunidades do ambiente externo?
9)	A empresa possui indicadores de desempenho?
10)	A empresa possui metas determinadas para um período de tempo bem definido (mês, trimestre, semestre ou ano)?
11)	Quais são as metas financeiras?
12)	Quais são as metas operacionais?
13)	A empresa possui padrões ou procedimentos de atividades e processos?
14)	Quais são as atividades críticas da empresa?
15)	Existe alguma política organizacional na empresa?
16)	Existe alguma política de pós venda na empresa

Fonte: Autores (2018)