



FACULDADE DE TECNOLOGIA, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

“O Planejamento Estratégico na superação de crises econômicas”

Elton Aparecido Michetti
Wilson Roberto Miano Picchinelli
Miguel Mazza Junior(Orientador)

RESUMO

Este artigo pretende demonstrar a importância do desenvolvimento e execução do Planejamento Estratégico na gestão das empresas, dando ênfase as ferramentas que merecem destaque no processo de implantação e manutenção do planejamento estratégico. É notável que por diversas vezes a falta de planejamento, desencadeia principalmente durante os períodos de crise, à tomada de decisões equivocadas que podem levar a empresa a situações piores. Por isso é necessário entender que, em momentos de crise, devemos tomar outras atitudes, que nem sempre são semelhantes às soluções utilizadas em períodos normais e as ferramentas do Planejamento Estratégico colaboram com esta tomada de decisão. Durante as diversas crises que uma empresa pode atravessar é preciso que o empreendedor faça novas abordagens, visualize ações que antes ele não via e procure soluções compatíveis com os novos problemas. As crises levam a um processo de gestão mais dinâmico e à necessidade de traçar planos de urgência, de especificar ainda mais as metas, considerando sempre o impacto negativo que a crise está exercendo na empresa. É fundamental analisar a melhor forma de manter seu negócio em tempos difíceis, e, o Planejamento estratégico produzira as informações necessárias para tomada de decisões e desenvolvimento das ações. O planejamento estratégico, como diz o próprio nome, está relacionado à elaboração de estratégias definidas, para serem aplicadas na empresa e ajudar o negócio a crescer e a superar as dificuldades. Trata-se de um processo gerencial que, considerando as condições internas e externas da empresa, leva ao desenvolvimento de objetivos para a escolha de táticas eficientes. Na elaboração do planejamento estratégico é fundamental levar em conta premissas básicas, destacando: análise do ambiente interno e externo, estabelecer diretrizes organizacionais, formulação de estratégias e controle das estratégias

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Análise, Controle, Indicadores, Metas.

ABSTRACT

This article intends to demonstrate the importance of the development and execution of Strategic Planning in the management of companies, emphasizing the tools that deserve to be highlighted in the process of implementation and maintenance of strategic planning. It is notable that on several occasions the lack of planning, triggers mainly during periods of crisis, to make the wrong decisions that can take the company to worse situations. That is why it is necessary to understand that, in times of crisis, we must take other actions, which are not always similar to the solutions used in normal periods and the Strategic Planning tools collaborate with this decision making. During the various crises that a company can go through, it is necessary for the entrepreneur to take new approaches, visualize actions that he did not see before and look for solutions compatible with the new problems. Crises lead to a more dynamic management process and the need to draw up emergency plans, to further specify goals, always considering the negative impact that the crisis is having on the company. It is essential to analyze the best way to maintain your business in difficult times, and, Strategic Planning will produce the necessary information for decision making and development of actions. Strategic planning, as the name says, is related to the elaboration of defined strategies, to be applied in the company and to help the business to grow and overcome difficulties. It is a managerial process that, considering the company's internal and external conditions, leads to the development of objectives for the choice of efficient tactics. In the preparation of strategic planning, it is essential to take into account basic premises, highlighting: analysis of the internal and external environment, establishing organizational guidelines, formulation of strategies and control of strategies

Keywords: Strategic Planning, Analysis, Control, Indicators, Goals.

Introdução

Desde a primeira metade da última década o mundo vive os impactos de uma forte crise econômica. O Brasil de forma mais direta, desde 2015 vive uma forte recessão, marcada pela instabilidade político-econômica, que têm como resultado um alto número de desemprego e grandes contrações no desenvolvimento da economia. E agora o Brasil e o mundo enfrentam uma nova crise, que não tem somente caráter econômica/financeiro, mas também sanitária, devido a pandemia do Covid-19 o novo coronavírus.

Esta nova crise vem afetar não somente o pequeno e médio empresário, mas sua proporção é tamanha que muitos gigantes da indústria e comércio mundial já

foram atingidos. O cenário requer muito planejamento diante das incertezas que a economia mundial vive. É preciso de forma organizada elaborar um planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo para a retomada do crescimento econômico. Contudo diante desta problemática este trabalho vem enfatizar a importância de as organizações desenvolverem este planejamento estratégico que contribuirá na superação das crises que enfrentamos no cenário atual.

Quando falamos em crises, associamos a situação de perda, desequilíbrio, recessão, depressão. Diante destas situações primeiramente ficamos sem rumo no direcionamento de nossas ações e quando um pouco mais centrados e racionais diante das situações, pensamos buscar formas, maneiras de ultrapassar as barreiras, obstáculos que nos impedem de atingir nossos objetivos. Pensando como gestores nas crises Econômicas, financeiras que podemos enfrentar e estamos enfrentando, o elemento “Planejamento Estratégico” consegue se tornar uma ferramenta muito útil na superação das crises.

O Planejamento Estratégico desenvolvido e executado com uma boa estratégia, focada nas metas e nos objetivos da empresa, garantem que momentos difíceis, sejam previstos, superados através de tomadas de decisões assertivas. Esses momentos de crise são sempre indesejados, mas nem sempre é preciso abandonar seu negócio promissor por uma situação temporária e passageira. Desta forma o planejamento estratégico colaborara na elaboração e definição de estratégias que deverão ser aplicadas na empresa e ajudar o negócio a crescer e a superar as dificuldades. O Planejamento se tornara um processo gerencial que, considerando as condições internas e externas da empresa, levará ao desenvolvimento táticas e ferramentas eficientes para o alcance dos objetivos da empresa.

1 A importância do Planejamento Estratégico na Organização

A chave do sucesso de todo empreendimento deve estar na elaboração do planejamento estratégico da empresa. Ao iniciar um empreendimento o gestor deve entender que a ferramenta do sucesso passa pelo Planejamento Estratégico, não se deve iniciar uma empresa na busca desesperada pelo lucro, ao contrário é preciso através do planejamento projetar; estabilidade financeira, retorno sobre investimento,

metas de crescimento ou participação de mercado, definição de suas ações, padronização de seus processos, controle de seus indicadores. (ALMEIDA,2016)

O Planejamento estratégico consegue orientar o gestor na tomada de decisões, ele se torna uma ferramenta de eficiência para um empreendimento, que realmente mobiliza as pessoas e a empresa para construir e escolher que tipo de futuro deseja. E especialmente nos dias atuais diante da crise diante da Pandemia do Coronavirus Covid 19, ele não pode ser ignorado tão facilmente como está acontecendo.

Todo empreendimento precisa ter estratégias, é preciso implantar uma política de planejamento e que medidas estratégicas sejam adotadas na organização, utilizando-se ferramentas de apoio. Nas empresas competitivas verifica-se que, uma importante condição para sua manutenção no mercado, está ligada à clara definição de seus objetivos e ao traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem seguidos para atingi-los. (ALMEIDA, 2016)

“Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”. DRUCKER (1987, p. 47)

O Planejamento estratégico não pode ser visto como um processo exclusivo para as grandes empresas, pelo contrário a atitude de planejar, organizar, projetar, estabelecer metas, é importante para qualquer tipo de empresa. Sem planejamento dificilmente a empresa se tornara competitiva e saberá se estabelecer nos momentos de mais dificuldades.

Segundo Kotler:

“O segredo das empresas bem-sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”. Diante da importância do planejamento em uma organização, o objetivo desse trabalho é alertar os gestores e estudantes da área para a grande importância dessas ferramentas no cenário atual.(Kotler 2000, p. 67)

Todas empresas e empreendedores, precisam saber planejar suas ações e desenhar as estratégias da empresa a ser criada, em seu crescimento ou em suas crises. É preciso traçar estratégias, para conseguir alcançar as metas e os objetivos traçados, dessa forma a implantação do plano de negócios é uma ferramenta essencial, pois o mesmo promove um planejamento e desenvolvimento inicial e continuo da empresa.

Segundo Chiavenato:

“O plano de negócio movimentava todos os aspectos do novo empreendimento. Ele representa um levantamento exaustivo de todos os elementos que compõem o negócio, sejam internos - o que deverá ser produzido, como, onde, quanto - sejam externos - para quem produzir, qual é o mercado, quais são os concorrentes etc.” (CHIAVENATO, 2007).

Desta forma o planejamento estratégico pode ser definido como um processo de desenvolvimento e manutenção de estratégias de atuação entre os objetivos da organização e as oportunidades existentes no meio em que atua. O planejamento estratégico é um dos três tipos de planejamento necessário para o bom desempenho de uma organização. Baseia-se no desenvolvimento de missão, valores e visão da organização, no estabelecimento de objetivos, na identificação de oportunidades e nas estratégias funcionais.(CHIAVENATO, 2007)

Desta forma o planejamento estratégico definirá os objetivos e as estratégias da organização. Planejar estrategicamente e criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação principalmente ao concorrente.

É o direcionamento estratégico que permite as organizações reagirem rapidamente as turbulências do meio ambiente, explorarem as oportunidades de mercado e desenvolverem novas técnicas de administração (MOREIRA, PASQUALI DUBNER, 2003).

Também é através do planejamento estratégico que se conseguira definir uma análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças do meio ambiente de atuação com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem o aumento de competitividade da organização. Por ser um conjunto de decisões que envolvem toda a organização deve ser planejado a longo prazo.

O planejamento estratégico tem como objetivos:

- Capacitar a organização, adaptar-se e a reagir frente as mudanças no cenário de atuação;
- Orientar as atividades da organização em direção aos objetivos da organização;
- Maximizar o potencial produtivo considerando os recursos disponíveis;

E certamente esses são pontos assertivos na tomada de decisão de possíveis crises dentro de uma empresa.

O planejamento estratégico tem a capacidade de envolver todas as áreas dentro de uma empresa, da parte administrativa, operacional até o consumidor final, pois está diretamente ligada em buscar soluções para satisfazer as necessidades dos clientes que estão cada vez mais exigentes.(CHIAVENATO; SAPIRO, 2003)

Para que uma empresa seja eficiente não basta apenas implantar um planejamento estratégico e deixar o tempo passar, é preciso sempre se atualizar com produtos atraentes com qualidade, serviços diferenciados, preço justo e marketing (anúncios) que chamem a atenção dos clientes e expectativas que eles esperam na aquisição do produto ou serviço oferecido pela empresa.

Segundo CHIAVENATO; SAPIRO (2003, p. 39) o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilidade da empresa.

Conclui se então que as empresas que não tem um Planejamento Estratégico não conseguem atender as necessidades dos seus clientes, e em curto prazo estarão definitivamente fora do mercado. Apesar de a crise exigir que a empresa elabore um planejamento estratégico com planos de urgência e soluções especiais, é preciso considerar sempre os efeitos a longo prazo que essas mesmas soluções terão sobre o negócio. As crises vêm e vão, mas a empresa deve continuar existindo independentemente disso. E mais: a empresa deve crescer e lucrar cada vez mais.

Dessa forma, é preciso considerar muito bem o futuro da empresa. Talvez, durante a análise e desenvolvimento do planejamento estratégico, o empreendedor perceba que algumas perdas sofridas no momento atual de crise possam até ser justificadas e aceitas tendo em vista os benefícios que virão a longo prazo. Não é uma conclusão tão simples, mas é possível quando se trabalha com projeções. Esse é mais um motivo que leva à necessidade de fazer um plano tático, pois ele permitirá identificar vantagens e desvantagens, considerando o perfil de sua empresa e um prazo mais extenso.

2 Análise do ambiente interno e externo

No desenvolvimento do Planejamento Estratégico uma ação de extrema importância é analisar o ambiente de atuação da empresa, seja ele interno ou externo, e a ferramenta SWOT é muito eficaz e eficiente neste processo gerencial.

O acrônimo SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) é uma sigla do idioma inglês, com a tradução de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. É uma ferramenta indicada para todos os tipos de organização e é utilizada para analisar as perspectivas no negócio, elaborar estratégias e gerenciamento, um instrumento na implementação do planejamento estratégico.

Como explica Luecke (2008),

- a) Forças: são capacidades que permitem que a empresa tenha um bom desempenho e precisam ser alavancadas;
- b) fraquezas: são características que impedem que a empresa tenha um bom desempenho;
- c) oportunidades: são tendências, forças, eventos e ideias de que a empresa pode tirar proveito;
- d) ameaças: são eventos ou forças possíveis que estão fora do controle e requerem que a empresa planeje ou decida como mitigá-los.

A análise de SWOT é um método de planejamento estratégico e gestão que tem o intuito de determinar fatores específicos que contribuam para um diagnóstico claro e eficaz sobre determinado negócio. Por ser extremamente útil, é conhecida e utilizada pela maioria dos empreendedores e administradores de empresas, dos mais jovens aos mais experientes. Esta ferramenta define pontos fortes e fracos, identifica oportunidades e aponta para possíveis ameaças do mercado, fatores essenciais na análise e identificação do cenário em que a empresa se encontra e na elaboração de táticas e estratégias para um plano de ação.

Ferrel, define a ferramenta SWOT:

“A análise SWOT envolve os ambientes interno e externo da empresa, o modelo trata das forças e fraquezas em dimensões – chaves como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação de mercado, percepções do consumidor sobre a qualidade, preço e disponibilidade do produto, e comunicação organizacional.” (FERREL et. al., 2000, p. 62)

A técnica SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de ambientes. É empregada em processos de planejamento estratégico, avaliação da situação da organização e de sua capacidade de competição no mercado. Essa técnica contribui para formação de estratégias competitivas através da identificação dos pontos fortes e pontos fracos, que são os fatores internos da organização, e as oportunidades e ameaças, que são os fatores externos da organização. (SILVEIRA, 2001, p. 209)

A análise de SWOT é dividida em dois grupos: ambiente interno e ambiente externo. O ambiente interno é representado pelas forças (Strength) e fraquezas (Weakness). Está sob total controle da própria organização, ou seja, só depende de seus gestores tomar ou não determinadas atitudes. Já o ambiente externo corresponde às oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats). A empresa não tem nenhum controle sobre esses fatores, não sabe se vão acontecer, mas é importante ter atenção para aproveitá-los e/ou evitá-los.

Para fazer à análise SWOT, é necessário trabalhar 4 passos:

- 1- O objetivo aqui é definir o grande potencial da empresa. Elementos que trazem benefícios para o próprio negócio em relação ao mercado. Isso inclui recursos e capacidades que geram vantagens para a empresa.
- 2 – As fraquezas são os pontos mais vulneráveis da empresa em relação aos concorrentes. É importante identificá-las, pois só assim será possível melhorá-las e eliminá-las do negócio. Porém, como faz parte do ambiente interno, essas deficiências só podem ser resolvidas pela própria instituição.
- 3 – Oportunidades São elas que o mercado oferece para o crescimento e fortalecimento da empresa. As oportunidades são situações externas e que independem da empresa para acontecer. Por isso, é importante sensibilidade e precisão para identificar e aproveitar quando surgirem.
- 4 – No grupo dos fatores externos, as ameaças representam todos fatores que podem atrapalhar, prejudicar e oferecer risco à sua empresa. É preciso muita atenção para conseguir identificá-las o quanto antes, por mais que seja uma ação externa, só assim é possível coibir, dentro do possível, as consequências que podem gerar à empresa. Pode ser a falta de qualificação dos funcionários, a entrada de uma concorrente internacional no mercado, um método de produção pouco proveitoso em relação aos concorrentes, falta de mão de obra.

Perceba que a análise SWOT depende da habilidade e atenção de quem a executa. O que parece ameaça para uma pessoa, pode ser uma oportunidade para outra. É o seu tato, ambição e coragem que determinarão como você usá-la a favor da sua empresa!

Através da análise interna e externa a empresa, pode identificar algumas falhas que impedem o desenvolvimento da organização, trabalhando com os gestores a manutenção de práticas motivacionais e valorização do capital humano para que os funcionários alinhem seus objetivos individuais aos da organização e busquem constantemente gerar resultados positivos. Sendo assim a organização que almeje ser líder em seu segmento inicialmente deve trabalhar de forma ética e transparente com seus funcionários e clientes. E conseqüentemente nos momentos de crise através deste engajamento os impactos serão amenos. Logo, funcionários motivados e preparados para os desafios que surgirem, interagem com seus clientes satisfazendo suas necessidades, solucionando problemas, estendendo o relacionamento e fideliza clientes.

Contudo a SWOT possibilita criar um diagnóstico, verificar os pontos fortes e fracos, caracterizar o ambiente interno e externo de forma simples, objetiva e propositiva. O ambiente interno da organização é composto pelas forças (fatores positivos) e as fraquezas (fatores negativos) do negócio. O ambiente externo é formado pelas ameaças que estão fora do domínio da empresa, mas que é de extrema importância, portanto devem ser analisadas e gerenciadas. Conhecer e administrar esses elementos são formas de executar um planejamento estratégico, que nada mais é que um script formalizado que descreve como sua empresa executa o trabalho e suas estratégias.

Como Fischmann e Almeida retratam:

“Planejamento estratégico é uma atividade técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos” (1991, p.25).

Assim, a SWOT tem o objetivo de identificar a capacidade, as chances e ameaças da empresa, ajudando os administradores a encontrar suas aptidões essenciais e relacioná-las com as possíveis oportunidades da organização.

De acordo com Casarotto:

"Planejamento estratégico é o processo que consiste na análise sistemática da situação atual e das ameaças e oportunidades futuras, e a conseqüente formulação de estratégias, objetivos e ações" (2002, p. 34)

Para um bom planejamento, o gerente deve pensar em obter resultados de curto e longo prazo, elaborar atividades realmente eficazes para o negócio, focando assim no crescimento exponencial da empresa.

O planejamento estratégico Segundo Kotler:

"É o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com o objetivo do crescimento e lucro" (1998, p.71)

Os objetivos previstos, os objetivos tangíveis e as mudanças de mercado devem estar sempre alinhados e é responsabilidade de todos envolvidos com a organização. Seja qual a função, desde o menor cargo hierárquico até o mais influente dos líderes, o foco deve ser o mesmo.

Para Maximiano (2004, p.138) "planejamento é um: processo de definir objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como os meios para atingi-los".

Os líderes devem aguçar o desejo de sucesso em todos. Os colaboradores são protagonistas do processo e base do crescimento. Os esforços individuais se unem para o coletivo, com um único objetivo.

Para Müller (2002 apud RAFAELI e MÜLLER, 2007, p. 364),

Uma vez que o negócio, a missão, os valores e a visão da empresa estejam definidos, a estratégia traçada e os meios operacionais implementados, faz-se necessário medir se a organização está no caminho previsto, seja pelo cumprimento da sua missão, seja pelo

alcance das metas, ou pela colaboração de todos para com a estratégia da empresa. Desse modo, passa a ser essencial que se estabeleça um adequado sistema de medição dos resultados, comparando-os com objetivos previamente definidos.

Nesse sentido, todos os colaboradores são os envolvidos direto do negócio e devem estar dispostos a batalhar pela empresa, estarem adeptos as mudanças e a novos conhecimentos, buscando sempre a melhoria, ficarem sempre atentos nas novidades e acompanhá-las.

A boa interação e diálogo entre os envolvidos são fatores que possibilitam encontrar soluções criativas e tomar decisões mais assertivas no negócio. A opinião do outro acrescenta na elaboração de resoluções de problema e ao trabalho coletivo. Esses indicantes geram um ambiente interno mais equilibrado, que melhor se adapta a mudanças como enfatiza Chiavenato:

“A comunicação é uma atividade administrativa, constituindo-se em dois propósitos. O primeiro é repassar as informações com clareza para que as pessoas possam realizar bem suas tarefas. O segundo é promover a motivação, cooperação e satisfação das pessoas nos seus respectivos cargos.” (2000, p. 142-143)

Além do ambiente interno, há maior preocupação para os administradores: o ambiente externo. Esse não é tão previsível e perceptível, e depende de diferentes fatores que vão além da empresa, são eles: clientes, fornecedores, substitutos e concorrentes. Nenhuma empresa está imune ao fracasso, á falência.

Para Silva (2001, p.37) “O planejamento é uma característica intrínseca do desenvolvimento e da evolução do ser humano”.

Todas as empresas precisam avaliar as ameaças do ambiente, seja ele interno ou externo constantemente.

AQUINO ressalta que qualquer empresa tem um planejamento:

Planejamento estratégico não é atividade privada das multinacionais ou dos grandes grupos. Qualquer empresa formal ou informalmente, possui sua formulação estratégica. A pequena e média empresas tem também seus caminhos estratégicos a percorrer no mercado, mesmo que não sejam postos em prática. (1987, p. 26)

O planejamento estratégico é sempre a melhor saída e o empreendimento de forma geral deve acompanhar as novidades de mercado, estar sempre se aperfeiçoando e ficar atento aos avanços tecnológicos e tendências. Isso configura uma análise, pode prever ameaças e capacita o negócio para os concorrentes.

Como sugere OLIVEIRA:

O conhecimento efetivo sobre o ambiente é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam, direta ou indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos etc.(2004, p.93)

Outro fator que gera alterações nessas perspectivas é o governo. A empresa deve estar atenta a mudanças que afetam o negócio, como: taxa de juros, emprego e desemprego, relações de mercado, oferta e demandas, crise econômica, entre outros.

Como enfatiza BATEMAN e SNELL:

O ambiente econômico afeta intensamente a habilidade de as empresas operarem eficazmente e influencia suas escolhas estratégicas. Taxas de Juros e inflação afetam a disponibilidade e o custo de capital, a possibilidade de expansão, os preços, os custos e a demanda dos consumidores pelos produtos. As taxas de desemprego afetam a disponibilidade de empregos e os salários que uma empresa deve pagar, bem como a demanda de produtos. (1998, p.75)

Exemplo disso é a pandemia que estamos vivendo, qual mudou completamente nossa economia. As empresas que atendiam ao público de forma presencial tiveram que se reinventar, o mundo todo ficou conectado através de aparelhos eletrônicos e tornou as transações online.

Quem imaginou passar por isso?

Essa é uma crise que poucos esperavam por se tratar de um vírus, porém mostrou que a mudança é necessária em determinados momentos e a empresa que melhor se adequar ao novo cenário, encontrando soluções de reestrutura, tende a sofrer menos impacto.

Diante das crises, as empresas devem assumir o papel de protagonista. Se após a crise a corporação não puder ficar com os mesmos fornecedores e parceiros, ela deve se reinventar. Criar outras alianças, buscar novos mercados, outros fornecedores. Enfim, fazer o que é necessário para superação e estabilidade novamente.

Autores como Kotler também dão ênfase ao mercado externo:

“Um dos principais desafios enfrentados pelas empresas atuais é como construir e manter negócios viáveis em um mercado e ambiente empresarial rapidamente mutantes” ao abordar o tema do planejamento estratégico orientado para o mercado. ” (1998, p.72)

Toda mudança, gera um novo cenário de novas oportunidades e negociações. Muitas empresas conseguem passar por elas sentindo menos efeito, pois já estão estruturadas nesses processos e não para de renovar.

3. Estabelecendo diretrizes organizacionais

Dentro do Planejamento Estratégico é de suma importância que a organização, a empresa, tenha definida suas diretrizes organizacionais. Os conceitos de missão, visão e valores de uma empresa são essenciais para concepção, planejamento e desenvolvimento da empresa. Quando entendemos esses conceitos, somos capazes de direcionar os colaboradores, possibilitando adquirir uma clientela. (CASTILLO,2010)

3.1 MISSÃO

A missão é criada pela sua razão de existir, ou seja, o porquê da empresa. Na missão, tem-se acentuado a estratégia do negócio, que é o suporte para colocar em prática sua missão. Perguntas como “o que a empresa deve fazer? ”, “para que? ”, “para quem”, “onde? ” E “como? ” Ajudam a norteá-la e devem orientar seus objetivos.

“Muitos entendem mal a natureza e importância da missão, enquanto outros nem sequer a consideram. Em 1973, Peter Drucker observou: “A finalidade e a missão da empresa são tão raramente consideradas que talvez essa seja a principal causa da frustração e fracasso das empresas” (LARUCCIA, 2000, p. 4).

Quando a missão da empresa é indefinida, não estabelecemos seus propósitos, seu sentido. É um exercício de auto avaliação e reflexão. As decisões da empresa devem estar entrelaçadas com a missão.

3.2 VISÃO

A visão é a trajetória da organização. É aquilo que almeja alcançar, o futuro e suas metas. Ela pensa na empresa como um todo e não partilhado. A visão pode ser percebida como o comando desejado, o percurso, uma base do que a empresa deseja ser a curto, médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser reconhecida no mercado.

A visão não deve ser individualizada aos gestores e donos, e sim a todos que fazem parte da organização. Assim, eles contribuirão para a realização dela. Logo, se a equipe estiver harmonizada trabalharão constantemente para o alcance das metas.

“A visão deve ser estratégica, grandiosa, contagiante. Deverá ser boa para as pessoas, para os setores da empresa e para a empresa como um todo. O poder da visão é que as pessoas ficam dispostas a apoiá-la, quando percebem que ela converge com seus objetivos individuais” (LARUCCIA, 2000, p. 6).

Quando os colaboradores gostam da organização e seu funcionamento, eles “vestem a camisa”, trabalham mais dispostos e contribuem mais. Dificilmente procuram outros estabelecimentos para trabalhar, ficam dispostos á novidades e aperfeiçoamentos e são mais colaborativos.

3.3 VALORES

Os valores é a conduta da empresa, sua importância, as normas que foram estabelecidas para os colaboradores, suas convicções.

“Nota-se, portanto, que os valores devem superar o que o ambiente apresenta como moda ou tendência. O importante é que os valores básicos existam. Eles nascem da descoberta do que verdadeiramente a empresa preza como princípios. Para se chegar aos valores básicos é preciso entender que

eles são imutáveis, isto é, transgridem o tempo. Se uma empresa realiza um levantamento de seus valores, aconselha-se que ela deve se perguntar: se as contingências e circunstâncias se alterassem devido à escolha desses valores, nossa empresa ainda defenderia esses valores? ” (PORRAS e COLLINS, 1998).

Podem ser exemplos de valores na empresa conceitos como: ética, bom relacionamento com os pares e clientes, comunicação, respeito, humanização, resultados, sustentabilidade, confiança entre outros. A partir da definição dos seus valores, a gestão precisa verificar se os funcionários estão de acordo e cumprem os combinados.

“Nos ambientes onde as pessoas, a estratégia e a cultura sangram aos poucos, há tudo e qualquer coisa lá dentro, menos confiança. Os indivíduos não expressam o que pensam e sentem, suas ações não guardam nenhum alinhamento com seus pensamentos e sentimentos, não há um conjunto de Valores a guiarem as atitudes da Liderança, que não inspira nem engaja, sobretudo porque suas falas e ações não têm coerência alguma”. (CHÉR, 2017)

4 Formulação da estratégica

Uma empresa é formada por vários setores, que juntos buscam atingir uma meta. Os trabalhos individuais são vinculados para que ocorra o andamento da empresa. Todos fazem parte do processo. Os colaboradores devem ter autonomia para realizar suas tarefas, porém devem seguir a orientação dos líderes. Os trabalhos individuais são conectados para que ocorra o andamento da empresa. A gestão deve estar sempre atenta nos resultados de cada setor.

A equipe tem necessidade de interdependência como ressalta CARVALHAL e FERREIRA:

Na equipe ha um foco, uma visão comum, e o consenso de que a única maneira de alcançá-la é através do trabalho conjunto. E um desafio transformar agrupamentos de pessoas em equipes integradas. O desafio maior da liderança é transformar equipes integradas em equipes de alto desempenho. (2001, p. 104).

Uma liderança que compreende todos os processos permite criar estratégias que ajudam no funcionamento do negócio, prevê ameaças e melhor se reestrutura quando houver contratempos.

CARVALHAL e FERREIRA enfatiza a importância da liderança:

Quando as equipes estão no melhor de seu desempenho, elas baseiam suas ações numa visão comum e num forte senso de propósito para transformar sua visão em realidade, desenvolvem suas relações através de uma comunicação aberta, fortalecem a confiança e o respeito mútuo entre seus membros, a liderança compartilhada, seus procedimentos de trabalho são eficazes, elas criam e inovam a partir das diferenças individuais, são capazes de se adaptar ao ambiente rapidamente por seu elevado grau de flexibilidade, e estão continuamente aprendendo (2001, p. 104).

Com todos direcionados na mesma finalidade, a gestão deve estipular metas. Estas devem ser claras e objetivas, para que os colaboradores se dediquem e se mantenham concentrados na realização do seu trabalho, como aborda MAGINN:

Chegar a um consenso é uma das habilidades mais valiosas de um integrante de equipe. Os membros que compreendem como podem atingir um consenso percebem que as decisões são implementadas conforme o planejado. Os participantes acreditam na decisão do grupo porque colaboraram ativamente no exame de um problema e na determinação de sua solução (1996, p. 61).

Para que o trabalho seja concluído com êxito, o plano de ação deve compor alguns indicadores como: orientação, delegação e supervisão das tarefas, prazos de entrega, clareza e transparência no serviço, plano de contingência, e metas mensuráveis. Afirma Werther:

“A orientação diminui a sensação de isolamento, a apreensão e a ansiedade dos empregados. Eles são capazes de se tornarem mais de pressa parte da organização; sentem-se mais seguros e com maior probabilidade de sentir que “Fazem Parte”. Com menos ansiedade, são mais aptos para aprender seus novos deveres.” (1983, p. 202)

Outro fator de extrema importância para a empresa é observar as habilidades dos seus colaboradores que se destacam. As pessoas são singulares, se destacam em algumas coisas e em outras nem tanto. Fazer um levantamento da atividade que o colaborador mais gosta de executar e, se possível deixá-lo nessa função, traz benefícios para bem-estar no ambiente de trabalho. Ter um olhar crítico a esses

fatores é um grande diferencial de liderança que conhece melhor o funcionário e tem a oportunidade de focar na sua potencialidade.

O autor Chiavenato enfatiza:

“Todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode Universidade Paulista de São José dos Campos Instituto de Ciências Sociais e Comunicação. Curso: Administração de Empresas e suas Ênfases - 2012 5 Universidade Paulista de São José dos Campos - 2012 ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas”. (2004, p. 334)

4.1 Explore suas potencialidades

Esse processo é extremamente importante para garantir que as pessoas certas sejam escolhidas para ocupar determinados cargos. Quando se aplica essa forma de gestão, por competências, o profissional tem seus talentos aproveitados da melhor forma, gerando satisfação.

Os líderes têm grande importância nesse processo. São eles que observam as habilidades individuais e dão a capacitação dos membros da sua equipe, seja através de cursos, palestras e *feedback*. Funcionários motivados desempenham melhor sua função.

Segundo o autor Chiavenato:

Liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. (1994,p. 213)

Outro benefício é quando o funcionário vê oportunidades de crescer e sente confiança de evolução. Esse tende a trabalhar sempre melhor, a querer mais conhecimento, desenvolver atividades com mais empenho, fica mais tranquilo quando recebe apontamentos insatisfatórios e age melhor em crises afim de ter uma carreira na empresa.

4.2 Novas tecnologias

Como já mencionamos, o mundo está em grande mudança. A principal delas é a tecnologia. Essa é uma grande aliada para que as empresas se fortaleçam no mercado. A tecnologia é hoje parte inerente da vida do ser humano de modo que não conseguimos nos ver separados dela.

Com a tecnologia podemos fazer várias coisas entre elas:

- Visibilizar todos os gastos da empresa, custo do produto final, excessos e a visualização de desperdícios;
- Aumento da produtividade com máquinas e programas;
- Otimização e automação de processos, os funcionários devem ficar com tarefas mais estratégicas, que exigem raciocínio ao invés de tarefas repetitivas e manuais;
- Aumento do controle de qualidade, usando softwares;
- Canal de comunicação interna e externa entre os funcionários e clientes;
- Mobilidade no trabalho, atividades em Home-office, diminuindo os gastos na empresa com o funcionário lá;
- Criação de estratégias, metas, objetivos e outros documentos de extrema necessidade.

O uso da tecnologia contribui para organização da empresa, o sistema de informação.

Os sistemas de informação é uma de muitas ferramentas que a tecnologia nos oferece. Para a empresa ele atua para que os dados sejam claros e fiquem salvos. Para que um SI seja eficiente é necessário que todas as informações sejam inseridas adequadamente, só assim, poderá obter um controle e tomada de decisões eficientes. Para LAUDO & LAUDON :

“Um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Além de dar apoio à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos. (2004, p. 7).

No mundo muitas empresas ainda estão atrasadas no quesito tecnológico e quem investe em ferramentas de tecnologia em sua empresa, pode ter saltos de produtividade.

5 Controle Estratégico – BSC

O Balanced Scorecard (BSC) foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton no ano de 1992 como uma forma de compreender toda a complexidade da empresa e vem sendo cada vez mais usado pelas organizações, o Balanced Scorecard é um sistema de medida de desempenho empresarial O BSC Balanced Scorecard é um conjunto de objetivos que proporciona a todos os colaboradores uma visão rápida e abrangente da estratégia da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (2004, pg.25):

“À medida que as empresas aplicavam o balanced scorecard, começamos a perceber que essa ferramenta representa uma mudança fundamental nos pressupostos subjacentes à mensuração do desempenho”

É essencial considera princípios para construir uma boa gestão, sendo eles: descrição, medição e gerenciamento. Observando aspectos fundamentais no desenvolvimento do BSC como implementar um mapa estratégico, definir os objetivos a curto e longo prazo, estabelecer indicadores que definirão as metas a alcançar através do desenvolvimento de um plano de ação.

Considerando isso Kaplan e Norton (2004, pg12) afirmam:

“Para colocar em funcionamento o balanced scorecard as empresas precisam definir as metas de prazo, de qualidade, e de desempenho e de serviço para depois converter essas metas em indicadores específicos”

O BSC é muito benéfico para a visualização do futuro, melhoria de resultados, execução do plano de ação, melhoria da qualidade e do desempenho, redirecionamento das ações, melhora da comunicação e o feedback da equipe, constante ajuste das ações, sintonia dos indicativos e da estratégia da organização.

As perspectivas necessitam estar em consonância uma com as outras, para que a empresa consiga atingir seus objetivos de modo equilibrado. Os objetivos devem estar encadeados de modo que fluam dentro das perspectivas. Os objetivos devem ter indicadores para que seja possível acompanhar o desenvolvimento das

atividades e verificar se estas estão de acordo com o planejamento. Complementando, metas e planos de ação também devem ser desenvolvidos para criar um alinhamento entre a execução e o planejamento.

5.1 Tenha controle sobre suas estratégicas

O BSC pode mensurar as informações necessária para o desenvolvimento das ações, consegue direcionar as estratégias mais eficientes para o desenvolver das estratégias adotadas nos momentos mais necessários de decisão principalmente se o momento for de crise.

Por isso algumas perspectivas devem ser levadas em consideração através do BSC como indicadores das ações:

Perspectiva Financeira: Ao medir por meio da perspectiva financeira obtêm-se a verificação dos resultados da empresa. Isso é necessário quando se deseja observar se os processos da empresa estão conseguindo obter retorno financeiro.

Segundo KAPLAN E NORTON(2004, pg 36):

“A perspectiva financeira incluía três indicadores importantes para os acionistas. O retorno sobre capital investido e o fluxo de caixa refletiam preferencias por resultados de curto prazo, enquanto a credibilidade das previsões sinalizava o desejo da matriz de reduzir as incertezas históricas decorrentes de variações inesperadas no desempenho”

Sendo assim diante destes momentos de incertezas Kaplan e Norton apresentam alguns indicadores pré-definidos para cada perspectiva. Na financeira, podem ser elencados os seguintes:

- a) reduzir saídas de caixa;
- b) eliminar defeitos, melhorar rendimentos;
- c) gerenciar a capacidade dos ativos existentes;
- d) efetuar investimentos incrementais para eliminar gargalos operacionais;
- e) Novas fontes de receita (novos produtos, mercados, parceiros);
- f) melhorar rentabilidade dos clientes existentes.

Perspectiva do Cliente: Já a perspectiva do cliente é útil para atender às expectativas dos consumidores, de modo a agregar valor ao produto ou serviço e também atender às suas necessidades. A estratégia da empresa é descrita com base nos objetivos desta perspectiva.

Kaplan e Norton(2004, pg 11) descreve:

“O balanced scorecard exige que os gerentes traduzam a declaração de missão ampla sobre os serviços aos clientes em indicadores específicos que reflitam os fatores efetivamente importantes para os clientes”

É importante notar que é objetivo das empresas tanto a retenção / fidelização dos clientes antigos quanto à captação de novos clientes. Para isso, é importante que o produto ou serviço seja inovador e possua qualidade diferenciada se comparado às opções encontradas no mercado. Na perspectiva do cliente geralmente são determinados indicadores de satisfação e de resultados ligados ao cliente, como, por exemplo: satisfação, retenção, captação e lucratividade.

KAPLAN E NORTON (2004, pg 12) afirmam: “os interesses dos clientes tende a enquadrar-se em quatro categorias: prazo, qualidade, desempenho e serviços” Quando a empresa já possuir uma estratégia clara e criar indicadores para medir as consequências desta estratégia atendida, faz-se necessário criar objetivos na perspectiva de processos internos e na de aprendizagem e crescimento, sendo estas responsáveis por realizar a estratégia.

Perspectiva de Processos Internos: Na perspectiva de processos internos é possível remodelar as atividades da empresa de modo a minimizar custos. Como as perspectivas do BSC estão encadeadas e relacionadas entre si, a redução de custos nos processos internos gera um impacto positivo na perspectiva dos clientes, aumentando assim o retorno financeiro.

Segundo KAPLAN e NORTON (2004, pg16):

“os indicadores internos do balanced scorecard devem refletir os processos organizacionais que exercem o maior impacto sobre a satisfação do cliente”

É por este motivo que há uma importância singular nesta perspectiva. Os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia: produz e fornece proposição

de valor para os clientes e melhora os processos, reduzindo os custos para a dimensão produtividade de perspectiva financeira. Os processos internos podem ser divididos em quatro grupamentos:

- a) Processos de gestão operacional – são os processos do dia-a-dia, produzem e fornecem os produtos e serviços utilizados pelos clientes.
- b) Processos de gestão de clientes – são os processos que ampliam e aprofundam o relacionamento com os clientes-alvo objetivando aumentar o valor para os clientes.
- c) Processos de inovação – são os processos que desenvolvem novos produtos, processos e serviços.
- d) Processos regulatórios e sociais – são os processos que visam melhorar as comunidades e o meio ambiente.

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento: A perspectiva de Aprendizagem e Crescimento está relacionada com o amadurecimento e aperfeiçoamento dos colaboradores da empresa. Mas não só isso: esta perspectiva também é responsável por modernizar os sistemas de informação, e também investir no alinhamento de rotinas e procedimentos da empresa.

Segundo KAPLAN e NORTON(2004, pg 18):

“A capacidade da organização de inovar, melhorar e aprender se relaciona diretamente com o valor da empresa. Ou seja, apenas mediante a capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar continuamente a eficiência operacional a empresa será capaz de ingressar em novos mercados e de aumentar suas receitas e margens – em suma, crescer e assim aumentar o valor para os acionistas”

Segundo Kaplan, o BSC desenvolve os processos observando alguns elementos que possam traduzir a visão e estratégia, Comunicar e vincular – O engajamento e a compreensão da equipe em relação ao plano de ação é o que fará o BSC funcionar, planejar e fixar objetivos – Para que a estratégia funcione e por fim promover o feedback para o crescimento estratégico da equipe.

E por fim, Kaplan e Norton, destacam que, o BSC ele é fundamental na estratégia da empresa porem ele precisa sempre estar atento aos indicadores, é preciso sempre os analisar, é preciso ter por parte da alta direção um engajamento

com o modelo de governança e promover sempre treinamentos para bem desenvolver suas funções.

Considerações Finais

A proposta do tema Planejamento Estratégico na superação de crises é abordar e despertar a importância do planejamento. Todo período de crise é sem dúvidas, um período de muitas incertezas e de adaptação a novos padrões. Porém, o segredo é agir rapidamente para evitar que a situação saia do controle. O planejamento estratégico, é a elaboração de estratégias estudadas para serem implementadas no negócio e fazê-lo crescer e superar dificuldades. É fundamental analisar a melhor forma de manter as empresas em tempos difíceis. Diante da crise econômica, da concorrência elevada, das dificuldades financeiras, de tudo que atrapalha o desenvolvimento da empresa. Não se deve ter a atitude de entrar em desespero, pelo contrário é preciso enfrentar a situação e uma boa solução é elaborar um planejamento estratégico. Essa ideia vai apontar os melhores caminhos a seguir, considerando os problemas enfrentados. O controle das informações produzidas pelo planejamento estratégico certamente produzirá as soluções mais corretas.

Entretanto é preciso ter um planejamento financeiro, para como anda a saúde financeira da sua empresa. Faça uma avaliação criteriosa de cada gasto e onde pode ser reduzido ativos, investimentos e gastos extraordinários. Assim, você terá uma noção real de qual é a situação da empresa.

Inove, não espere tudo se acertar magicamente, inove! Crie novos produtos, novas abordagens, estude o mercado e analise como a sua empresa pode superar a concorrência.

Durante os períodos bons, crie reserva de caixa, crises vêm e vão, portanto, durante o período de alto faturamento, crie reservas para sobreviver aos períodos de escassez

Invista aproveite este momento de medo e incerteza para ter acesso a empresas e oportunidades com um preço menor.

Reduza custos faça uma análise através do balanço financeiro da sua empresa e reveja certos gastos que podem ser considerados desnecessários.

Conscientize a equipe que toda a equipe seja incluída nos planos da empresa. Transparência e clareza são importantes na comunicação para que a equipe entenda o planejamento estratégico e se comprometa com o seu sucesso

Por fim, concluindo que O planejamento estratégico é fundamental para o bom funcionamento e desenvolvimento da organização, sem ele nada disso será possível, na crise é preciso ter um planejamento coerente e eficaz para conquistar o cliente e fechar a venda, mantendo o faturamento alto e a equipe motivada, portanto, nenhuma crise, independente da sua intensidade ou duração, será um período fácil.

Nesse momento, é necessária a conscientização de toda a equipe para que juntos todas essas dificuldades sejam superadas e assim o Planejamento Estratégico será a chave não só de superação de crise, mas sim a chave do sucesso da empresa.

Referências

ALMEIDA,B, A importância do planejamento estratégico dentro das organizações <https://administradores.com.br/artigos/importancia-do-planejamento-estrategico-dentro-das-organizacoes>

BARBOSA, Julio Cesar; BARBOSA, Julio Cesar. Conceituação e exemplificação dos princípios. São Paulo: Faculdade Cásper Libero, 2005. 9 p. Disponível em: https://renatodelmanto.com.br/casper/Texto_Missao_Julio-Barbosa.pdf. Acesso em 16 Out. 2019

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. Ciclo de vida das organizações: peopleware, liderança transformadora e desenvolvimento de equipes de alto desempenho. 5. ed. Rio de Janeiro : FGV, 2001

CASAROTTO, Nelson F. Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade. São Paulo: Atlas, 2002.

CASTILLO, S. Visão e Valores <https://administradores.com.br/artigos/visao-e-valores>

CHÉR, Rogério. Por que as empresas preferem sangrar as pessoas aos poucos? Disponível em: . <http://rogeriocher.com.br/2017/07/01/por-que-as-empresas-preferem-sangrar-as-pessoas-aos-poucos/> Acesso em 13 Out. 2019

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: Empreendedorismo e viabilidade de novas. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico* - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas – 3º Ed. São Paulo: Makron Books, 1994. Introdução à Teoria Geral da Administração

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. - Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DRUKER, P. Ferdinand. Inovação e espírito empreendedor. Editora Pioneira, 1987.

FERRELL, O . C. HARTLINE, Michael D. LUCAS, George H. LUCK, David. Estratégia de Marketing. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Planejamento estratégico na prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 164 p.

KAPLAN E NORTON, 2004. Kaplan e Norton na pratica, 5.ed. São Paulo, Campus, 2004.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

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

LARUCCIA, Mauro Maia. A Missão Empresarial. Augusto Guzzo Revista Acadêmica, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 51-57, aug. 2012. ISSN 2316-3852. Disponível em: <http://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/63>. Acesso em: 17 oct. 2019. doi: <https://doi.org/10.22287/ag.v1i1.63>.

LAUDO, K. C.; LAUDON, J. P. Sistemas de informação gerenciais. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 1999.

LUECKE, Richard. Estratégia: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio. Rio de Janeiro: Record, 2008. 196p.

MAGINN, M. D. Eficiência no trabalho em equipe. São Paulo : Nobel, 1996.

MOREIRA, J. C. T.; PASQUALE, P. P.; DUBNER, A. G. Dicionário de termos de marketing. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NETO, A. A.; SILVA, C. A. T. Administração do capital de giro. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2004. 335p.

PORRAS, Jerry I., COLLINS, James C. Construindo a visão da empresa. HSM Management, São Paulo, n. 7, a. 2, p. 32-42, mar/abr. 1998. Disponível em: <www.followscience.com/library.../construindo_a_visao_da_empresa.doc> Acesso em 12 Out. 2019.

RAFAELI, Leonardo; MULLER, Cláudio José. Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP. Gest. Prod., São Carlos , v. 14, n. 2, p. 363- 377, 2007 . Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2007000200013&lng=pt&tlng=pt Acesso em: 20 Set. 2020.

SANTOS, E. S. Administração financeira da pequena e média empresa. São Paulo: Atlas, 2001

SILVEIRA, Henrique. SWOT. IN: Inteligência Organizacional e Competitiva. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.

SILVA, Jader Júlio Pires da. Um modelo de desenvolvimento estratégico: preparando micro e pequenas empresas para a utilização de indicadores estratégicos. 2001. 212 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.