

MUDANÇAS ESTRATÉGICAS: UMA PESQUISA EXPLICATIVA SOBRE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA JÚNIOR DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Guilherme Alves Rocha

Tamires Soares Ferreira

Resumo

O Planejamento Estratégico é uma das principais maneiras de garantir maior probabilidade de sucesso de uma organização, pois é através dele que os esforços de diversas áreas se interligam para atingir um resultado comum. O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa aplicada e possui como objetivo mostrar a elaboração de um planejamento estratégico dentro de uma empresa júnior. Esta implementação é realizada a partir do desdobramento da visão em objetivos estratégicos, táticos e operacionais. O desdobramento é feito levando em consideração as quatro perspectivas do Balanced Score Card, adaptado às necessidades da organização. Esta elaboração foi realizada para possibilitar não só uma mudança cultural dentro da empresa, como também uma mudança expressiva de patamar dos resultados encontrados na organização, gerando um aumento de 78% na quantidade de projetos realizados e um aumento de 146% no faturamento da empresa. Para se atingir estes resultados foram usadas ferramentas como a SWOT, 5W2H e Gráfico de Gantt, que auxiliaram no entendimento da situação da empresa e na execução dos planos de ação.

Palavras-chave: *Empresa Júnior; Planejamento Estratégico; Balanced ScoreCard; BSC.*

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é um plano elaborado por empresas para atingir um determinado objetivo, podendo ser aplicado em qualquer organização independentemente do seu porte.

Segundo Camargo e Dias (2003), o termo “estratégia” começou a ser utilizado há cerca de 3.000 anos pelo general chinês Sun Tzu que destacava a importância da estratégia para se vencer batalhas. Analogamente, pode-se comparar batalhas com a disputa de mercado, destacando-se a importância da estratégia empresarial para o sucesso da empresa dentro de um mercado competitivo. Posteriormente, Michael Porter trouxe um conceito adaptado ao momento presente, onde este diz que “Estratégia é a criação de uma posição única valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.” PORTER (1996, p.68).

Partindo deste princípio, a empresa de consultoria em questão identificou que ainda não possuía uma posição única e valiosa dentro do mercado maringaense, apresentando

constantemente resultados financeiros insatisfatórios, evidenciando a necessidade da criação de uma estratégia que seja capaz de reverter esta situação.

O presente trabalho visou a elaboração de um Planejamento Estratégico capaz de tornar a organização em questão referência no seu segmento, introduzindo conceitos de estratégia provindos do Balanced Score Card (BSC), adaptados ao momento em que a empresa se encontrava. Esta implementação exigiu uma pesquisa aprofundada na área de Gestão Estratégica e Organizacional, para que as mudanças convergissem para um objetivo comum e que os resultados obtidos se mantivessem ao longo do tempo.

Por meio da elaboração do Planejamento Estratégico se torna possível identificar o principal objetivo da empresa e o caminho que esta deve seguir para alcançá-lo. O foco da pesquisa é definir qual será este objetivo, como elaborar o planejamento estratégico e de que maneira o objetivo final pode ser desdobrado em ações e mudanças que garantam o alcance do resultado esperado.

Segundo Falconi (2009), existem quatro tipos de pessoas que estão nos objetivos de qualquer organização, estes são conhecidos como *Stakeholders* ou “partes interessadas” e são eles: Clientes, Colaboradores, Acionistas e a Sociedade. Ainda segundo Falconi (2009), para a empresa sobreviver é necessário garantir a satisfação simultânea das necessidades destas quatro entidades. Além da obtenção de resultados financeiros insatisfatórios para os acionistas, a empresa de consultoria também não se encontrava satisfeita com os resultados obtidos relativos à satisfação de clientes, colaboradores e o impacto causado na sociedade através de seus projetos. Desta maneira, tornou-se evidente a necessidade da elaboração de uma estratégia que não visasse somente o aumento do resultado financeiro, mas que também se preocupasse com o aumento do número de consultorias realizadas e com a satisfação de seus clientes e colaboradores.

De acordo com Pasquale (2012, p.107), para se atingir os objetivos propostos em uma organização são necessárias mudanças influenciadas pela visão, valores, missão e crenças, bem como, pela situação da empresa e ambiente em que ela está inserida. Deste modo, as mudanças elaboradas foram pautadas tanto na análise do seu ambiente externo como na análise do seu ambiente interno, entendendo o comportamento do mercado, da estrutura da organização, de seus processos, colaboradores, histórico e as relações existentes entre estes fatores.

O projeto em questão teve como objetivo geral explicar o processo de elaboração de um planejamento estratégico, realizando mudanças estratégicas, táticas e operacionais visando o

crescimento da empresa, satisfação de seus clientes e colaboradores. Para isso, fez-se necessário:

- Analisar o mercado;
- Analisar os valores da empresa;
- Analisar seus indicadores;
- Definir uma visão;
- Definir objetivos, indicadores e metas estratégicas e táticas;
- Planejar mudanças organizacionais;
- Realizar um planejamento operacional.

O trabalho foi realizado em uma empresa de consultoria júnior, composta por estudantes do curso de Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá no início do ano de 2017. A empresa em questão atua desde 2004 no mercado maringaense com o foco especial em micro e pequenas empresas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico pode ter diversas definições. Segundo Menegolla (2001), a arte de planejar sempre acompanhou a trajetória do ser humano, pois o Homem sempre idealizou algo na sua vida e imaginou uma maneira de obtê-lo. Kotler (1975), diz que se trata de uma metodologia gerencial que permite definir o caminho a ser seguido pela empresa, visando aumentar e melhorar o grau de interação com o mercado.

Assim, tem-se Planejamento Estratégico como a elaboração de um plano que auxiliará a empresa a atingir seus objetivos, sendo composto por três pilares segundo Machado (2009):

- Missão: É a razão de a empresa existir, seu propósito;
- Visão: Retrata onde a empresa deseja se encontrar no futuro (objetivo macro);
- Valores: São princípios morais e características que a empresa presa.

Além destes pilares, dentro do planejamento estratégico encontramos objetivos, indicadores e metas segundo Picchiali (2016), que podem ser definidos como:

- Objetivos: São as ações a serem perseguidas pela organização;
- Indicadores: São as métricas que avaliam o desempenho de um determinado objetivo;

- Metas: São expressões numéricas que quantificam o objetivo, permitindo saber se o objetivo foi atingido ou não.

Para Magno (2013) estes objetivos e metas podem se dividir também em três grupos:

- Estratégicos: São objetivos e metas que estão diretamente ligados à Visão da empresa, são mais abrangentes, de longo prazo e dizem respeito a mais de um setor da empresa;
- Táticos: São objetivos específicos de um determinado setor que auxiliarão algum objetivo estratégico ser atingido;
- Operacionais: São as ações referentes à operação da empresa, de curto prazo e normalmente individuais. Fazem-se necessários para que os objetivos táticos sejam atingidos.

Estes três grupos compõem a pirâmide organizacional e são essenciais para que a visão seja alcançada. A execução do planejamento operacional torna-se primordial, pois é através dela que as metas táticas serão atingidas e conseqüentemente as estratégicas também. Esta ação de traduzir metas estratégicas em táticas e operacionais chama-se Desdobramento de Metas. “Desdobramento de metas é um poderoso componente de um sistema de gestão para resultados. É a conexão entre as metas de longo prazo e os resultados do dia a dia, ou seja, é o que traduz a estratégia para os níveis gerencial e operacional.” (MARTINS 2017).

Analisando-se a competitividade existente no mercado contemporâneo, o Planejamento Estratégico torna-se cada vez mais essencial, mostrando-se não só útil a empresas e organizações de grande porte, mas sim a qualquer organização que tenha o desejo de se destacar no mercado.

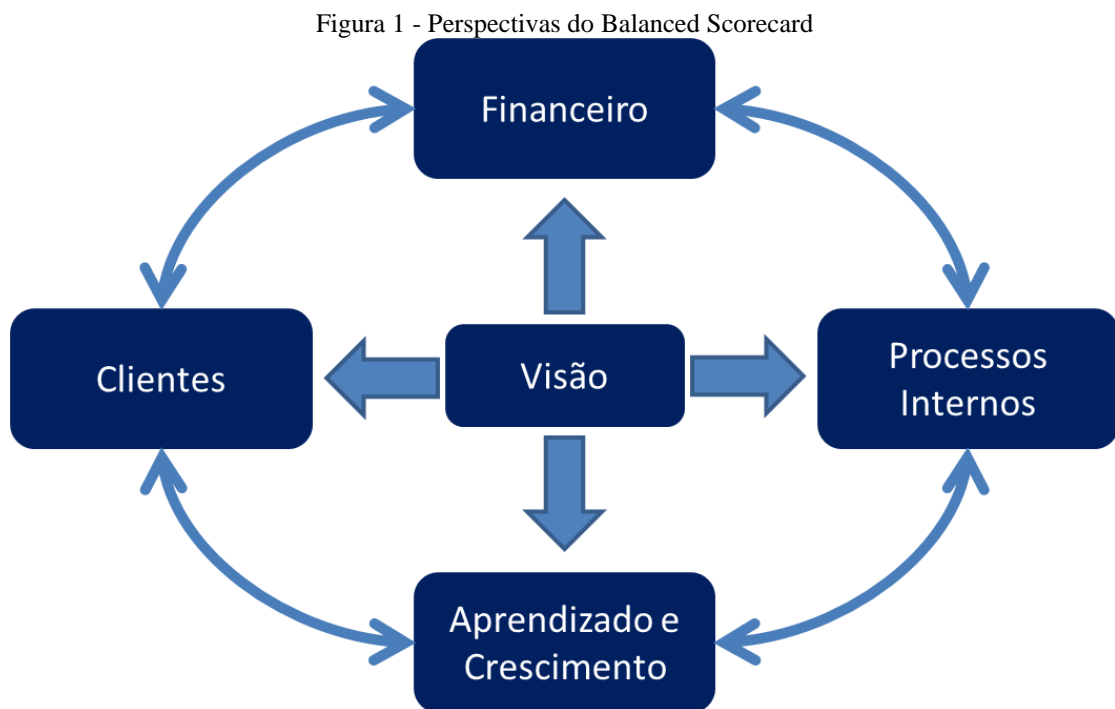
Segundo Kwasnicka (2007), empresas que trabalham com planejamento estratégico tendem a perder menos tempo e recursos para solução de problemas.

Segundo Falconi (2009), problema nada mais é do que qualquer resultado indesejado dentro de uma organização. Deste modo, através da elaboração de um planejamento estratégico, organizações podem se antecipar a resultados indesejados, redirecionando seus esforços para a busca de um objetivo comum. O Planejamento Estratégico deve conter uma meta que traduza o objetivo a ser alcançado, que por sua vez deve ser destrinchado em planos e ações para o seu alcance. Assim, toda a mudança de estratégia vem acompanhada de uma mudança de planos e ações.

2.2. Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC), surgiu na década de 1990 com o intuito de avaliar a performance empresarial. Seus criadores foram Robert S. Kaplan e David P. Norton, da Harvard Business School. A partir da sua aplicação em empresas, o BSC começou a ganhar mais importância no mundo empresarial e evoluiu para uma metodologia de gestão empresarial. “A construção de um Balanced Scorecard que ligue a missão e a estratégia de uma unidade de negócios a objetivos e medidas explícitos é apenas o começo da utilização do Scorecard como sistema gerencial.” (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 231).

O Balanced Scorecard visa traduzir a visão da empresa em quatro perspectivas: Financeiro, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, como é possível visualizar na figura 1. As perspectivas devem ser compostas por objetivos a serem alcançados, traduzidos em metas e mensurados por indicadores.



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

“Cada indicador do Scorecard se converte em uma parte integrante de uma cadeia ideológica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências.” (KAPLAN e NORTON, 2001, p. 81). Esta cadeia ideológica de causa e efeito é iniciada já entre as perspectivas, onde os resultados atingidos

em uma das perspectivas impacta diretamente outra. Um exemplo desta relação pode ser observado em diversas empresas que se destacam nos seus respectivos segmentos. Estas organizações obtêm resultados financeiros satisfatórios e, com isso, podem investir mais em treinamentos que permitem o aprendizado e crescimento dos colaboradores. Esta capacitação possibilita os colaboradores a melhorarem de forma contínua os processos críticos da empresa, aumentando assim a satisfação do cliente. Com clientes mais satisfeitos as vendas tendem a aumentar, melhorando ainda mais os resultados financeiros e dando continuidade às relações de causa e efeito.

A perspectiva Financeira traz objetivos vinculados aos resultados financeiros da empresa. Estes resultados podem variar de empresa para empresa, tendo como exemplo: Lucro Líquido, Faturamento Bruto e Ticket Médio.

A perspectiva de Clientes aborda os objetivos que estão relacionados ao mercado, como o volume total de vendas, por exemplo.

Dentro da perspectiva de Processos Internos evidenciam-se os objetivos relacionados à eficiência dos processos chave da empresa. Torna-se necessário mensurar e identificar pontos a serem melhores dentro desta perspectiva.

A perspectiva Aprendizado e Crescimento traduz os objetivos relacionados aos recursos humanos da empresa, como o desenvolvimento e satisfação dos mesmos. Falconi (2009), destaca a importância da retenção de colaboradores, dizendo que reter colaboradores é reter conhecimento. Dentro desta perspectiva pode-se ter objetivos como: Satisfação Interna, Turnover e Número de Treinamentos.

Segundo Motta (2016), o Balanced Score Card é uma ferramenta que auxilia a empresa a obter ganhos financeiros a curto e longo prazo, além de equilibrar a satisfação dos clientes com ações internas. Assim, é possível se verificar a aplicabilidade do BSC na elaboração de um Planejamento Estratégico, levando em conta fatores externos e internos, relacionando-os para ganhos de curto e longo prazo.

2.3. 5W2H

Com a elaboração de um Planejamento Estratégico ações devem ser tomadas para que a visão da empresa seja atingida. De acordo com Falconi (2009), a execução da ação se torna muitas vezes mais difícil do que o seu planejamento. Segundo Meira (2003) a ferramenta 5W2H tem como intuito simplificar e organizar as ações para que estas possam ser de fato aplicadas e não permanecer apenas na idealização.

O 5W2H é composto por sete perguntas:

What? (O quê?) – Deve descrever o que será realizado.

Why? (Por quê?) – Deve descrever o motivo da ação.

Where? (Onde?) – Onde a ação será realizada.

When? (Quando?) – Quando ou até quando a ação deverá ser realizada.

Who? (Quem?) – Quem será o responsável por realizar a ação.

How? (Como?) – Como a ação deverá ser realizada.

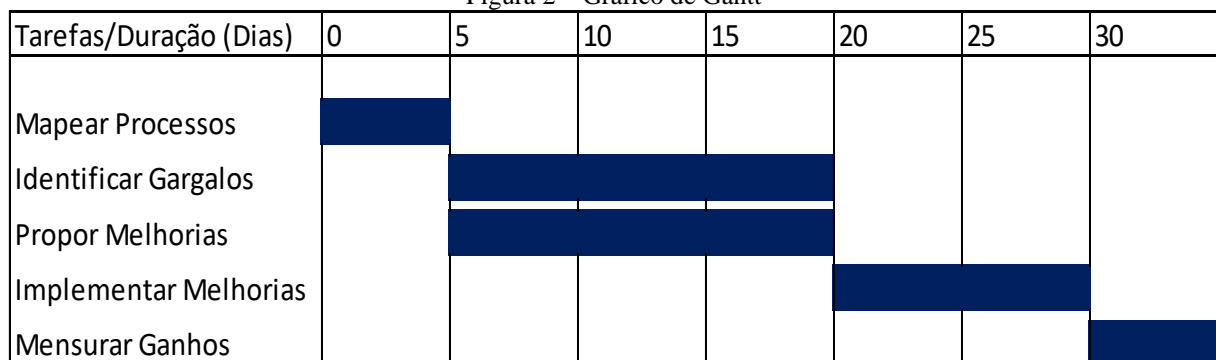
How much? (Quanto custa?) – Qual será o custo que implicará na implementação dessa ação.

Cada plano de ação deverá responder estas perguntas antes de ser executado, garantindo assim uma maior organização e facilidade do acompanhamento de implementação.

2.4. Gráfico de Gantt

O gráfico de Gantt, criado por Henry Gantt, que se baseou em um documento visual para acompanhar o fluxo de trabalho criado pelo engenheiro Karol Adamiecki em meados de 1800. Após mais de dois séculos este gráfico ainda é utilizado por gerentes de projetos, pois mostra de maneira visual e de fácil compreensão o cronograma do projeto e a relação entre as diversas atividades, como mostra o exemplo da figura 2.

Figura 2 – Gráfico de Gantt

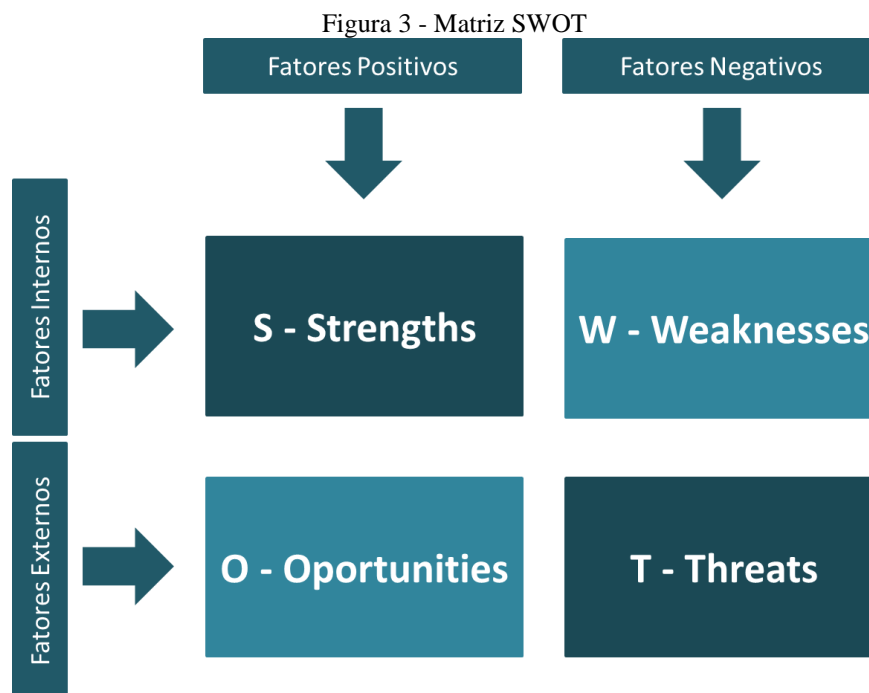


Fonte: Autor

Este gráfico tem no seu eixo Y o escopo do projeto (atividades a serem realizadas) e no seu eixo X o tempo (duração das atividades), sendo preenchido por barras horizontais. A partir disto é possível analisar a duração das tarefas e sua cronologia. Segundo Maximiano (2007), o gráfico de Gantt popularizou-se por todo o mundo e hoje é uma das técnicas de planejamento e controle mais importantes e utilizadas por gerentes de projetos.

2.5. Matriz SWOT

Criada pelos professores Kenneth Andrews e Roland Christensen da Harvard Business School, a Matriz SWOT, também conhecida como Matriz FOFA, é uma ferramenta que permite às organizações realizarem uma análise interna e externa da empresa. Internamente ela analisa os pontos fortes (Strengths) e pontos fracos (Weaknesses) da organização e externamente analisa oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) que podem surgir, como é possível verificar na figura 3.



Fonte: Casarotto (2016)

Segundo Tarapanoff (2001), a ideia principal da análise SWOT já era usada há mais de três mil anos, pelo famoso general chinês Sun Tzu, que ressaltava a importância de, durante as batalhas, se concentrar nos pontos fortes, reconhecer as fraquezas, aproveitar as oportunidades e se proteger das ameaças.

Segundo Martins (2006), a análise SWOT é uma ferramenta muito utilizada nos dias de hoje na gestão estratégica de empresas. Casarotto (2016), destaca a importância da análise SWOT evidenciando sua utilização no planejamento estratégico das empresas.

A análise SWOT é muito utilizada no planejamento estratégico das empresas ou de novos projetos, pois consiste na realização de um diagnóstico completo sobre o negócio e o ambiente que o cerca. Com isso, o empreendedor tem um embasamento para formular suas estratégias de gestão

e marketing com mais segurança. O resultado da análise é a criação da matriz, também chamada de Matriz SWOT, que ajuda a identificar os principais fatores internos a serem trabalhados e os pontos externos que demandam atenção. (CASAROTTO, 2016).

A partir da análise da matriz, a empresa passa a ter uma visão mais clara de onde esta se encontra e quais os fatores que a podem prejudicar ou auxiliar, facilitando assim a elaboração de planos de ação que maximizem as oportunidades e reduzam o impacto das ameaças.

3. METODOLOGIA

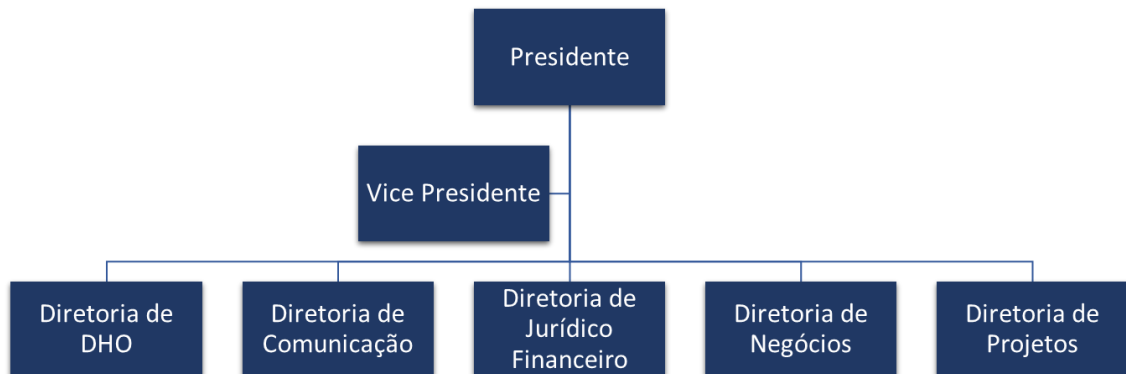
Segundo Silva e Menezes (2005), a natureza da pesquisa é aplicada, pois gera conhecimentos para aplicação prática, além de encontrar soluções para problemas específicos. Do ponto de vista da abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa, pois traduz opiniões e informações em números. Segundo Gil (2007), do ponto de vista de seus objetivos, trata-se de uma pesquisa explicativa pois identifica valores que contribuem para a ocorrência de determinados fenômenos. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos trata-se de uma pesquisa experimental, pois segundo Gil (2007), a pesquisa experimental determina algo a ser estudado, selecionando variáveis capazes de influenciar o objeto de estudo.

A coleta de dados foi realizada inicialmente através de indicadores de desempenho para posterior análise de dados.

3.1. Contextualização do cenário da empresa

A empresa júnior em questão, composta por alunos do curso de Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá, foi fundada no ano de 2004 com a missão de agir sustentavelmente, desenvolvendo seus integrantes e executando projetos que impactem de maneira positiva seus clientes e a sociedade. É composta pela Diretoria Executiva, que engloba os cargos de presidente e vice-presidente, assim como os cargos de diretor de Comunicação, Desenvolvimento Humano e Organizacional, Jurídico e Financeiro, Negócios e Projetos como é possível ver na figura 4.

Figura 4 - Organograma



Fonte: Autor

Cada diretoria tem a sua respectiva função. A Diretoria de DHO (Desenvolvimento Humano e Organizacional) tem como principais objetivos o desenvolvimento e satisfação dos membros. A Diretoria de Comunicação é responsável pela divulgação da marca da empresa no mercado e atração de clientes de forma passiva. A Diretoria de Jurídico Financeiro trata de todos os aspectos legais da organização assim como do gerenciamento e controle de capital. A Diretoria de Negócios é responsável pela prospecção ativa de clientes e venda de projetos. A Diretoria de Projetos dá suporte a todos os projetos, com foco na satisfação de clientes. A Vice Presidência é responsável pela representatividade da empresa em núcleos empresariais e a Presidência garante que os esforços dispendidos em todas as Diretorias estão direcionados para o mesmo objetivo.

Além de toda a Diretoria Executiva a empresa também possui gerentes de projetos e consultores, responsáveis pela execução das consultorias, bem como um conselho executivo. Desde a sua fundação a missão sempre foi a mesma, porém ao longo dos anos diferentes estratégias foram adotadas. No ano de 2015, foi elaborado um planejamento estratégico bienal com a visão de expandir e fortalecer a empresa perante o mercado maringaense. Esta visão era traduzida em dois indicadores: Número de Projetos e Satisfação dos Clientes. Estes indicadores vinham acompanhados das metas de 25 projetos, que representava um crescimento de aproximadamente 38% em relação ao planejamento estratégico anterior, e nota 9 de satisfação de clientes, mantendo a qualidade dos projetos apresentada nos últimos anos.

A meta relativa ao número de projetos foi desdobrada nos dois anos, sendo 11 projetos para o ano de 2015 e 14 projetos para o ano de 2016. Ao final de 2016, ambas as metas foram atingidas, totalizando 35 projetos realizados e nota 9,15 de satisfação de clientes. O destaque foi para o ano de 2016, responsável por 23 dos 35 projetos realizados.

4. DESENVOLVIMENTO

4.1. Análise SWOT

O projeto desenvolvido visava a elaboração de um planejamento estratégico capaz de direcionar os esforços da empresa para um objetivo em comum, sua visão. Para isso, era necessário entender qual a real situação atual da organização e, também, qual a situação percebida por seus colaboradores. Partindo dessa necessidade, foi realizada uma análise SWOT com todos os integrantes da empresa. Os pontos levantados foram classificados por grau de importância ou impacto, para que fossem tratados com atenção durante a elaboração do planejamento estratégico. Desses pontos, destacaram-se:

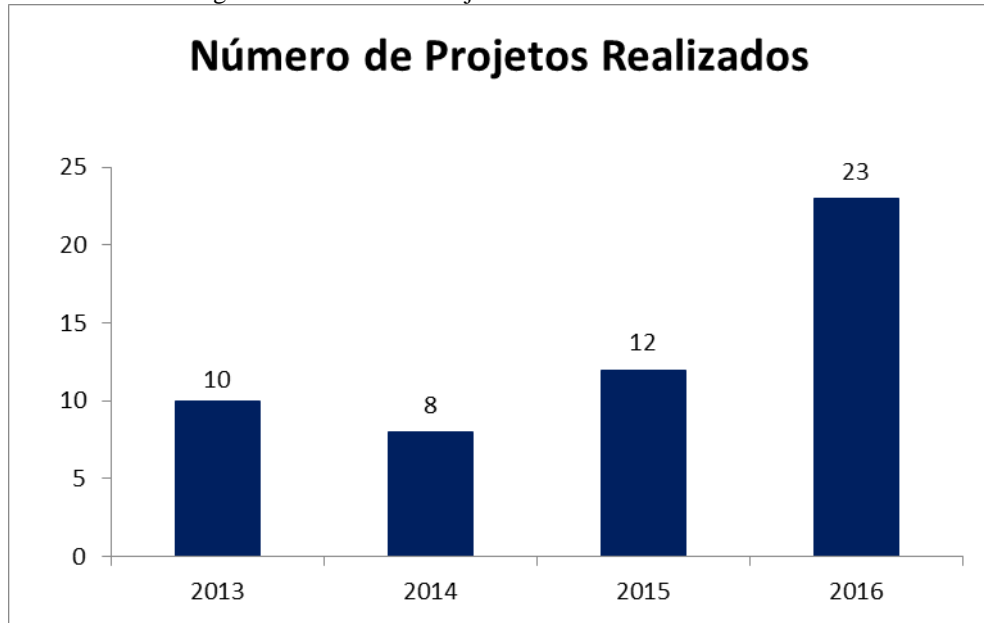
- Forças: Engajamento dos membros da empresa;
- Oportunidades: Maior participação dos professores do departamento do curso nos projetos;
- Fraquezas: Falta de preparação de membros recém-efetivados para a realização de consultorias.
- Ameaças: Tempo de dedicação dos membros da empresa reduzido devido à mudança de turno do curso, uma vez que o turno passou de noturno a integral.

Com o levantamento destas informações, ficou claro para toda a Diretoria Executiva que as mudanças realizadas deveriam ir de encontro com a minimização do impacto das fraquezas e ameaças, assim como, maximizar as forças e oportunidades.

4.2. Análise de Indicadores

Após realizada a análise SWOT, foram analisados os principais indicadores estratégicos e táticos dos últimos anos e identificados os primeiros pontos de melhoria. Dentro dos indicadores estratégicos observou-se, principalmente, uma necessidade de melhoria no número de projetos e na receita bruta, representados, respectivamente, pelas figuras 4 e 5.

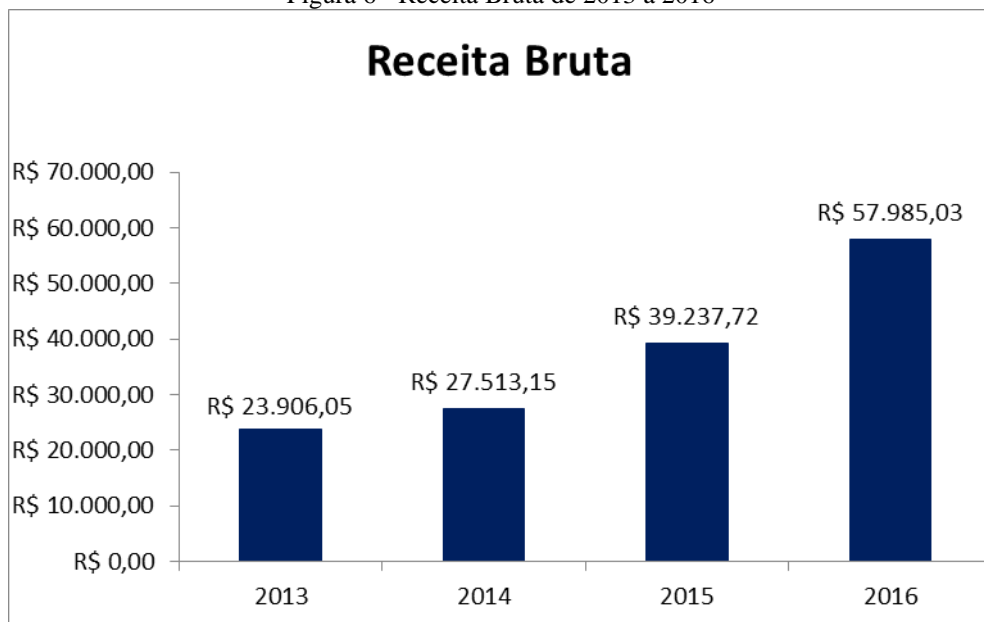
Figura 5 - Número de Projetos Realizados de 2013 a 2016



Fonte: Autor

Embora o número de projetos tenha crescido consideravelmente no ano de 2016, ainda não era um número expressivo e satisfatório para a empresa, estando, aproximadamente, 26% abaixo do número de projetos de concorrentes diretos. Isto se refletia em um baixo *market-share* da empresa no mercado maringaense.

Figura 6 - Receita Bruta de 2013 a 2016

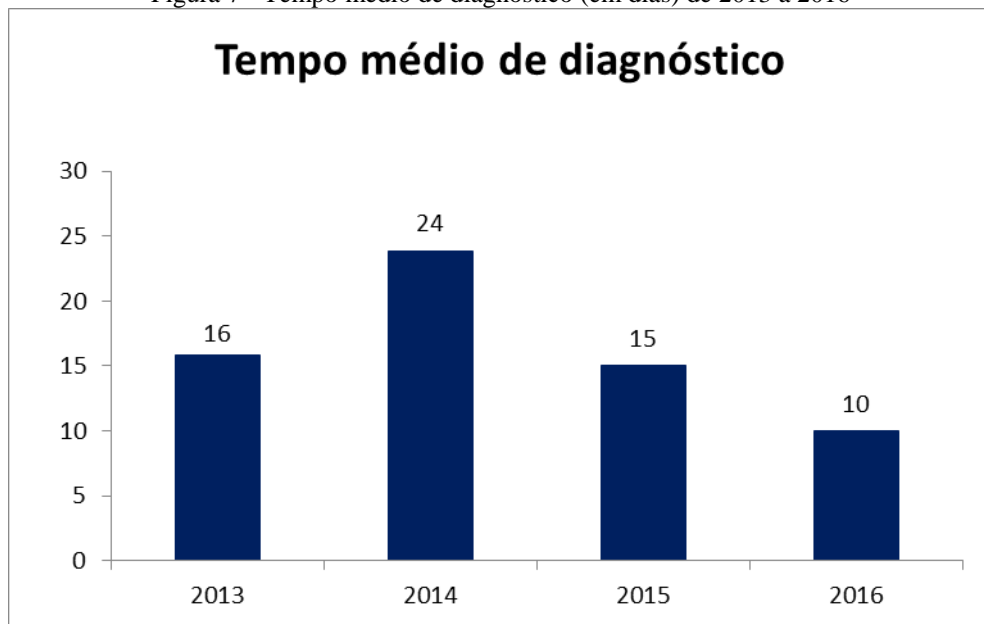


Fonte: Autor

Assim como o número de projetos, a receita bruta se encontrava abaixo do desejado. Quando comparada à receita de concorrentes, esta se mostrava cerca de 50% abaixo.

Após a análise dos indicadores estratégicos, foi a vez de se analisar as oportunidades nos indicadores táticos da empresa. Percebeu-se uma necessidade no aumento de produtividade na Diretoria de Negócios no seu principal processo, diagnóstico e venda de consultorias, como é possível observar na figura 6.

Figura 7 - Tempo médio de diagnóstico (em dias) de 2013 a 2016

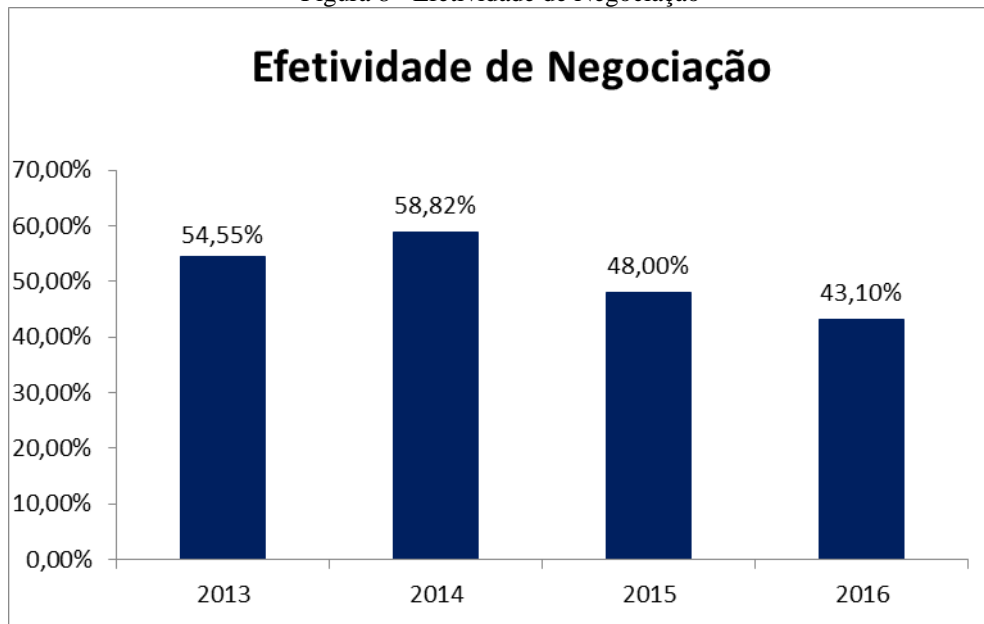


Fonte: Autor

O tempo médio para a realização de diagnósticos impacta diretamente no número máximo de diagnósticos que podem ser realizados em um ano, tendo influência direta no número de propostas apresentadas. Deste modo, reduzindo o tempo médio de diagnóstico, mais propostas poderiam ser apresentadas, aumentando a probabilidade de fechamento de projetos.

Ainda dentro da Diretoria de Negócios, percebeu-se também uma oportunidade de melhoria na negociação de consultorias, como é possível ver na figura 7.

Figura 8 - Efetividade de Negociação

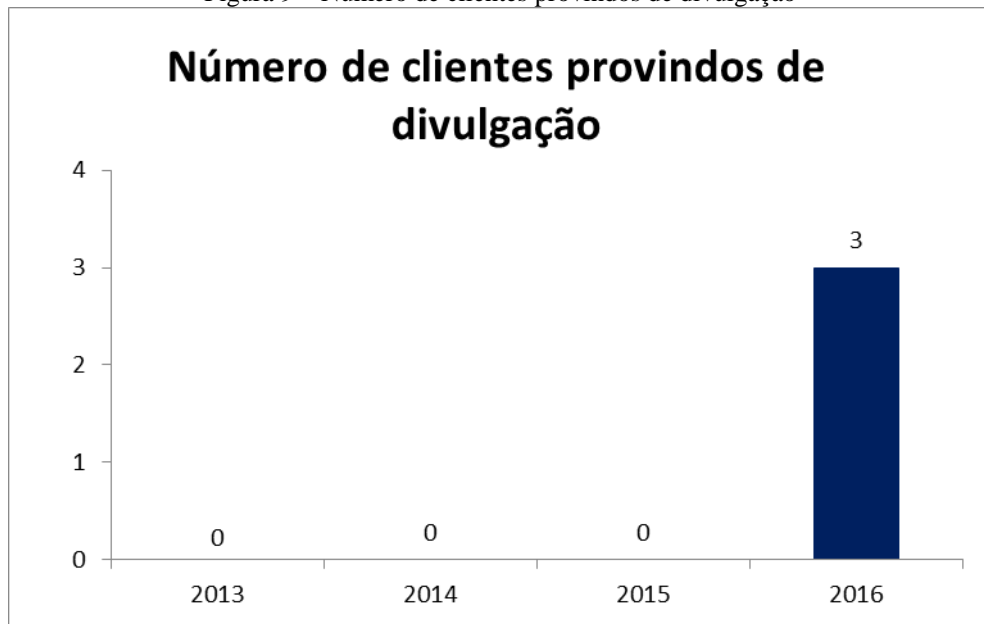


Fonte: Autor

O indicador efetividade de negociação é obtido através do cálculo: Número de Propostas fechadas / Número de propostas apresentadas. Este indicador mostra uma ligeira queda na efetividade de negociação dos últimos anos.

Além do tempo médio de diagnóstico, também ficou evidente a necessidade de melhorar os resultados da Diretoria de Comunicação na prospecção de clientes, como é possível observar na figura 8.

Figura 9 – Número de clientes provindos de divulgação



Fonte: Autor

Com o baixo número de clientes provindos de divulgação, toda a responsabilidade de captação de clientes ficava dentro da Diretoria de Negócios, através da prospecção ativa, dificultando o crescimento da empresa.

Na Diretoria de Projetos, perceberam-se oportunidades de melhoria no modelo de gerenciamento, para aumentar o número de consultorias gerenciadas por gerente, aumentando consequentemente a capacidade produtiva da empresa como um todo. Até o ano de 2016 cada gerente só era capaz de gerenciar até duas consultorias em simultâneo, limitando a capacidade produtiva da empresa.

Com a análise destes indicadores, foram observados os principais pontos que deveriam ser levados em consideração na elaboração do planejamento estratégico.

4.3. Definição da Visão e Valores

A Visão foi definida com o objetivo de se alcançar uma posição única e valiosa dentro do ecossistema do qual a empresa faz parte, o Movimento Empresa Júnior. Este movimento foi criado na França em 1967 e iniciado no Brasil no final da década de 80. Hoje conta com mais de 20 mil estudantes, espalhados por cerca de 600 empresas juniores dos mais variados cursos em todo o país, visando fortalecer a educação empreendedora brasileira.

Tendo isto em conta, a Diretoria Executiva decidiu traduzir o desejo de alcançar uma posição única e valiosa em uma frase: Tornar-se referência no Movimento Empresa Júnior Brasileiro, por meio da valorização e execução de projetos até o final de 2018.

A partir disto, foram definidos os valores essenciais que devem estar presentes em todos os colaboradores para que esta visão seja alcançada. Os valores definidos foram:

- Busca pela Excelência: Buscar executar da melhor maneira possível cada atividade;
- União: Manter o espírito de equipe em todos os momentos;
- Competitividade: Agir sempre com o objetivo de superar o resultado anterior;
- Profissionalismo: Se comportar sempre de maneira ética e profissional.

4.4. Objetivos, Indicadores e Metas Estratégicas

Após definida a Visão, é necessário traduzi-la em objetivos estratégicos que direcionam os esforços da organização. Para isso, foram utilizadas as quatro perspectivas do *Balanced Score Card*, garantindo que os quatro eixos da estratégia fossem preenchidos:

- **Perspectiva Administrativo Financeiro**

Objetivo: Aumentar a receita bruta até o final de 2018.

Indicador: Receita bruta proveniente dos projetos realizados.

Meta: R\$ 270.000,00.

- **Perspectiva Clientes e Mercado**

Objetivo: Aumentar o número de projetos realizados até o final 2018.

Indicador: Número de projetos pagos.

Meta: 84.

- **Perspectiva Processos Internos**

Objetivo: Garantir a satisfação dos clientes.

Indicador: Nota média de satisfação dos clientes com as consultorias realizadas.

Meta: 9,1.

- **Perspectiva Aprendizado e Crescimento**

Objetivo: Garantir a satisfação dos membros.

Indicador: Nota média de satisfação geral interna.

Meta: 9,0.

Através dos direcionamentos do *Balanced Score Card* foi possível definir objetivos que satisfaçam os quatro principais *stakeholders* de qualquer organização: Acionistas, Clientes, Sociedade e Colaboradores. Assim, foram definidos os objetivos e metas estratégicas de 2017/18, visando alcançar um crescimento de 140% em número de projetos e 178% na receita bruta, em comparação ao planejamento estratégico de 2015/16.

Estas metas foram desdobradas nos dois anos que compõem o planejamento estratégico. O ano de 2017 deveria:

- Realizar 40 projetos;
- Faturar R\$ 120.000,00;
- Atingir nota média de 9,1 de satisfação de clientes;
- Atingir nota média de 9,0 de satisfação de colaboradores.

Já o ano de 2018, será responsável por atingir o faltante:

- Realizar 44 projetos;
- Faturar R\$ 150.000,00;
- Atingir nota média de 9,1 de satisfação de clientes;
- Atingir nota média de 9,0 de satisfação de colaboradores.

Desta maneira, a visão foi traduzida em objetivos, indicadores e metas, desdobrados nos dois anos que compõem o planejamento estratégico, garantindo direção para tomadas de decisão e mudanças organizacionais.

Para se determinar a meta de projetos foi realizado o cálculo da capacidade produtiva da empresa, estimando o número de consultores e gerentes que a empresa teria no ano de 2017 e o tempo médio das consultorias do ano de 2016. Com isso, chegou-se à capacidade produtiva de 44 consultorias. Após isso, a diretoria executiva entrou em consenso e definiu que 90% da capacidade produtiva seria uma meta desafiadora, porém atingível, e que estaria alinhada com a visão de se tornar referência no movimento empresa júnior brasileiro. Para o ano de 2018, foi projetado um crescimento de 10% no número de projetos, partindo do pressuposto que o número de membros e gerentes seria o mesmo e que ações deveriam ser tomadas para aumentar a produtividade dos projetos.

Em relação ao faturamento, a meta foi definida projetando um aumento no preço médio das consultorias de aproximadamente 20% e multiplicando pelo número de projetos planejados.

Em relação às metas de satisfação de membros e clientes, foram definidas a partir de análises históricas e de *benchmarks* com empresas juniores que já são referência no Brasil.

4.5. Desdobramento dos Objetivos Estratégicos em Objetivos Táticos

Após se definir os objetivos estratégicos que guiam toda a organização, é necessário desdobrá-los em objetivos táticos, para garantir que os esforços de cada diretoria estarão diretamente ligados aos objetivos estratégicos, que por sua vez estão diretamente ligados à

visão. Desta maneira, parte-se do princípio que, atingindo objetivos táticos, os objetivos estratégicos também serão atingidos e, conseqüentemente, a visão será alcançada.

Diferentemente do planejamento estratégico, o planejamento tático é elaborado anualmente, garantindo que possa ser aprimorado ano após ano. Mas, para que se pudesse elaborar o planejamento tático de cada diretoria era necessário, primeiramente, definir qual o papel de cada uma delas dentro da estratégia da empresa. Para isso, foram definidos os objetivos de cada diretoria, a ligação destes com a estratégia, os indicadores e as metas:

- **Diretoria de Comunicação**

Objetivo: Potencializar a prospecção passiva da Diretoria de Comunicação.

Indicador: Número de projetos provenientes de divulgação.

Meta: 10.

Deste modo, a Diretoria de Comunicação propôs um crescimento de 230% em relação ao ano anterior, sendo responsável por garantir 25% dos 40 projetos planejados para o ano de 2017.

Esta meta está diretamente ligada aos objetivos estratégicos de “Aumentar o número de projetos realizados até o final de 2018” e “Aumentar a receita bruta da empresa até o final de 2018”.

- **Diretoria de Desenvolvimento Humano e Organizacional**

Objetivo 1: Desenvolver os membros.

Indicador: Nota média de efetividade dos treinamentos.

Meta: 8,6.

Objetivo 2: Gerir e acompanhar os membros.

Indicador: Número de acompanhamentos no ano.

Meta: 3.

O primeiro objetivo proposto pela Diretoria de Desenvolvimento Humano e organizacional está diretamente ligado ao objetivo estratégico de “Garantir a satisfação dos clientes”, uma vez que a partir de uma maior capacitação, melhor será o desempenho dos membros, gerando melhores resultados e aumentando a satisfação dos clientes.

O segundo objetivo proposto, está diretamente ligado ao objetivo estratégico de “Garantir a satisfação dos membros”, uma vez que os acompanhamentos realizados têm como objetivo entender a satisfação atual e pontos de melhoria para maior satisfação dos membros.

- **Diretoria de Jurídico e Financeiro**

Objetivo 1: Valorizar as consultorias.

Indicador: Média de lucratividade das consultorias.

Meta: 45%.

Objetivo 2: Garantir o cumprimento do planejamento financeiro.

Indicador: Número de meses em superávit.

Meta: 10

Dentro da Diretoria de Jurídico e Financeiro os objetivos estão diretamente ligados à sobrevivência da empresa. Garantindo que as consultorias são vendidas com a margem necessária e que as entradas e saídas de capital da empresa ocorram conforme o planejado no planejamento financeiro.

- **Diretoria de Negócios**

Objetivo 1: Aumentar o ticket médio das consultorias realizadas.

Indicador: Ticket médio das consultorias realizadas.

Meta: R\$ 3.000,00

Objetivo 2: Melhorar o desempenho da Diretoria de Negócios.

Indicador: Número de dias totais de consultores sem consultoria.

Meta: 155 dias.

Objetivo 3: Fidelizar clientes.

Indicador: Número de clientes contratuais reincidentes.

Meta: 5.

O primeiro objetivo da Diretoria de Negócios está diretamente ligado ao objetivo estratégico de “Aumentar a receita bruta da empresa até o final de 2018”, propondo um aumento de aproximadamente 20% em relação ao preço médio dos projetos comparativamente ao ano de 2016.

O segundo objetivo está diretamente ligado ao objetivo estratégico de “Aumentar o número de projetos realizados até o final de 2016”, propondo uma redução de cerca de 50% no número de dias totais em que os consultores não estão alocados em projetos. Desta maneira, o número de consultorias fechadas tem que ser maior e ocorrer de forma mais rápida em relação ao ano anterior, para garantir que os consultores passem o maior tempo possível realizando projetos.

Por fim, o último objetivo da Diretoria de Negócios também está ligado ao objetivo de “Aumentar o número de projetos realizados até o final de 2018”, representando um aumento de aproximadamente 65% no número de clientes reincidentes em relação ao ano anterior e representando 12,5% do número de projetos planejados para o ano de 2017.

- **Diretoria de Projetos**

Objetivo: Garantir a qualidade das consultorias.

Indicador: Percentual de projetos finalizados dentro do prazo.

Meta: 65%.

Indicador 2: Nota média de aplicabilidade dos projetos realizados.

Meta: 9.

Indicador 3: Nota média de comunicação dos projetos realizados.

Meta: 9,5

O objetivo da Diretoria de Projetos está diretamente ligado ao objetivo estratégico de “Garantir a satisfação dos clientes” e é composto por três indicadores e, conseqüentemente, por três metas. Estes indicadores foram definidos a partir dos principais pontos que causavam insatisfação nos clientes, com o objetivo de aumentar a satisfação dos mesmos.

- **Vice-Presidência**

Objetivo: Potencializar a prospecção da Vice-Presidência.

Indicador: Número de consultorias provenientes da Vice-Presidência.

Meta: 4.

O objetivo da Vice-Presidência está diretamente ligado ao objetivo estratégico de “Aumentar o número de projetos realizados até o final de 2018”, sendo o primeiro ano em que um Vice-Presidente tem como objetivo a prospecção de clientes. Desta maneira, 10% dos projetos planejados para o ano de 2017 devem ser provenientes da Vice-Presidência.

4.6. Agenda de Mudanças

Após a visão ser desdobrada em objetivos estratégicos e esses objetivos serem desdobrados em objetivos táticos, foi elaborada uma agenda com todas as mudanças necessárias para atingir essas metas. As mudanças se concentraram, sobretudo, em três grandes pilares: Mercado, Projetos e Cultura.

O pilar de mercado trouxe três grandes mudanças. A primeira delas em relação à equipe comercial da empresa. Até o ano de 2016 a equipe comercial era composta por gerentes

comerciais, que eram consultores que haviam sido indicados pela diretoria para exercer o cargo de gerentes. Geralmente, estes consultores tinham de 6 meses a 1 ano de empresa. No ano de 2017, a indicação passou a ser feita levando em consideração a experiência do colaborador, a habilidade de negociação e disposição para trazer resultados e suportar a pressão do cargo, independentemente do cargo que ocupavam anteriormente. Então no ano de 2017, a equipe comercial passou a ser composta pelo Presidente, pelo Diretor de Negócios e pelo Diretor de Projetos da empresa. Esta mudança visava, sobretudo, o aumento da efetividade das negociações.

A segunda mudança realizada no pilar de mercado foi em relação ao raio de atuação. Até o ano de 2016 a empresa somente prospectava clientes sediados em Maringá. A partir de 2017, após se analisar as consultorias vendidas, percebeu-se que este raio poderia ser aumentado para regiões onde o mercado está disposto a pagar valores mais altos por consultorias, uma vez que a consultoria mais vendida da empresa era pesquisa de mercado, um projeto capaz de ser feito à distância. Esta mudança visava tanto o aumento do número de projetos como o aumento do ticket médio de consultorias.

A terceira grande mudança foi em relação à responsabilidade da prospecção ativa de clientes. Até o ano de 2016 a responsabilidade de prospectar clientes era exclusiva da diretoria de negócios. No ano de 2017, essa responsabilidade passou a ser de toda a empresa. A diretoria de negócios apenas ficava responsável por distribuir atividades para que esta prospecção ocorresse de forma organizada. Esta mudança visava, sobretudo, o aumento do volume de propostas apresentadas.

No pilar de projetos foram realizadas duas grandes mudanças. A primeira delas foi a criação de metas diárias e semanais para cada consultor. Para facilitar o gerenciamento do gerente de projetos e direcionar melhor a equipe de consultoria, o gerente passou a enviar no início de toda a semana um guia das atividades que o consultor deve fazer e entregar até o final da semana. Esse guia divide entregas grandes em entregas menores e mais direcionadas, fazendo com que erros sejam identificados de maneira mais rápida, evitando futuros retrabalhos e aumentando a qualidade das entregas.

Além da criação de metas diárias e semanais, também houve uma otimização no processo de gerenciamento do gerente. Todas as atividades que o gerente realizava que não contribuíssem para um melhor resultado do projeto foram eliminadas ou transferidas para as diretorias de suporte. Esta mudança visava essencialmente, aumentar a capacidade produtiva da empresa, fazendo com que o gerente tivesse menos atividades para desempenhar e pudesse gerenciar mais equipes de consultoria em simultâneo.

Por fim, as últimas mudanças foram realizadas no pilar de cultura. No ano de 2017, começou a ser implantada uma cultura de resultados, onde a primeira mudança já ocorreu no planejamento estratégico, que deixou de ser composto maioritariamente por metas que mediam o nível de esforço e passou a ser composto maioritariamente por metas que medem o resultado, medidas pelos *scorecards*, indicadores de resultado. As atividades que não contribuíam para o alcance das metas foram eliminadas ou minimizadas. A responsabilidade depositada nos consultores também aumentou, dando mais liberdade e autonomia nas consultorias, fazendo com que a presença do gerente não fosse tão necessária, permitindo que este gerenciasse mais projetos. O calendário da empresa, que sempre acompanhou o período letivo, passou a acompanhar o calendário de mercado, fazendo com que o tempo de férias fosse reduzido e o número de dias de trabalho aumentado. Todas estas mudanças contribuíram para uma empresa mais produtiva.

4.7. Planejamento Operacional

O Planejamento Operacional de 2017 foi estruturado com a ajuda da ferramenta 5W2H, como é possível observar na figura 9.

Figura 10 - Planejamento Operacional

O quê? (Why?)	Quem? (Who?)	Onde? (Where?)	Por quê? (Why?)	Quando? (When?)	Como? (How?)	Quanto? (How much?)
Divulgação da marca	Diretoria de Comunicação	Facebook	Para atrair clientes	Semanalmente	Divulgando conteúdo	R\$ 400,00
Divulgação da marca	Diretoria de Comunicação	Instagram	Para atrair clientes	Semanalmente	Divulgando conteúdo	R\$ -
Divulgação da marca	Diretoria de Comunicação	Outdoor	Para atrair clientes	Mês de Setembro	Através de parcerias	R\$ -
Divulgação da marca	Diretoria de Comunicação	Linkedin	Para atrair clientes	Semanalmente	Divulgando conteúdo	R\$ -
Realização do evento	Diretoria de Comunicação	Acim	Para atrair clientes	11/08/2017	Estruturando evento e convidando empresas da cidade	R\$ 2.000,00
Entendimento de mercado	Diretoria de Comunicação	Rd Station	Para entender comportamento do público	Diariamente	Monitorando comportamento do público	R\$ 3.000,00
Acompanhamento dos membros	Diretoria de Desenvolvimento Humano e Organizacional	Na empresa	Para entender a satisfação dos membros	Março, Julho e Outubro	Aplicando um questionário	R\$ -
Contratação de treinamentos	Diretoria de Desenvolvimento Humano e Organizacional	Na empresa	Para desenvolver membros	Março, Abril e Agosto	Contratando empresas de treinamento especializadas em temas pré definidos pela diretoria executiva	R\$ 20.000,00
Acompanhamento do valor de venda dos projetos	Diretoria de Jurídico Financeiro	Na empresa	Para garantir lucratividade dos projetos	Sempre que houver uma proposta	Acompanhando as negociações	R\$ -
Capacitação da Equipe comercial	Diretoria de Negócios	Na empresa	Para aumentar a efetividade das negociações	Janeiro	Através de treinamentos	R\$ -
Criação de ficha de repasse para o cliente	Diretoria de projetos	Na empresa	Para aumentar a nota de comunicação do projetos	Fevereiro	Criando uma estruturada de repasse	R\$ -
Criação de um processo seletivo para gerentes de projetos	Diretoria de projetos	Na empresa	Para garantir a efetivação de gerentes capacitados para 2018	Novembro	Criando avaliações que garantam competência para executar a função	R\$ -
Participação de reuniões comerciais	Vice Presidência	Acim	Para divulgar a marca e captar novos clientes	Semanalmente	Participando de eventos da Acim	R\$ 600,00

Fonte: Autor

Este planejamento serviu de apoio para a definição e execução de ações que auxiliassem o atingimento das metas táticas. O valor de investimento presente na ferramenta é anual, tendo sido definido com base em estudos, pesquisas e *benchmarks* com outras empresas do segmento. Todas as ações foram pensadas pela diretoria e validadas com o conselho executivo da empresa. Desta maneira, foi finalizado o Planejamento Estratégico 2017/2018.

4.8. Resultados Obtidos

Com as mudanças realizadas no Planejamento Estratégico de 2017/18 foram observadas melhorias em todas as diretorias e na empresa como um todo. Os resultados foram sendo

coletados parcialmente ao longo do ano e os devidos planos de ação tomados conforme necessidade. Com isto, o ano de 2017 foi encerrado com os seguintes resultados nos objetivos táticos:

- **Diretoria de Comunicação**

Objetivo: Potencializar a prospecção passiva da Diretoria de Comunicação.

Indicador: Número de projetos provenientes de divulgação.

Meta: 10.

Resultado Atingido 2017: 7.

Resultado Atingido 2016: 3.

- **Diretoria de Desenvolvimento Humano e Organizacional**

Objetivo 1: Desenvolver os membros.

Indicador: Nota média de efetividade dos treinamentos.

Meta: 8,6.

Resultado Atingido 2017: 8,8.

Resultado Atingido 2016: Não mensurado.

Objetivo 2: Gerir e acompanhar os membros.

Indicador: Número de acompanhamentos no ano.

Meta: 3.

Resultado Atingido 2017: 3.

Resultado Atingido 2016: Não realizado.

- **Diretoria de Jurídico e Financeiro**

Objetivo 1: Valorizar as consultorias.

Indicador: Média de lucratividade das consultorias.

Meta: 45%.

Resultado Atingido 2017: 58%

Resultado Atingido 2016: 42%.

Objetivo 2: Garantir o cumprimento do planejamento financeiro.

Indicador: Número de meses em superávit.

Meta: 10

Resultado Atingido 2017: 9.

Resultado Atingido 2016: Não mensurado.

- **Diretoria de Negócios**

Objetivo 1: Aumentar o ticket médio das consultorias realizadas.

Indicador: Ticket médio das consultorias realizadas.

Meta: R\$ 3.000

Resultado Atingido 2017: R\$ 3.493

Resultado Atingido 2016: R\$ 2.521

Objetivo 2: Melhorar o desempenho da Diretoria de Negócios.

Indicador: Número de dias totais de consultores sem consultoria.

Meta: 155.

Resultado Atingido 2017: 173.

Resultado Atingido 2016: 308.

Objetivo 3: Fidelizar clientes.

Indicador: Número de clientes contratuais reincidentes.

Meta: 5.

Resultado Atingido 2017: 7.

Resultado Atingido 2016: 3.

- **Diretoria de Projetos**

Objetivo: Garantir a qualidade das consultorias.

Indicador: Percentual de projetos finalizados dentro do prazo.

Meta: 65%.

Resultado Atingido 2017: 63%.

Resultado Atingido 2016: 30%.

Indicador 2: Nota média de aplicabilidade dos projetos realizados.

Meta: 9.

Resultado Atingido 2017: 9,1.

Resultado Atingido 2016: Não mensurado.

Indicador 3: Nota média de comunicação dos projetos realizados.

Meta: 9,5.

Resultado Atingido 2017: 9,2.

Resultado Atingido 2016: Não mensurado.

- **Vice-Presidência**

Objetivo: Potencializar a prospecção da Vice-Presidência.

Indicador: Número de consultorias provenientes da Vice-Presidência.

Meta: 4.

Resultado Atingido 2017: 8.

Resultado Atingido 2016: 0.

Os indicadores dos objetivos táticos foram acompanhados ao longo do ano e planos de ação foram tomados quando o resultado se encontrava abaixo da meta. Um caso de destaque dos planos de ação foi a implementação de relatórios semanais de repasse para os clientes. Esta ação foi tomada para melhorar o resultado do Indicador 3 da Diretoria de Projetos que se encontrava abaixo da meta até o meio do ano. Após a implementação deste relatório de repasse, todas as notas de comunicação dos projetos realizados atingiram o valor máximo, 10. Em relação aos objetivos estratégicos foram observados os seguintes resultados:

- **Perspectiva Clientes e Mercado**

Objetivo: Aumentar o número de projetos realizados até o final 2018.

Indicador: Número de projetos pagos.

Meta 2017: 40.

Resultado Atingido 2017: 41.

Resultado Atingido 2016: 23.

- **Perspectiva Administrativo-Financeiro**

Objetivo: Aumentar a receita bruta até o final de 2018.

Indicador: Receita bruta proveniente dos projetos realizados.

Meta 2017: R\$ 120.000.

Resultado Atingido 2017: R\$ 143.206.

Resultado Atingido 2016: R\$ 57.985.

- **Perspectiva Processos Internos**

Objetivo: Garantir a satisfação dos clientes.

Indicador: Nota média de satisfação dos clientes com as consultorias realizadas.

Meta 2017: 9,1.

Resultado Atingido 2017: 9,2.

Resultado Atingido 2016: 9,2.

- **Perspectiva Aprendizado e Crescimento**

Objetivo: Garantir a satisfação dos membros.

Indicador: Nota média de satisfação geral interna.

Meta 2017: 9,0.

Resultado Atingido 2017: 9,3

Resultado Atingido 2016: 8,9.

Além da melhora nos objetivos táticos e estratégicos também foi percebido um crescimento em outros indicadores, como na efetividade de negociação, que cresceu de 43% para 65%. A duração média de diagnóstico também foi reduzida de 10, para 5 dias úteis, aumentando a capacidade produtiva da diretoria de negócios.

Com estas mudanças foi possível obter um crescimento significativo e um aumento de *Market-Share*, tornando a empresa uma das três maiores empresas juniores do Estado.

5. Conclusão

A elaboração de um bom planejamento estratégico é essencial para o alcance de resultados positivos nas organizações. É através deste, que os esforços de diferentes áreas se interligam para atingir um objetivo comum.

Com a elaboração de um novo planejamento estratégico a empresa júnior em questão conseguiu definir os pilares sólidos para o começo de um novo ciclo, priorizando a produtividade e satisfação de colaboradores e clientes para o alcance de resultados que a tornassem única no seu segmento. Com o redirecionamento de esforços e foco apenas no essencial, a organização obteve um aumento de 78% no número de projetos, 146% na receita bruta e atingiu notas de excelência referentes à satisfação de membros e clientes, 9,3 e 9,2, respectivamente.

Torna-se válido reconhecer que além da mudança expressiva de resultados a empresa também contou com uma mudança cultural, que se fez essencial para a captura dos resultados almejados. Esta mudança ocorreu através de uma visão compartilhada, que não se restringiu apenas à diretoria, mas sim a todos os colaboradores da empresa. Desta maneira, todos sabiam exatamente a importância de se alcançar a visão proposta e o que deveriam fazer para isso. Com o envolvimento da empresa, interligação de esforços e um plano bem definido a organização conseguiu atingir e superar todos as metas estratégicas propostas inicialmente, cumprindo com o objetivo do projeto.

Referências

- CALDEIRA, Jorge. **IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO ESTADO**. Almedina, 2010.
- FALCONI, Vicente. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Editora FALCONI, 2009.
- FALCONI, Vicente. **O Verdadeiro Poder**. Editora FALCONI, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007. 175p.
- GONZAGA, Frederico; GOMES, Israel; BATISTINI, Aline; BARROS, Carlos. **Gestão de Projetos: da antiguidade às tendências do século XXI**. ENEGEP, 2014.
- MACHADO, Denise. **Filosofia Institucional: Missão – Visão – Valores do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2009.
- MAGNO, Elvis; ANINCETO, Louise. **O Balanced Scorecard como Ferramenta Estratégica para a Tomada de Decisões na Empresa Microboard**. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013.
- MATA-LIMA, H. **Aplicação de Ferramentas da Gestão da Qualidade e Ambiente na Resolução de Problemas**. Universidade da Madeira (Portugal), 2007.
- MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.
- MOTTA, Adriano. **Importância do Balanced Scorecard (BSC) na execução da estratégia na gestão de serviços jurídicos**. LinkedIn, 2016.
- PICCHIAI, Djair. **As metas e os indicadores no processo de planejamento: Estudo de caso de uma universidade pública, discussão e análise**. *Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios*, 2016.
- PÔNCIO, Rafael José. **O que é Estratégia?**, 2016 <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/planejamento-e-gestao-estrategica/107889/>>. Acesso em 05 de Maio de 2018.
- SILVA, Alisson; RORATTO, Lucas; SERVAT, Marcos; DORNELES, Leandro; POLACINSKI, Edio. **Gestão da Qualidade: Aplicação da Ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de empresa**. 3º Semana Internacional das Engenharias, 2013.
- SILVA, Andréia; SILVA, Natalia; BARBOSA, Valéria; HERIQUE, Marcelo; BAPTISTA, José. **A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo**. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013.
- SILVA, Edna L da; MENEZES, Estera M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de dissertação**. Florianópolis, SC: 2005.
- VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.