



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ANÁLISE DE EFICÁCIA DA METODOLOGIA APLICADA POR MEIO DA ESCALA LIKERT

Jean Pierre Ludwig (FACCAT) - pierrenet@yahoo.com.br

Ederson Benetti Faiz (FACCAT) -e.benetti-faiz@outlook.com

José de Souza (FACCAT) - josesouza@liberato.com.br

Samuel Schein (FACCAT) -samuelschein@hotmail.com

Alexson Borba Guarnieri(FACCAT) -alexson@correiaepeixoto.com.br

Resumo:

É cada vez mais crescente a necessidade de estar preparado para atender a um mercado globalizado e exigente, impondo a necessidade de planejamento estratégico. O presente trabalho traz uma abordagem qualitativa, tendo como objetivo analisar o grau de implementação de ações do planejamento estratégico no período de 12 meses, desde sua implantação em uma empresa do ramo moveleiro situada em Gramado/RS. Como base de dados, utilizou-se a matriz SWOT fornecida pela empresa, a partir destes, formulou-se uma entrevista aplicada a todos os envolvidos no processo de implementação. Para a análise de dados utilizou-se como parâmetro a escala Likert de 5 pontos, habitualmente usada em pesquisas de opinião; o questionário contém 19 afirmações que demonstram o grau de concordância dos entrevistados com relação a elas, sendo 32 entrevistas, o resultado mostra o grau de implementação das ações propostas pelo planejamento estratégico na organização. Com base na pesquisa constatou-se que, as ações propostas pelo planejamento estratégico tiveram um grau de implementação elevado: 72% das variáveis ficaram acima da média, 28% das variáveis ficaram abaixo da média, estas devem ser revistas para atingir os objetivos da organização.

Palavras Chave:

Planejamento Estratégico; SWOT; Likert.



1. Introdução

O planejamento estratégico dentro das organizações é de extrema importância para garantir o sucesso e seu crescimento perante o mercado, as ações estratégicas permitem a excelência nas operações, refletindo diretamente no modo em que a empresa está organizada. Planejar o futuro é uma questão primordial em qualquer organização ou vida pessoal.

O planejamento estratégico direcionado à realidade da empresa proporciona melhorias significativas nos processos administrativos e produtivos da organização, tornando-a mais eficiente, a formulação do planejamento estratégico torna-se complexa pela quantidade de fatores e cenários a serem analisados, e alguns fatores externos não estão sob o controle da organização.

As organizações constituem um planejamento estratégico compatível com sua demanda gerencial e adequado às influências externas que afetam o seu desempenho. Já reconhecem o planejamento como um componente importante para alcançar níveis competitivos.

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo verificar a eficácia do planejamento estratégico implantado em uma empresa do ramo moveleiro situada em Gramado/RS, através da análise de dados, utilizando a matriz SWOT (sigla em inglês formada pelas iniciais das palavras: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*), como base de dados para visualizarmos as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e como esses fatores podem melhorar a gestão da empresa.

Este trabalho é um estudo de caso no qual se analisa por meio de observações as variações ao longo do tempo de doze meses, desde a implantação até o presente momento, para verificar a eficácia das estratégias que foram implantadas e os impactos gerados no desempenho da empresa.

2. Referencial teórico

Para Poter (1999), o planejamento estratégico é uma forma de fixar limites para acelerar o crescimento das organizações, essas, com uma proposta definida, terão mais oportunidade do que as que andam sem rumo. Por muitas vezes, os gerentes se sentem confusos sobre a necessidade de um planejamento, desta forma ficam para traz em um mundo hipercompetitivo.

Quando se fala de planejamento estratégico, tem-se uma ideia de um conjunto de ações elaboradas pelas organizações que enfatiza o controle de gastos, se o orçamento decorre de acordo com o previsto, permite que o gestor visualize os cenários futuros com intuito de prever situações impostas pelo mercado (ANDRADE *et al* 2012).

Planejamento estratégico é um processo administrativo que proporciona uma metodologia para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização.



III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

Normalmente a formulação dos objetivos é de responsabilidade dos níveis mais altos, como diretores das organizações, que tomam as decisões com base em análise de dados e cenários (ESPÓSITO, PITA *et al* 2013).

Para Kwasnicka (1981, p.153), o planejamento estratégico é uma atividade na qual os diretores analisam condições presentes para assim atingir objetivos futuros, ou seja, a forma com que as organizações devem proceder para alcançar os seus objetivos. Já para Mülher (2003), o planejamento estratégico não deseja prever o futuro, mas sim definir objetivos viáveis, propondo caminhos para alcançá-los, e diminuindo o risco de ser surpreendido por incertezas futuras.

Planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais que busca a inserção da organização e da sua missão no ambiente em que atua, e está relacionado com seus objetivos estratégicos de médio e longo prazo, esse auxilia a organização a se manter atenta às mudanças tanto no ambiente interno como no externo (FERNANDES *et al* 2012).

Para Mintzberg (2008), o planejamento estratégico é voltado para o desempenho da organização, procedente da elaboração de um plano, o pensamento estratégico é um processo de percepção e criatividade que pode ser influenciado devido aos aspectos de complexidade e rigidez do planejamento. É um planejamento formal para produzir resultados articulados na forma de um sistema integrado de decisões.

Para Barbosa e Brondani (2004), planejamento estratégico é definido como um processo gerencial, e tem como um de seus objetivos orientar os negócios e produtos das empresas de modo a gerar lucros, para isso se faz necessário examinar a estrutura organizacional de cada empresa.

Segundo Oliveira (2010), planejamento estratégico é o conjunto de providências a serem tomadas pela diretoria para a situação em que o futuro tende a ser diferente ao passado. Este processo proporciona que a organização estabeleça um direcionamento e que busque a otimização pela influência mútua de fatores internos e externos.

Para a Engenharia de Produção, o planejamento estratégico é considerado um processo administrativo que visa sustentação metodológica estabelecendo uma direção a ser seguida, buscando a otimização dos diversos recursos da organização (SOUSA *et al* 2007).

Planejamento Tático é realizado em áreas específicas das organizações, com médio prazo, está relacionado diretamente ao estratégico, a diferença é a posição para a tomada de decisões, aonde elas vêm de cima para baixo, o conhecimento da equipe deve ser tanto interno quanto externo para viabilizar as estratégias internas, sendo de responsabilidade de alguns executivos e gerentes (SANTOS 2010).

Segundo Dantas (2013), o planejamento tático se denomina como planejamento gerencial, é desenvolvido na área de média gerência ou áreas específicas dentro das





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

organizações, essas estão voltadas basicamente para a implementação do planejamento estratégico, seu objetivo é alcançar, de maneira eficiente, a implementação do mesmo.

O planejamento operacional se refere diretamente a executar as tarefas e atividades dentro da organização, esse é realizado em curto prazo, todos os envolvidos acompanham de perto todas as ações que produzem o produto ou serviço, sendo a responsabilidade de gerentes de níveis mais baixos (SANTOS 2010).

Para Dantas (2013), esse se caracteriza por sua importância no chão de fábrica, no qual cada processo deve ser executado de maneira eficiente, este planejamento também pode ser feito pelo supervisor que está diretamente ligado ao processo produtivo.

Como ferramenta de análise, utiliza-se uma tabela SWOT para uma melhor visualização do ambiente interno e externo, identificando forças e fraquezas no ambiente interno, e ameaças e oportunidades no ambiente externo, esta análise permite identificar as condições atuais e prever as futuras a fim de elaborar estratégias para obter vantagens competitivas e um melhor desempenho organizacional. (SOUSA *et al* 2012).

A análise SWOT faz um estudo detalhado da competitividade da organização através de quatro variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Essas servem como indicadores da real situação da organização quando os pontos fortes estão alinhados com as fraquezas, a organização se torna competitiva a longo prazo. (SILVA *et al* 2011).

A análise de ambientes é considerada como base, pois se pode fazer uma projeção de mercado futuro, o ambiente externo trata das condições que rodeiam a organização e lhe impõem desafios e oportunidades abrangendo mercado, concorrência, conjuntura econômica tendências políticas, sociais, culturais, entre outros. Já o ambiente interno faz uma análise da organização como um todo, revelando suas reais condições, como análise de recursos, estrutura e desempenho, avaliando seus pontos fortes que impulsionam e facilitam para alcançar os objetivos, e os pontos fracos são as limitações, restrições que dificultam o alcance dos objetivos (ANDRADE *et al* 2011).

O ambiente externo significa analisar o macro ambiente que se refere a variáveis ambientais que possam afetar o desempenho da organização como fornecedores, concorrentes, clientes, etc. Já ambiente interno analisa a parte interna da organização, identificando os recursos necessários, causas e efeitos (ANDRADE *et al* 2012).

Missão é a razão por existir uma organização, por que a empresa existe? Quem serão seus clientes? São perguntas fundamentais para definir a missão, esta deve ser clara e de fácil entendimento para os colaboradores da empresa e todos os envolvidos. A missão de toda organização deve estar centralizada na sociedade (QUADROS *et al* 2012).

Para (LIMA 2007) e (ZAROS *et al* 2009), missão expressa a razão de ser da empresa, deve ser entendida como sua identidade e personalidade, ser clara e objetiva, acessível a todos os colaboradores para que possam somar esforços para alcançar o objetivo, a missão é o primeiro passo para o planejamento estratégico.





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

A filosofia ou os valores são tudo o que a organização acredita, pratica ou quer colocar em ação. Tem como objetivo de sintetizar e tornar visíveis as regras e diretrizes das áreas funcionais da organização. (ANDRADE *et al* 2012).

A visão estabelece com clareza o rumo da organização para o futuro, o que ela quer ser e aonde quer chegar em seu ambiente ou mercado em que atua, e define o que fazer e deve fazer para que isso ocorra no futuro (ZAROS *et al* 2009).

Os limites que os diretores das organizações conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo proporcionam traçar o planejamento estratégico a ser implementado na organização, a visão funciona como alicerce para o propósito da organização, e deve ser compartilhada por todos os colaboradores da organização (SHNEIDER *et al* 2007).

Para uma melhor análise de resultados, segundo (MONEY *et al* 2003), a escala Likert auxilia a mensurar importância ou intenções de colaboradores e clientes. A escala Likert faz com que os entrevistados expressem seus sentimentos sobre empresas e produtos.

Segundo (SILVEIRA *et al* 2010), a escala Likert é usada em questionários para pesquisa de opinião, analisando seu nível de concordância ou não com a afirmação predefinida. Usualmente são usados cinco níveis: discordo totalmente, discordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente e concordo totalmente, esta escala se torna bipolar à afirmação, pois se pode receber uma resposta tanto positiva quanto negativa, no qual os resultados podem mostrar situações problemáticas dentro das organizações.

Para (ALVES *et al* 2012), a escala Likert permite analisar se as estratégias vêm sendo aplicadas e qual a percepção dos colaboradores sobre elas, de modo a se transformar em vantagem competitiva para a organização.

A análise SWOT contribui para a melhoria do desempenho gerencial usando de quatro elementos. Os pontos fortes referem-se a variáveis internas controláveis que dão à empresa vantagens competitivas no mercado e facilitam o alcance dos objetivos; os pontos fracos são variáveis internas controláveis que colocam a empresa em uma situação de desvantagem com relação ao mercado e dificultam o alcance dos objetivos; as oportunidades são variáveis externas não controláveis que proporcionam situações favoráveis para a organização com relação ao seu ambiente; e as ameaças são variáveis externas não controláveis que podem gerar situações não desejáveis às organizações, conforme Figura 1.



Figura 1 - Matriz de análise SWOT.

		Análise interna	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise Externa	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Adaptado Silva (2011)

As forças e fraquezas descritas na linha superior da matriz indicam a estrutura de recursos acessível pela organização tais como, recursos naturais, capacidades de produção, eficiência de recursos humanos e financeiros, já na linha inferior da matriz estão as oportunidades e ameaças na qual se incluem clientes, concorrentes, mercado, fornecedores, mudanças sociais, novas tecnologias, questões ambientais e econômicas.

Forças

- Produto de qualidade: matéria-prima e acessórios de qualidade, com acabamento dentro do padrão pré-definido.
- Alta variedade de produtos: com 620 produtos em linha e desenvolvimento constante de novos produtos, com lançamento em média de 5 produtos a cada mês.
- Clima organizacional favorável: os colaboradores estão comprometidos facilitando o clima para as mudanças.
- Estrutura física: layout funcional, disposição de máquinas e equipamentos adequados facilitando o sequenciamento da produção.
- Tecnologia com uso de máquinas tipo CNC reduzindo tempo de produção.
- Equipe multifuncional: funcionários dispostos a executar várias tarefas dentro do processo.
- Capacidade de produção: a estrutura existente permite uma produção maior do que a planejada.

Fraquezas

- Entrega de pedidos com atrasos.



III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

- Número elevado de assistências por transporte: produtos danificados durante o transporte da empresa até o cliente.
- Programa de treinamento: não há treinamento planejado de novos colaboradores, esses são treinados no posto de trabalho pelo operador.
- RH inexistente na empresa.
- Produção de móveis sob medida, estes são produzidos juntamente com os produtos padrão.

Oportunidades

- Novos mercados: aumentando o número de representantes e regiões de atendimento.
- Com o aumento da procura de móveis contemporâneos, vários concorrentes deixaram de produzir produtos clássicos, mercado aberto pela Copa do Mundo e Olimpíadas, desenvolvendo uma linha de produtos para hotéis.
- Estrutura de marketing: aumento na divulgação em revistas, jornais, entre outros.
- Buscar novas parcerias com lojistas para uso da marca própria, comercializando apenas produtos da empresa.

Ameaças

- Fornecedores: pouca oferta de madeira de reflorestamento.
- Variação cambial: pois se utiliza de matérias-primas importadas.
- Mudança drástica de mercado: desenvolver algumas linhas contemporâneas para acompanhar a tendência.

3. Metodologia

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, na qual se analisa o grau de implementação das ações do planejamento estratégico num período de 12 meses, desde sua implementação em 08/2012, as variáveis para a análise foram coletadas a partir da matriz SWOT já existente e fornecida pela empresa.

Com base nestes dados, formulou-se um questionário de 19 afirmações com base na escala Likert, habitualmente usada em pesquisas de opinião, aonde ao responderem o questionário os entrevistados especificam o seu nível de concordância ou não com a afirmação. Para a pesquisa foram usados cinco níveis de concordância: discordo





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

totalmente, discordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente e concordo totalmente, como demonstra no quadro 1.

Quadro 1 - Questionário de percepção das ações implementadas

Nível de concordância	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Em relação à qualidade dos produtos.					
Em relação à variedade dos produtos.					
Em relação ao clima organizacional.					
Em relação à estrutura física.					
Em relação à tecnologia.					
Em relação à equipe multifuncional.					
Em relação ao desenvolvimento de novos produtos					
Em relação à capacidade de produção.					
Em relação ao atraso de pedidos					
Em relação à redução de assistência técnica.					
Em relação ao treinamento oferecido.					
Em relação ao RH.					
Em relação a móveis sob medida.					
Em relação a busca de novos fornecedores.					
Em relação à política cambial.					
Em relação a mudanças no mercado.					
Em relação à busca de novos fornecedores.					
Em relação ao marketing.					
Em relação à busca de novas parcerias.					

Fonte: Baseado (MONEY 2013).

Como pré-requisitos para responder o questionário, todos os entrevistados devem estar ligados à implantação do projeto, sendo assim, foram selecionados os seguintes: 2 diretores, 2 gerentes, 4 chefes de setor e 24 colaboradores de diversos setores, totalizando 32 questionários. Para análise dos resultados foram atribuídos valores para cada concordância conforme quadro 2.

Quadro 2 - Valor por ordem de concordância das variáveis

Valor Crescente de Concordância				
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Fonte: (SILVA 2009)



Após a coleta dos resultados, esses foram tabulados sendo, o valor da concordância multiplicado pelo número de votos recebido e, por fim, a média das concordâncias, conforme Quadro 3.

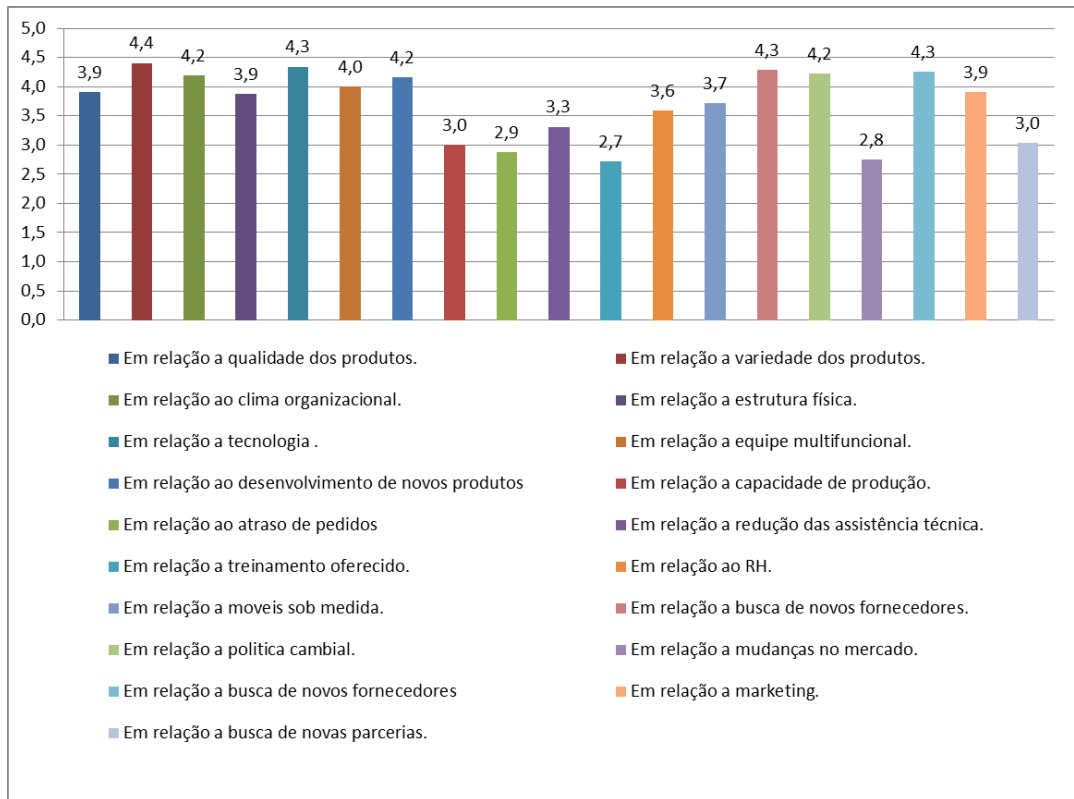
Quadro 3 - Análise de dados e médias de acordo com as respostas dos entrevistados

Nível de concordância	Afirmações					Média
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
Em relação à qualidade dos produtos.		12	12	36	65	3,9
Em relação à variedade dos produtos.		2	12	32	95	4,4
Em relação ao clima organizacional.			12	72	50	4,2
Em relação à estrutura física.		6	18	60	40	3,9
Em relação à tecnologia.			18	36	85	4,3
Em relação à equipe multifuncional.		8	9	56	55	4,0
Em relação ao desenvolvimento de novos produtos		4	12	52	65	4,2
Em relação à capacidade de produção.	14	18	18	16	30	3,0
Em relação ao atraso de pedidos	12	18	27	20	15	2,9
Em relação à redução de assistência técnica.	8	16	18	24	40	3,3
Em relação ao treinamento oferecido.	18	22	12	20	15	2,7
Em relação ao RH.		12	27	36	40	3,6
Em relação a móveis sob medida.	6	10	12	36	55	3,7
Em relação a busca de novos fornecedores.			18	44	75	4,3
Em relação à política cambial.			18	52	65	4,2
Em relação a mudanças no mercado.	12	24	21	16	15	2,8
Em relação à busca de novos fornecedores.			18	48	70	4,3
Em relação ao marketing.	4	8	3	60	50	3,9
Em relação à busca de novas parcerias.	12	8	42	20	15	3,0

Fonte: Baseado (MONEY 2013)

Segundo (MESQUITA 2005), a escala Likert verifica o grau de concordância ou não das afirmativas, obtendo-se os resultados através da pontuação atribuída a cada resposta, com base na escala proposta de 5 pontos, as afirmativas com valor de média menor que 3 são consideradas discordantes, e devem ser trabalhadas, para as afirmativas com média maior que 3 são consideradas concordantes e devem manter uma manutenção constante. O Quadro 4 traz de forma gráfica o desempenho de cada variável aplicada no decorrer de 12 meses.

Quadro 4 - Análise gráfica das médias



Fonte: (PIRATELLI 2009)

4. Resultados

Como observado no Quadro 4, tem-se um resultado satisfatório, grande parte das ações propostas pela organização foram executadas e a média geral ficou em 3,7 demonstrado os resultados obtidos.

As variáveis denominadas forças ficaram acima da média geral, mas demonstrando pontos a serem trabalhados ou revistos; as variáveis obtidas como fraquezas tiveram um desempenho um pouco inferior e devem ser revistas para que se tornem forças e melhorem o desempenho da organização como um todo; já as variáveis obtidas como oportunidades ficaram acima da média geral, mas a variável mercado deve ser revista, as ameaças que ficaram na média foram bem trabalhadas, mas devem ser aprimoradas.

Na busca por resultados, a organização adotou um conjunto de características que a diferencia das demais empresas no mercado, isso é um reflexo das expectativas e exigências dos novos clientes, desta forma a organização se tornou mais ideológica, a partir dessa criou sua missão, visão e valores. (dados secundários colhidos na empresa).

Missão

Entender as necessidades e oportunidades de nossos clientes e oferecer soluções de satisfação rápida. Conduzir os negócios de forma rentável para sustentar nosso crescimento contínuo e gerar lucro. Buscar a satisfação dos nossos colaboradores e contribuir para o bem estar da comunidade.

Visão



III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

Acreditamos em um mundo "moderno". Convenientemente integrados a qualquer hora e lugar do mundo, aumentando a qualidade de vida, produtividade e tornando possível um mundo que aproveite melhor seus recursos. Somos uma das grandes forças progressivas, trabalhando em todo o mundo, direcionados para que esta comunicação avançada aconteça. Somos vistos como modelo de uma rede organizada, trabalhando com inovadores e empreendedores em times globais.

Valores

- Profissionalismo;
- Respeito;
- Perseverança;

5. Propostas

Com relação às forças: na variável qualidade, pode-se implementar uma ferramenta de controle para analisar o produto individualmente ao final da linha de produção, agregando ao controle já existente nos processos; a estrutura física pode ser melhorada ajustando o layout entre alguns processos, diminuindo a distância entre eles, proporcionando melhor disposição para armazenar componentes facilitando seu manuseio.

Com relação às fraquezas: na questão atraso de pedidos, constatou-se que o produto sob medida tem influência direta, pois não existe um mecanismo para medir o tempo de seu ciclo dentro da produção, pode-se terceirizar este tipo de produto assim aumentando o controle sobre a linha de produção, com relação a treinamento, propor parcerias com fornecedores e outras instituições para treinamento interno.

Com relação às oportunidades: aumento no número de representantes para atender regiões ainda inexploradas pela empresa, fortalecer a marca proporcionando que a empresa fique mais próxima do cliente.

Com relação às ameaças: mudança de mercado é o que traz maior preocupação para qualquer organização, acompanhar as tendências pode ser uma alternativa para diminuir o risco no momento de lançar um produto.

Os resultados obtidos através da pesquisa servem como subsídio para direção conhecer a realidade da empresa e a percepção dos colaboradores sobre a gestão. Portanto, é necessário considerar que as constantes mudanças que ocorrem na empresa demandem um processo de gestão flexível, sendo revisto e adaptado constantemente, fazendo com que a mesma tenha uma interação maior com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico desenvolve-se com o tempo e para se tornar competitiva, precisa não apenas concentrar-se em adotar estratégias condizentes com seus recursos, suas habilidades e condições ambientais, mas deve desenvolver também ações voltadas ao desenvolvimento de suas potencialidades.

Referências





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

- Alves, C. J. W., Bonfadini, J. G. (2012, Outubro). *Serviços Como Vantagem Competitiva no Segmento de Automação Pneumática nas Indústrias de Transformação do Nordeste de Santa Catarina*. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul. Brasil.
- Andrade, I. R. S., Frazão, M. F. A. (2011, Junho). Estratégia em Ação Planejamento Estratégica e BALANCED SCORECARD na OSID. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*. Universidade do Estado da Bahia. Volume 1. Nº 1. 18-34.
- Andrade, M. A. V., Ribeiro, H. A. (2012, Junho). A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Atuais. *Revista Brasileira de Gestão e Engenharia*. 15-31.
- Barbosa, E. R., Brondani, G. (2004, Julho). Planejamento Estratégico Organizacional. *Revista Eletrônica de Contabilidade*. Volume 1. Nº 2. Recupero de <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/107/3735>.
- Dantas, F. V., Santos, M. N. B., (2012). *Do Planejamento Estratégico ao Operacional nas Microempresas de Boné*. Recuperado de <http://www.fcproneves.edu.br/site/images/art-gestao-emp/artigo-francimar-varela-dantas.pdf>.
- Espósito, V. C. S., Pita, M. C. G., Estender, A. C. (2013, Setembro). *A Gestão e a Sustentabilidade na Avicultura Familiar*. Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa. Paraná. Brasil.
- Fernandes, E. W. H., Oliveira, A. A. R., Soares, L. C., (2012, Novembro). *Planejamento estratégico em Organizações não Governamentais: mero Instrumento Administrativo ou uma Luz no Fim do Túnel Como Sinal de sustentabilidade?* XIX Simpósio de engenharia de produção. Bauru. São Paulo. Brasil.
- Kwasnicka, E. L. (1981). *Introdução a Administração*. (3º Ed). São Paulo. Atlas. P 153.
- Lima, R. R., (2007). *Planejamento Estratégico Alinhado com a Tecnologia da Informação*. II Congresso de Pesquisa e Inovação da Rede Norte Nordeste de Educação Tecnológica. João Pessoa. Paraíba. Brasil.
- Mesquita, R. C. (2005). *Estratégias competitivas das empresas produtoras de sementes de soja: um estudo exploratório no Sul de Mato Grosso*. (Dissertação de Mestrado). CNEC/FACECA. Faculdade Cenecista de Varginha.
- Mintzberg, H. (2008). *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre. Bookman.
- Mülher, C. J. (2003). *Modelo de Gestão Integrada Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos. (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)*. (Tese de Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Oliveira, D. P. R. (2010). *Planejamento Estratégico – Conceitos Metodologia e Prática*. (28º Ed). São Paulo. Atlas.
- Piratelli, L. C., Silva, C. C. E., Junior, A. W., Gomes, D. J., Hermossila, G. L. J. (2009, Outubro). *Uma Análise Sobre as Habilidades e Competências Gerais do Engenheiro de Produção: Um Estudo em Empresas do Interior do Estado de São Paulo*. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador. Bahia. Brasil.
- Potter, M. E. (1999). *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus. P 46-82.





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

Quadros, J. N., Weise, A.D., Rocha, R.D., Machado, C. M. N., Lana, L. D., (2012, Novembro). *Planejamento Estratégico para Pequena Empresa; Um Estudo de caso em uma Empresa de Santa Maria*. XIX Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru. São Paulo. Brasil.

Santos, N. M. (2010, Novembro). *Planejamento Estratégico: como Foco na Gestão Hospitalar*. VII Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Recuperado de http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_822.pdf

Shneider, A. P., Machado, M. M. (2007). *Planejamento Estratégico; Deccory Com. e Serv. de Pintura LTDA*. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*. Edição Tematica. Volume 1. N 2. Pg 01-20. Blumenau Santa Catarina. Brasil.

Silva, A. A., Silva, N. S., Barbosa, V. A., Rabelo, M. H., Batista, J.A. (2011, Outubro). *A Utilização da Matriz SWOT como Ferramenta Estratégica – um estudo de Caso em uma Escola de Idiomas em São Paulo*. VIII SIMPÓSIO de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende. Rio de Janeiro. Brasil.

Silva, B, G, J., Oliveira, R, J. (2009, Outubro). *Logística Operacional da Cadeia de Suprimentos na ICC na Cidade de João Pessoa PB*. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, Bahia. Brasil.

Silveira, T, S, J., Silva, B, R., Smolareck, D, R., Ferrari, A, A. (2010, Dezembro). *Avaliação da Ambiência Interna da URI Santiago Através da Escala de LIKERT Modificada Para Fins de Planejamento Estratégico*. X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Mar del Plata. Mar del Plata. Argentina.

Sousa, J. E., Silva, D. D. E., Alves, D. F. S., Guinarães Neto, J. V., Oliveira, I. V. A. (2012, Junho). *Utilização da Matriz SWOT como Ferramenta; Um Estudo de Caso em uma Usina de Reciclagem de Resíduos Sólidos no Município de Princesa Isabel-PB*. VII SEPRONE. Mossoró. Rio Grande do Norte. Brasil.

Sousa, W., Qualharini, E. (2007, Março). *O Planeja mento estratégico nas Micro e Pequenas Empresas*. III Workshop Gestão integrada. Centro Universitário SENAC. São Paulo.

Zaros, R. A., Lima, S. A. P. (2009, Dezembro) *Introdução ao Planejamento Estratégico organizacional*. *Revista Científica Eletrônica de Administração*. Editora FAEF. N 17, Recuperado de http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/wd1AHtRBPET5zx8_2013-4-30-18-29-10.pdf

