

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS FERRAMENTAS: IMPLANTAÇÃO E OTIMIZAÇÃO DAS SUAS POTENCIALIDADES INFORMATIVAS

Maurílio Pinheiro da Silva

Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá. E-mail: mauriliusp@gmail.com

Marguit Neumann Gonçalves

Doutora em Economia do Desenvolvimento. Professora do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá. E-mail: marguitn26@gmail.com

Victor Hugo Gouvêa

Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá. E-mail: x.wolve@gmail.com

Resumo

O acentuado crescimento de um empresa é almejado por sócios e acionistas para remunerar o capital investido mas esse crescimento pode levar alguns setores ao desenvolvimento desordenado provocando falhas no controle que impactam no resultado da organização. Esse é o caso de uma empresa do ramo de venda de veículos usados sediada em Maringá. Neste âmbito surge o seguinte questionamento: Quais ferramentas existentes poderiam ser aprimoradas evitando as falhas que ocorrem? Para tanto, o objetivo do estudo consiste em verificar se as ferramentas existentes poderiam ser aprimoradas e propor, se pertinente, mudanças ou adaptações. Quanto a metodologia de pesquisa enquadra-se como: aplicada, pesquisa, estudo de caso e qualitativa. Os resultados revelam que a empresa possui várias ferramentas de gestão e muitas delas são utilizadas há muito tempo. Essas ferramentas estão ancoradas no planejamento estratégico (PE) que se apresenta bem estruturado e com cronograma de cumprimento para todas as etapas. Foi constatado que as mudanças a serem implementadas referem-se a forma de utilização e otimização das informações providas pelas ferramentas existentes. Portanto, não são necessárias alterações mas sim uma readequação da sua utilização.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico; Revenda veículos usados; Ferramentas existentes; Utilização das ferramentas.

Área 01: Controladoria e Contabilidade Gerencial.

Subárea 1.5: Controle gerencial nas organizações.

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no cenário das organizações, como a abertura de mercados, a concorrência acirrada em termos mundiais, a reestruturação das empresas, a sustentabilidade, a imagem social da entidade, entre outros, tornam-se desafios para as mesmas e são fatores que as levam a buscarem alternativas. Devido à essas mudanças, as empresas tem a necessidade ainda maior de planejar os caminhos a serem traçados para não caírem em erros ou barreiras que impliquem em sua descontinuidade.

As consequências oriundas destas mudanças contemporâneas se refletem na necessidade de adaptação, reorganização e reestruturação em todos os ambientes das organizações (HAMEL E PRAHALAD 2005). Neste processo de adaptação, surge um sistema que se relaciona com o modelo de produção capitalista, que pode ser representado pela transição do Fordismo para o Toyotismo. Em outras palavras, trata-se da passagem de uma estrutura rígida e burocrática nas quais as alterações de padrões eram quase inadmissíveis, para um modelo adaptável no qual se aplicam sistemas complexos e mutáveis para se alcançar os objetivos organizacionais.

Os gestores deixam de aplicar o conhecimento tácito adquirido por sua vivência e começam a procurar novas ferramentas de auxílio para avaliação e controle de desempenho da organização. Contudo, com estas mudanças as organizações encontram muitas dificuldades em adaptar-se. Com isso, a controladoria apresenta-se como uma ferramenta capaz de norteá-los na correta implantação dos novos processos no intuito de alcançar o resultado almejado.

Para melhor compreensão do uso da controladoria para implantação de novos processos faz-se necessário entendermos um pouco mais sobre a mesma, segundo Perez Junior (1997), a controladoria representa um conjunto de técnicas que podem ser aplicadas dentro de uma organização visando maior controle e melhoria dos processos, assim como para dar suporte a tomada de decisões. Para Schimidt e Santos (2006), o papel da controladoria na elaboração do planejamento estratégico está inicialmente direcionado para a sistematização do processo de elaboração do plano, em outras palavras, é a partir dela que saem as coordenadas para que o plano estratégico seja criado. Além disso, Kupper (2005) descreve que a controladoria deve direcionar os planos de forma que as medidas de desempenho possam ser equalizadas, visando assim atingir os objetivos da organização.

Diante desse contexto, o presente trabalho aborda o caso de uma empresa de grande porte que atua no ramo de venda de veículos usados. Essa empresa, cuja base foi constituída a

mais de 10 anos, já passou por várias mutações como abertura de novas filiais, troca de sede, mudança de gestores e funcionários, adoção de novas modalidades de venda, entre outros, e vem apresentando um crescimento considerável tanto em termos de faturamento quanto de infra estrutura. Entretanto, em função do acentuado crescimento, alguns setores da empresa cresceram desordenadamente e, por consequência, provocam falhas no processo de controle que impactam diretamente no resultado da organização. Neste âmbito surge o seguinte questionamento: Quais ferramentas e técnicas existentes poderiam ser aprimoradas para melhorar o planejamento estratégico da empresa?

Para responder a essa pergunta, estabeleceu-se o seguinte objetivo: identificar as ferramentas e as técnicas existentes na empresa apontando a utilização de cada uma delas. Propor, se pertinente, mudanças ou adaptações.

A metodologia utilizada neste artigo classifica-se como: pesquisa aplicada quanto à natureza do problema, pesquisa exploratória quanto aos objetivos, estudo de caso quanto aos procedimentos e pesquisa qualitativa quanto à abordagem do problema. Por meio de tais instrumentos de pesquisa concretiza-se o trabalho proposto.

Este trabalho está organizado em 4 seções além desta introdução. A segunda seção aborda a revisão de literatura para fundamentar o caso analisado. A terceira seção apresenta a metodologia do trabalho, com vistas a deixar clara a forma como foi realizada a pesquisa. A quarta seção apresenta os resultados da pesquisa e suas análises. Por fim, apresenta as considerações finais do estudo, de forma a responder a problemática e ao objetivo proposto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Transição do fordismo para o toyotismo

No anseio de contextualizar o planejamento estratégico devemos nos reportar ao início do século XX, período em que pode ser destacada a transição proposta. Para tanto, será analisado a visão do Fordismo e do Toyotismo caracterizando nestes o modelo de gestão na atividade industrial da época em sua totalidade, para assim esclarecer as particularidades em questão.

Para compreender melhor o real sentido do processo de planejamento, faz-se necessário reportar-se à algumas informações importantes. As mudanças no ambiente econômico e empresarial se inserem na ordem do dia, e implicam nas reorganizações sociais,

organizacionais e estruturais das empresas fazendo com que o administrador se confronte com novos ambientes sendo, por vezes, forçadamente, obrigado a se readaptar. Tais mudanças representam um processo sem retorno, e muitas vezes causam impacto instantâneo nas organizações.

Diante deste processo, insere-se um sistema que se relaciona por meio do modo de produção capitalista, que será ilustrado com o caso da transição do Fordismo para o Toyotismo, no qual é possível notar a transição de uma estrutura rígida e burocrática com procedimentos lineares e simples mas exaustivamente aplicados para uma estrutura mais flexível de procedimentos sistêmicos complexos e transdisciplinares (GOUNET, 1999). Esta mesma transição pode ser notada na forma de gestão atual das empresas.

O sistema utilizado no Fordismo¹ era composto por plataformas móveis que transportavam as peças de um ponto ao outro criando assim uma linha de montagem. Desta forma não era necessário a locomoção de pessoal fazendo com que o processo se tornasse mais ágil ganhando assim mais tempo já que desta forma os serviços eram mais organizados.

Deste modo, o processo Fordista de trabalho ganhava a característica de ser precário, no qual não era mais necessário se ter um funcionário artesão que obtinha o conhecimento de todo o processo, mas sim ter um funcionário com resistência física e mental num processo de produção que era limitado à uma única sequência de gestos, repetidos ao infinito durante sua jornada de trabalho (GOUNET, 1999).

Segundo Motta e Vasconcelos (2005, p.40) “As inovações de Ford permitiam eliminar quase todos os movimentos desnecessários das ações dos trabalhadores. Procurava-se organizar a tarefa de forma a requerer o mínimo de consumo de força de vontade e esforço mental”. Adotava também uma forma rígida de divisão do trabalho tanto horizontal quanto vertical, sempre com o foco na redução dos custos de produção. Não era possível o cliente escolher a cor do veículo, todos eram na cor preta, contudo, o carro tinha o custo baixo que facilitava sua aquisição, o que era uma grande evolução para a sociedade na época em que contavam apenas com carros produzidos em sua grande parte artesanalmente o que elevava o preço do veículo em função dos custos altíssimos.

Segundo Motta e Vasconcelos (2005, p.41):

¹ Para se compreender melhor a transição, faz-se necessário saber um pouco mais sobre Henry Ford, o mesmo foi o fundador da Ford Motor Company, e também o primeiro a sistematizar a fabricação de automóveis em larga escala e com o custo baixo, fazendo com que os automóveis se popularizassem no período do segundo pós guerra (1945-1968) ficando conhecido pela história do capitalismo como anos dourados.

O Fordismo permitiu a generalização da linha de montagem e de um sistema econômico fundamental para a consolidação da sociedade industrial, porém sofreu com os efeitos da rigidez de seu modelo e os problemas ligados ao controle de pessoal. O sistema era eficiente, mas não favorecia a inovação e a adaptação ao mercado. Consequentemente, nos anos 70 esse modelo de produção começou a perder espaço para o modo de produção japonês, o modelo Toyota, como ficou conhecido.

Na visão dos mesmos autores, o Fordismo intensificou-se até o final da década de 1960 e continuou a explorar de forma massiva o trabalhador tratando-o como uma simples peça ou máquina mal remunerado mas de grande importância para o aumento do lucro capitalista (MOTTA; VASCONCELLOS, 2005).

Para Gounet (1999), o modelo Fordista revela que a empresa necessita de mudanças radicais na organização da produção, fazendo com que a mesma se torne mais eficaz e, sobretudo, adaptada às novas demandas. Desta forma, a concorrência deve seguir o modelo dominante para não sair do mercado. Contudo, a competição entre as empresas para produzir com baixo custo, impedia que recursos necessários fossem aplicados para a melhoria das condições de trabalho, estas sempre eram colocadas em segundo plano. É neste contexto que, segundo Gounet (1999), a crise do fordismo acentua-se ainda mais.

De acordo com Dedecca (1999), a crise presenciada pelo regime de acumulação fordista faz emergir a necessidade de reestruturação dos processos, de um lado trazendo muitos benefícios em relação a novas tecnologias, formas de organização e gestão do trabalho com ênfase no modelo Toyotista flexibilizando os métodos anteriores, porém, de outro lado, desarticula o Estado e enfraquece o poder dos sindicatos, o que diminui a capacidade de mobilização e resistência dos trabalhadores.

O modelo de trabalho adotado pelo Fordismo passa a ter ainda mais problemas devido ao sucesso das empresas japonesas na década de 1970, pois estas empresas começaram a tomar o mercado americano na venda de veículos com modelos de um melhor nível de qualidade e preços competitivos. Segundo Motta e Vasconcellos (2005), este ganho de mercado se deve a implementação de técnicas de gerência participativa e também aos programas de qualidade adotados por estas corporações. Os trabalhadores da linha de produção da Toyota tinham uma maior flexibilidade na execução de suas tarefas, e podiam inclusive opinar sobre a melhor forma de fazê-la como se fosse uma equipe que buscava sempre melhorar a produtividade da empresa.

O Toyotismo vem no sentido de racionalizar o trabalho, fazendo com que o mesmo se torne mais eficaz, mas não pode-se dizer que o Toyotismo está em contradição ao Fordismo pois o mesmo em sua base ainda possui traços do modelo antigo, porém, agora mais articulado e produtivo.

A preocupação fundamental do Toyotismo, segundo Coriat (1988, p. 135):

(...) é com o controle do elemento subjetivo no processo de produção capitalista, isto é, com a captura da subjetividade do trabalho pela produção do capital e com a manipulação do consentimento do trabalho através de um conjunto amplo de inovações organizacionais, institucionais e relacionais no complexo de produção de mercadorias.

Com a integração dos funcionários com a fábrica é percebido um comprometimento maior dos funcionários com as metas impostas pela fábrica, pois quase não havia resistência ao novo modelo produtivo por terem sido os próprios funcionários os idealizadores do padrão criado (SLACK, 2002).

Com a transição do modelo Fordista para o modelo Toyotista eleva-se a compreensão da necessidade de um gerenciamento mais flexível, adaptável e democrático, criando-se assim, um ambiente mais harmônico dentro da organização trazendo benefícios para ambos os lados. É nesta transição que as mudanças organizacionais e de planejamento estratégico ganham força, ou seja, uma reestruturação no âmbito organizacional que tem no Toyotismo o seu instrumento de gestão (AFANIO, 2006).

Inseridos no processo análogo de transição proposta nesta subseção o estudo reporta-se agora às formas de planejamento estratégico.

2.2 Planejamento estratégico e controladoria

Segundo Abell (1991), a premissa mais importante antes de iniciar-se o planejamento estratégico é a definição do negócio, que por sua vez deve ser de responsabilidade do nível mais alto da empresa. Esta definição criará o contexto no qual todas as questões estratégicas serão validadas, é neste momento que o negócio deve ser definido claramente, assim como os objetivos a serem almejados. Abell Derek (1991, p/272), conceitua: “Ser explícito sobre a definição do negócio significa, no mínimo, estabelecer processos de seleção que canalizem o

crescimento da organização para áreas de máxima oportunidades e vantagens comparativas competitivas.²”

De acordo com Bethlem (2004), após a definição do negócio inicia-se o processo de direcionamento das ideias, este é o momento no qual as perguntas como: “O que a empresa será; o que a empresa fará? Como e onde a empresa estará?” deverão ser respondidas objetivamente, fazendo com que o processo de planejamento estratégico comece a tomar forma. A partir daí, munidos destas respostas, os gestores devem fazer com que as mesmas deixem de ser suposições e anseios e passem a ser inseridas na vida real da organização, iniciando-se então as “atividades de programação, alocação de recursos, comunicação a todos os níveis da empresa e treinamento do pessoal envolvido para que então as ideologias possam ser transformadas em realizações³.

O processo de administração estratégica é desenvolvido pelas empresas para aumentar a competitividade no mercado e conseguir lucros acima da média. Para empresas que fabricam mais de um produto ou serviço é necessário desenvolver uma estratégia diferente para cada nível de negócio, não devendo ser o planejamento genérico, nem restrito, mas sim direcionado a cada uma das atividades fim da empresa (A. HITT. *et al*, 2008).

Para Tavarez (2000 *apud* OLIVEIRA, 2007 p. 18), “o planejamento estratégico corresponde ao processo de implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente”. Aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças são palavras chave no planejamento estratégico, este é quem norteará a empresa no caminho traçado e a orientará a todo momento se necessário fazendo correções do trajeto ou implantando novos processos, pois assim como o ambiente é mutável o planejamento também deve ser, ajustado-se às novas realidades, são estas correções constantes que neutralizarão as ameaças e otimizarão as oportunidades na organização.

Assim como todo processo, o planejamento estratégico também necessita que métodos sejam seguidos de forma coordenada e organizada para alcançar o que foi idealizado. A controladoria por meio de suas várias ferramentas vem ao encontro desta necessidade e dando suporte ao planejamento estratégico.

Lunkes e Schnorrenberger (2009), descrevem que “A coordenação do planejamento é direcionada para o sistema de desempenho e execução. Essa coordenação pode ocorrer por

² Para mais detalhes sobre a definição do negócio ver: Abell Derek (1991, pg.40)

³ Bethlem (2004) criou um roteiro “comum” para o planejamento estratégico. Ver Bethlem (2004, p. 34).

meio de instrumentos de gestão.” E entre os diversos instrumentos existentes, o presente estudo aborda três.

O primeiro instrumento a ser abordado é o *Tableau de Bord*, de origem francesa, apresenta-se como uma alternativa a inadequação dos dados elaborados pela contabilidade para auxiliar a tomada de decisões (RUSSO, 2005). O *Tableau Bord*, que no Brasil ficou conhecido como Quadro de Comando ou Painel de Controle, geralmente é formado por gráficos e/ou quadros de fácil entendimento, que agrupam em seu conteúdo um conjunto de informações pertinentes a situação da empresa fazendo com que os resultados e previsões sejam passíveis de comparação (BOISVERT, 1999).

Boisvert (1999), descreve que o *Tableau Bord* deve ser feito de maneira à direcionar informações oportunas em cada situação, o indicador deve ser direcionado apenas ao usuário diretamente ligado ao processo pelo indicador avaliado, se o gestor do instrumento for o gerente de produção, este irá ser contemplado com todos os indicadores operacionais sobre o consumo de matérias primas, produtividade da mão-de-obra, *lead-time* e a quantidade do produto.

Além disso, Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 54) destacam que:

O *Tableau Bord* prioriza os objetivos de longo prazo, guiando a organização no caminho desejado; seleciona e utiliza indicadores financeiros e não financeiros; possibilita prever tendências, antecipando as ameaças e oportunidades; faz com que as organizações atinjam seus objetivos estratégicos, e conseqüentemente, alcancem a direção desejada; possibilita a avaliação do desempenho fazendo correções, quando necessárias.

Este instrumento deve dar apoio constante ao processo de tomada de decisões, ser de fácil entendimento, deve ser mutável se adaptando sucessivamente ao ambiente que a organização está inserida, e deve ser utilizado também como um estímulo constante em todas as áreas envolvidas. Contudo, faz-se necessário um acompanhamento constante nas variáveis que possam trazer desvios da rota traçada.

É exatamente neste ponto de acompanhamento que é aplicado o segundo instrumento de gestão proposto, o *Balanced Scorecard (BSC)*. O BSC foi desenvolvido em 1992 por Robert Kaplan e David Norton professores de *Harvard*, como um instrumento de avaliação e performance empresarial.

Faria e Costa (2005), conceituam o BSC como um sistema para avaliação do desempenho da empresa que parte da definição de indicadores e metas relacionadas às diretrizes estratégicas que, por sua vez, devem ser definidas pela alta administração da

empresa ou gestores de determinada área, e seu principal diferencial em relação aos instrumentos tradicionais é reconhecer que os indicadores financeiros, por si só, não são suficientes para isso, uma vez que evidenciam apenas os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando outros aspectos relevantes que podem alavancar a rentabilidade no longo prazo.

Segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009), o *Balanced Scorecard* é um conjunto de indicadores de desempenho derivado da estratégia organizacional, tais medidas “direcionam, monitoram e avaliam a evolução dos objetivos estratégicos”, de forma que se traduzam as estratégias adotadas pela alta administração, para os colaboradores que aplicarão estas estratégias em seu dia-a-dia de trabalho. Este instrumento complementa os indicadores já existentes e traduz o planejamento das empresas em medidas de desempenho individuais.

O terceiro instrumento a ser abordado é a Matriz de Análise *Swot* que segundo Chiavenato e Sapiro (2003), é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva, capaz de avaliar as forças e fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo servindo de base para o planejamento estratégico. A correta utilização da análise *Swot* demonstrará a situação da empresa em relação ao ambiente em que atua, podendo a partir deste ponto traçar sua estratégia futura.

Machado (2005) conclui que a análise SWOT permite que a empresa possa eliminar pontos fracos nas áreas em que a empresa enfrenta ameaças, descobrir seus pontos fortes, corrigir pontos fracos onde a organização possui maior potencial e monitorar riscos futuros afim de que não se surpreenda com acontecimentos inesperados.

Portanto, as ferramentas abordadas, utilizadas corretamente e em conjunto tem a função de trazer um maior controle da situação atual das organizações e orientar de maneira assertiva a direção a ser seguida, devendo ser consultadas a toda e qualquer tomada de decisão.

Após a explanação teórica sobre aspectos relacionados a transição do Fordismo ao Toyotismo bem como sobre o planejamento estratégico, a próxima subseção tem o intuito de apresentar pesquisas acadêmicas similares a temática estabelecida de forma a identificar quais os principais problemas apresentados e os resultados alcançados em termos de planejamento estratégico.

2.3 Experiências anteriores na busca de melhorar o planejamento estratégico

O tema planejamento estratégico e sua implantação se revela um tópico atraente para análise e estudo devido a necessidade das empresas definirem seus objetivos e metas a serem estabelecidos e alcançados bem como para o controle e gestão das organizações. Portanto, por intermédio de um levantamento nos principais eventos acadêmicos, periódicos e arquivos digitais, foi possível encontrar alguns trabalhos correlatos ao tema proposto por esta pesquisa. Destes trabalhos buscou-se os principais resultados de forma que pudessem contribuir com seus ensinamentos na realização do presente estudo.

Para Mauss e Santos (2006), a dinâmica evolução do mercado atual exige que as empresas utilizem do processo de gestão estratégico que as torne proativas e não reativas às mudanças. Nesse sentido, em sua pesquisa os autores buscaram identificar como o planejamento estratégico e a controladoria podem ser utilizados para controlar uma organização e maximizar o resultado econômico. Os resultados mostram que no momento da construção do planejamento estratégico devem ser fixados parâmetros para a comparação futura para determinar a direção e controle das ações futuras dos colaboradores.

Para auxiliar na execução do planejamento estratégico Da Silva (2010) sugere a aplicação de melhores práticas de gestão de projetos no intuito de agregar valor aos projetos vinculados às estratégias organizacionais. Para tanto, o estudo buscou identificar as principais contribuições do gerenciamento de projetos para a implementação de um planejamento estratégico consistente e eficaz. O estudo foi realizado em uma instituição financeira da administração pública indireta sob forma de sociedade de economia mista. Os resultados da pesquisa revelaram que entre os principais benefícios do gerenciamento de projetos para o planejamento estratégico destacam-se as metodologias melhoradas, utilização de instrumentos específicos, melhor definição do projeto, melhora no desempenho e cumprimento do cronograma e um aumento do acompanhamento efetivo dos projetos e seus resultados, agregando valor à organização e potencializando os resultados almejados.

Barbosa e Brondani (2004), analisam em sua pesquisa a importância do planejamento estratégico organizacional como ferramenta auxiliadora do gerenciamento de empresas no qual define as estratégias empresariais como complexas, alegando que a própria estratégia está mergulhada em uma multiplicidade de fatores e componentes internos e externos, e muitos deles independem do controle ou da previsão da empresa. Os resultados da pesquisa culminaram na elaboração de um modelo sistêmico da aplicação do planejamento estratégico

que possua fácil aplicação. Entretanto, os autores acrescentam que a simples elaboração de um plano estratégico não é suficiente para se alcançar o objetivo proposto e que não adianta adornar a empresa com planejamentos. Assim sendo, é necessário o envolvimento e comprometimento de todo o corpo funcional da empresa visto que a elaboração do planejamento estratégico é apenas o começo.

Crozatti (2003), observa que o planejamento estratégico deve ser desenvolvido em fases de modo que obtenha o melhor conjunto de diretrizes estratégicas capazes de aproveitar as oportunidades e pontos fortes, bem como minimizar o impacto das debilidades e pontos fracos encontrados dentro do ambiente corporativo. Com isso Crozatti (2003) corrobora com Barbosa e Brondani (2004), ao afirmar que o planejamento estratégico deve possibilitar a participação de todos os envolvidos que possam contribuir para alcançar o objetivo proposto.

No estudo realizado por Wellen e Guedes (2008), as autoras buscaram demonstrar a importância da aplicação do planejamento estratégico em uma empresa de Rádio Comunicação (Rádio Panorâmica FM). Para tanto, definiram qual forma de planejamento seria mais adequado para o caso estudado visto que a empresa não possuía as ferramentas de gestão adequadas. Concluíram que o modelo que mais se adequa a empresa avaliada é o modelo adaptado de Oliveira (2007), o qual, segundo as autoras Wellen e Guedes (2008), se mostrou mais completo e que melhor se adequava ao estudo em questão, visto que abrange etapas imprescindíveis à execução do planejamento estratégico. Por fim concluíram que a proposta de implementação do planejamento estratégico para a Rádio Panorâmica FM contribui não somente em traçar um rumo certo a empresa como ainda propiciar que a tomada de decisões para corrigir as adequações propostas sejam cada vez mais coerentes com os objetivos que a organização traçou.

Em suma, após visitar trabalhos correlatos ao tema desta pesquisa, pode-se inferir que, por um lado, existem estudos que abordam casos de empresas nas quais já existe ferramentas de planejamento estratégico implantadas, mas que de certo modo não são utilizadas de forma correta ou em sua totalidade. Por outro, encontram-se estudos que tratam de situações em que não existe nenhum tipo de planejamento estratégico e estas são ainda mais carentes que a primeira, pois não possuem um caminho claro a seguir.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa, segundo Minayo (1994), é um trabalho artesanal, que dispensa a criatividade, é realizado com fundamentos em conceitos, proposições, métodos e técnicas que seguem um ritmo singular próprio. O processo inicia-se normalmente com questionamentos sobre o objeto a ser estudado, seguido de pressupostos preliminares da metodologia da pesquisa e dos resultados da pesquisa que podem trazer soluções ao problema ou dar origem a novas pesquisas. Em suma, a pesquisa é a procura do conhecimento utilizando-se de procedimentos metodológicos voltados a solucionar problemas. Para tanto, esta seção tem o objetivo de apresentar a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo.

Na classificação da pesquisa quanto aos objetivos, a mesma enquadra-se como pesquisa exploratória e como o próprio nome sugere, a intenção neste tipo de pesquisa é familiarizar-se com o problema ou assunto. Segundo (GIL, 2008), por ser um tipo de pesquisa específica, muitas vezes pode assumir forma de um estudo de caso, deverá assim como qualquer outra pesquisa ser dependente de uma pesquisa bibliográfica, ou conter uma entrevista com pessoas que tiveram experiências com o assunto assim como poderá conter exemplos análogos que auxiliam em sua compreensão. Inserido na pesquisa exploratória o presente estudo irá coletar informações, por meio de visitas *in loco*, para identificar os fatos que envolvem o atual planejamento estratégico da empresa em referência avaliando os resultados obtidos com as ferramentas atualmente utilizadas.

Quanto à sua natureza, a mesma classifica-se como pesquisa aplicada, que é definida por Barros e Lehfeld (2000), como a motivação à necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados. Neste âmbito, o presente estudo procura responder a problemática de quais ferramentas existentes poderiam ser aprimoradas evitando as falhas que ocorrem na empresa em estudo.

Com relação a abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, pois segundo Pope & Mays (1995), esse método contribui com o trabalho de pesquisa trazendo uma mistura de procedimentos racionais e intuitivos capazes de contribuir para melhor compreensão dos fenômenos. Para Piore (1979), empregar métodos qualitativos pode direcionar a investigação, dando vantagens em relação ao planejamento integral e prévio de todos os passos da pesquisa. Para tanto, o presente trabalho busca evidenciar as ferramentas existentes e que podem ser aprimoradas para melhorar o desempenho da empresa.

Em relação aos procedimentos técnicos o estudo classifica-se como estudo de caso, que segundo GIL (1996), é um estudo que investiga determinado fenômeno dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não estão claramente definidas, trata-se de uma análise aprofundada que permita seu amplo e detalhado conhecimento. No estudo que seguirá, pretende-se identificar as ferramentas existentes na empresa apontando a utilização das mesma e propor, se pertinente, mudanças ou adaptações.

Após a apresentação dos procedimentos metodológicos a próxima seção apresenta os resultados do estudo.

4 RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE

4.1 Apresentação da empresa em estudo

A empresa em estudo atua no ramo de venda de veículos usados e está sediada no município de Maringá-PR. Constituída há mais de 10 anos, a empresa já passou por várias mudanças e hoje vem apresentando um crescimento considerável na região. Nos últimos 2 anos a empresa abriu 3 filiais, sediadas em Ponta Grossa-PR, Londrina-PR e Sarandi-PR. Além das filiais a empresa possui um departamento denominado SUCOM (Superintendência comercial) responsável pela maior parte dos processos administrativos. A SUCOM fica anexo a Filial de Sarandi, porém de forma independente, e atende a todas as unidades da empresa.

A empresa é formada por 2 sócios, um deles, sócio Diretor Comercial, que detém 99% das cotas que formam o Capital Social da empresa, e o outro sócio, com 1% das cotas é também possuidor do cargo de Superintendente da mesma. Atualmente a empresa conta com 30 funcionários distribuídos entre matriz e filiais como mostra o quadro 1.

	Matriz em Maringá	Filial de Londrina	Filial Ponta Grossa	Filial Sarandi	Anexo Filial Sarandi	Total
Departamento de vendas	5	5	3	3	-	16
Departamento administrativo*	3	2	2	-	-	7
Superintendência Comercial	-	-	-	-	7	7
					Total	30

* Incluindo os gerentes das filiais

Quadro 1 - Quadro de pessoal na empresa

Fonte: a pesquisa (2013)

Dos veículos revendidos pela empresa, em torno de 90% são provenientes de uma Locadora de veículos da qual o sócio (Diretor Comercial da empresa em estudo) também tem participação.

Esses veículos passam por um processo criterioso de avaliação, manutenção e preparação para serem então vendidos na matriz e nas filiais. Todas essas operações demandam uma logística e um amplo controle em função do giro de veículos ser consideravelmente alto. Além disso, em decorrência do crescimento acentuado alguns setores da empresa desenvolveram-se desordenadamente e, por consequência, não bem estruturados, fazendo com que algumas falhas surgissem no processo de controle e impactassem no resultado da organização.

A empresa apresenta várias ferramentas de gestão e muitas delas são utilizadas há muito tempo. Essas ferramentas estão ancoradas no planejamento estratégico (PE) da empresa que se apresenta bem estruturado e com cronograma de cumprimento para todas as etapas.

Entretanto, para compreender as ferramentas existentes e como são utilizadas foi preciso investigar inicialmente como está estruturado o PE e como são conduzidas as atividades decorrentes do mesmo. Este será o objeto da próxima subseção.

Após a apresentação do planejamento estratégico, serão identificadas as ferramentas de planejamento utilizadas na empresa evidenciando sua aplicação e utilização. Por fim, será apresentada a análise sobre a necessidade de ajustes ou ainda de implementação de novas ferramentas de para auxiliar no controle.

4.2 Planejamento estratégico da empresa

O PE da empresa é readequado anualmente pelos sócios da empresa. Esse processo é desenvolvido em três etapas: Na primeira etapa os sócios, juntamente com os gerentes de cada filial, reúnem-se para discutir o PE do ano que seguirá e a primeira atividade consiste em eleger um Mediador/Facilitador externo a empresa. Esse Mediador/Facilitador junto com o Diretor Comercial elaboram um questionário que deve ser respondido por cada participante do PE com sua percepção individual.

O questionário engloba perguntas como: “Em que patamar se encontra o alcance da Visão da empresa?”, “Qual a Performance (Crescimento, *Ebitda*, Lucratividade, Rentabilidade, entre outros) desejada pelos sócios?”, “Como a empresa se posiciona com seus produtos e serviços face aos seus principais concorrentes?”. Uma vez respondidos os

questionários, cabe ao Mediador/facilitador a responsabilidade de recebê-los, sintetizá-los e apresentá-los aos demais.

A segunda etapa, que é realizada por apenas um sócio (Diretor Comercial) consiste na análise de mercado da empresa. Cabe a esse sócio apresentar informações sobre a origem dos resultados da empresa, como por exemplo, quais produtos/serviços, qual o faturamento por produto/serviço, qual a margem de contribuição de cada produto/serviço (*Ebitda*), quais são os segmentos/canais, qual o faturamento por seguimento/canal, qual a margem de contribuição por cliente, qual o faturamento por área geográfica, entre outros. A partir desses resultados são identificadas as áreas com maior e menor retorno para a empresa. Essas informações servirão de base para a próxima etapa que compreende a elaboração da Matriz *SWOT* (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*) Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças citada na seção 2.2 deste estudo.

A Matriz *SWOT* tem a intenção de destacar na área interna (organização) as Forças e Fraquezas, e na área externa (ambiente) as Oportunidades e Ameaças para a empresa. O resultado da elaboração desse quadro *SWOT* é apresentado nos quadros 2, 3, 4 e 5.

O quadro 2 foi elaborado elencando os itens que representam as forças do ambiente interno da empresa.

Forças (ambiente interno)				Performance da empresa	
Item	Relevância	Performance			
	Pot/impacto	Sit. Na empresa			
1	Preços competitivos	A	3	1	Frágil
2	Imagem da empresa (credibilidade; confiança)	A	3	2	Razoável
3	Marketing (publicidade)	A	2	3	Alta
4	Financiamentos acessíveis	A	2	4	Excelente
5	Estoque de veículos (qualidade superior a concorrência e produtos exclusivos)	B	4	Relevância no segmento do negócio	
6	Localização loja	B	4		
7	Infraestrutura loja (modelo de negócios)	B	2		
8	Ciclo de vendas dos veículos	B	2	D	Pequena
9	Pós venda	B	1	C	Média
				B	Alta
				A	Muito alta

Quadro 2 - Matriz *SWOT*: Forças (ambiente interno)

Fonte: a empresa (2013)

Os itens de maior relevância estão destacados nos itens 3, 4, 7, 8 e 9 pois são os que exibem baixa performance que poderão causar a longo prazo impacto negativo para empresa.

O quadro 3 foi elaborado com os itens que representam as fraquezas do ambiente interno da empresa.

De acordo com o quadro 3 percebe-se que na empresa os itens 1, 2, e 3 são os de baixa performance, nos quais a empresa apresenta os piores resultados e de maior relevância no ambiente interno.

Fraquezas (ambiente interno)				Performance da empresa			
Item		Relevância	Performance			Relevância no segmento do negócio	
		Pot/impacto	Sit. Na empresa				
1	Gestão filial Londrina	A	-4	-1	Pouco ruim		
2	Clima organizacional	A	-2	-2	Ruim		
3	Desempenho de vendas (monitoramento)	A	-2	-3	Muito ruim		
4	Atendimento ao cliente	A	-1	-4	Péssima		
5	Gestão com foco em resultados	B	-2	Relevância no segmento do negócio			
6	Qualidade da equipe de vendas	B	-2				
7	Giro de estoque	B	-2				
8	Custo de venda elevados	B	-2				
9	Campanhas institucionais de fixação da marca	B	-2	D	Pequena		
10	Layout loja seminovos	B	-1	C	Média		
11	Gestão de processos	C	-2	B	Alta		
12	Preparação dos veículos (tempo)	C	-2	A	Muito alta		
13	Apresentação dos veículos (repetição de modelos)	C	-1				
14	Segurança patrimonial	D	-2				
15	Dependência da equipe dos diretores	D	-2				

Quadro 3 - Matriz SWOT: Fraquezas (ambiente interno)

Fonte: a empresa (2013)

Já o quadro 4 foi elaborado destacando os itens que representam as ameaças do ambiente externo da empresa.

Ameaças (ambiente externo)				Consequência na empresa			
Item		Ocorrência	Consequência				
		Probabilidades	Sit. Na empresa				
1	Retração do credito	B	-3	-1	Pequenos problemas		
2	Possibilidade de novo entrante na região	B	-2	-2	Problemas		
3	Entrada dos carros chineses e coreanos	B	-2	-3	Muitos problemas		
4	Aumento da concorrência	B	-1	-4	Desastrosa		
5	Retração no mercado de seminovos com queda de preços	C	-2	Possibilidade de ocorrência			
						D	Pequena
						C	Média
						B	Grande
				A	Quase 100 %		

Quadro 4 - Matriz SWOT: Ameaças (ambiente interno)

Fonte: a empresa (2013)

O item de maior relevância está destacado no item 1, pois este é o item que a empresa exhibe a menor performance entre os itens analisados e é o que trará mais ameaças aos resultados da empresa no caso de ocorrência e como pode-se avaliar na coluna “probabilidades” as chances de que o item 1 ocorra são grandes por isso a empresa deve estar preparada.

O quadro 5 foi elaborado destacando os itens que representam as oportunidades do ambiente externo a empresa. Os itens de maior relevância estão destacados em 1, 2 e 3 e são os que trará maiores oportunidades para empresa em relação ao ambiente externo e como podemos verificar na coluna probabilidades as chances de acontecer são grandes. Já os focos nos itens 4 e 5 trarão apenas vantagens medianas já que são oportunidades não focadas pela empresa no momento.

Oportunidades (ambiente externo)			Consequência na empresa	
Item	Ocorrência	Consequência		
1	Novos canais de venda: internet; loja itinerante; leilão	A	4	1 Poucas vantagens
2	Crescimento das classes c e d (poder aquisitivo)	A	3	2 Vantagens medianas
3	Mercado com oportunidade de abertura de filiais (ampliação da região de abrangência)	B	3	3 Grandes vantagens
4	Focar em comerciantes de cidades onde não temos atuação	B	2	4 Enormes vantagens
5	Redução da idade média da frota	C	2	Possibilidade de ocorrência
				D Pequena
				C Média
				B Grande
				A Quase 100%

Quadro 5 - Matriz SWOT: Oportunidades (ambiente interno)

Fonte: a empresa (2013)

Em suma, a Matriz SWOT permite identificar as forças e oportunidades da empresa assim como as fraquezas e ameaças que as cercam, fazendo com que seja possível, munidos destas informações, adotarem estratégias para minimizar as fraquezas e ameaças e potencializar as forças e oportunidades deixando assim a organização melhor estruturada e aproveitando todo seu potencial.

Após a descrição do processo de elaboração e composição do PE da empresa, serão apresentadas a seguir as ferramentas elaboradas a partir do PE e a utilização de cada uma. Assim como na transição do fordismo para o toyotismo citado na seção 2.1 deste estudo, devido às mudanças no cenário em que a empresa atua, como a chegada de novos concorrentes, tornou-se necessário a implantação de novos métodos de controle e para isso a empresa utilizou-se das ferramentas destacadas na próxima seção, essas ferramentas são desenvolvidas com o intuito de dar suporte e maior controle às ideias traçadas no PE. Dessa forma, proporcionam informações oportunas a fim de dar suporte aos gestores na execução das suas atribuições.

4.3 Ferramentas existentes na empresa

A empresa utiliza ferramentas que são elaboradas a partir da sua matriz SWOT. Entre as ferramentas existentes o presente estudo apresenta 3 delas, considerando que as mesmas provocam impactos no resultado da empresa, sendo este o foco da pesquisa.

Para tanto, serão demonstradas estas ferramentas disponíveis e os processos de como as mesmas são utilizadas, com o intuito maior de identificar possíveis falhas no processo e sugerindo, se necessário, o uso de outras que possam colaborar para o melhor desempenho da empresa.

Para atender toda a demanda de informações, diversos relatórios são gerados e distribuídos por níveis de abrangência entre os setores da empresa e é a partir destes relatórios que são tomadas a maior parte das decisões que impactam no resultado da empresa.

Uma das ferramentas mais utilizadas é o relatório de análise das vendas que é elaborado a partir da definição das metas da empresa e análise da Matriz *SWOT* – Fraquezas itens 3 e 6 e na Matriz *SWOT* – Oportunidades itens 1 e 2. E é destinada ao Superintendente e aos gerentes das filiais. A Figura 1 apresenta esse relatório.

A Figura 1 apresenta em detalhes como se compõem as vendas incorridas dentro de um determinado período, a quantidade de vendas por filial e por vendedor, o resultado bruto por loja, qual a origem dos veículos.

O relatório apresentado na Figura 1 é gerado diariamente e enviado aos gerentes e traz informações relevantes e específicas sobre a venda de veículos, dividido por filiais. Essas informações contribuem para que as decisões de envio de mais veículos, de promoções e de publicidade, entre outros.

Contudo, verificou-se que a empresa o utiliza apenas como um informativo que pode ser entendido como “Quanto ainda falta para bater minha meta?”, ou seja, é utilizado somente para ver o estado de cumprimento das metas.

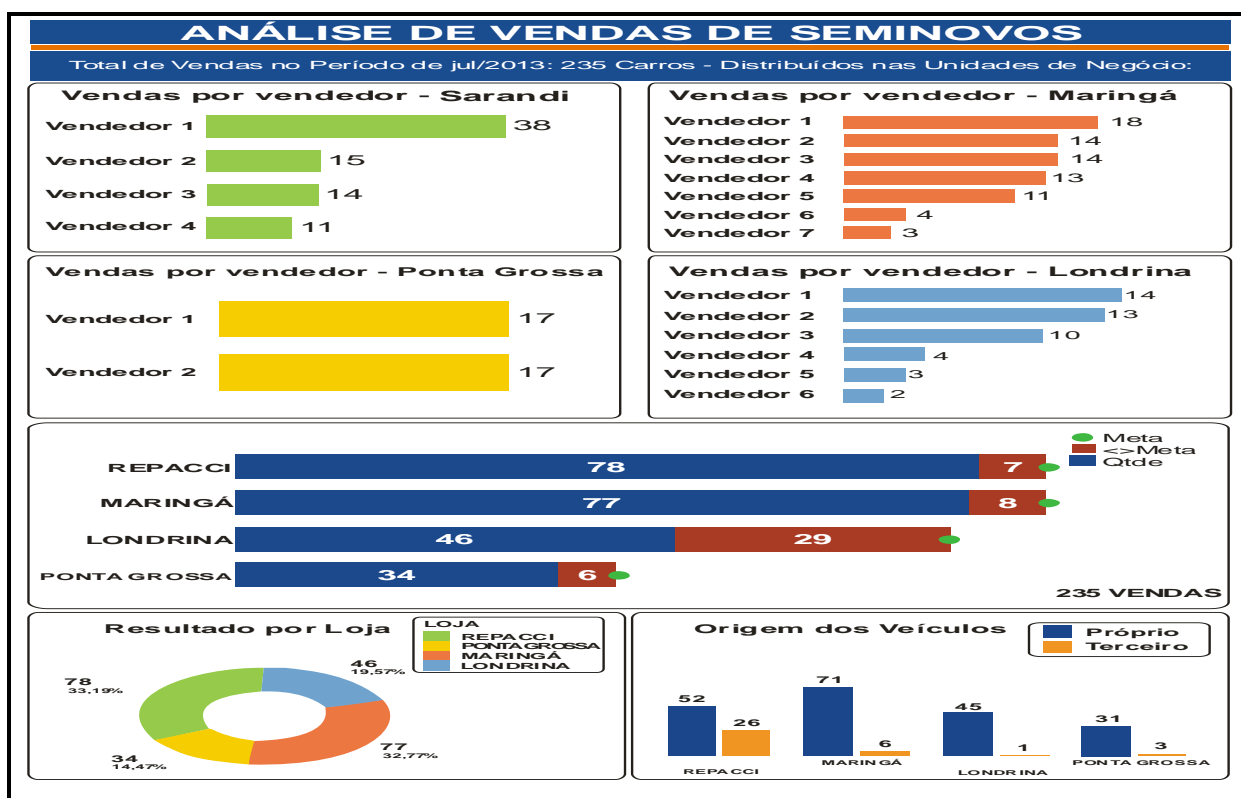


Figura 1 - Relatório de análise de vendas
Fonte: a empresa (2013)

Foi possível perceber que, no anseio de fechar vendas para alcançar a meta, por vezes são esquecidos fatores fundamentais relativos a venda, como por exemplo a qualidade no atendimento, realizando vendas mal feitas o que implica diretamente no resultado da empresa e na satisfação do cliente. Estas ocorrências geralmente incidem ao final de cada mês, visto que o prazo para cumprir a meta está esgotando e a pressão para vender mais aumenta.

Outro relatório gerado refere-se ao tempo de preparação de veículos. Esse relatório foi construído a partir da definição do tempo de preparação médio de cada veículo com base na análise da Matriz *SWOT* – Fraquezas, item 12 apresentou resultado não satisfatório fazendo com que este indicador fosse desenvolvido. O relatório é destinado à superintendência e ao departamento de compras que é responsável pelo controle e preparação dos veículos adquiridos. Esse relatório é apresentado pela Figura 2.

A Figura 2 representa a quantidade total de veículos em preparação dando ênfase aos 50 piores cenários, e é utilizado para extrair a informação de quantos veículos a empresa dispõe em preparação e a quantos dias o mesmo se encontra neste *status*.

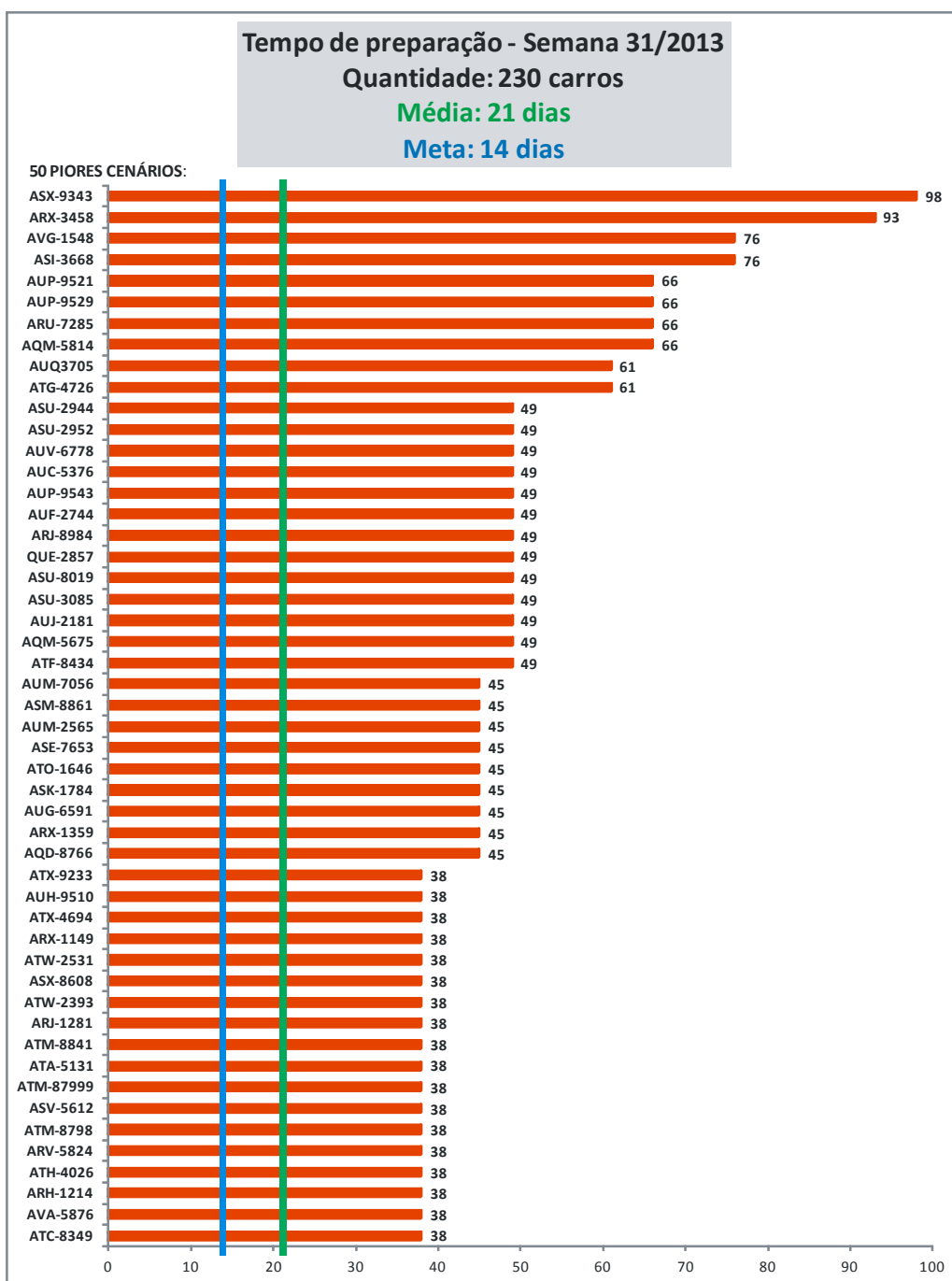


Figura 2 - Tempo de preparação de veículos

Fonte: a empresa (2013)

Essas informações são direcionadas apenas às pessoas envolvidas no processo avaliado no indicador (superintendência e departamento de compras/preparação), contudo o mesmo também não é utilizado em sua totalidade a favor da empresa. Muitas vezes as promoções são lançadas sem a devida análise deste relatório o que implica na falta de veículos específicos da promoção. Além disso, na tentativa de corrigir o erro é ordenado que haja uma

aceleração na preparação dos veículos que, por consequência, pode implicar na qualidade final da manutenção.

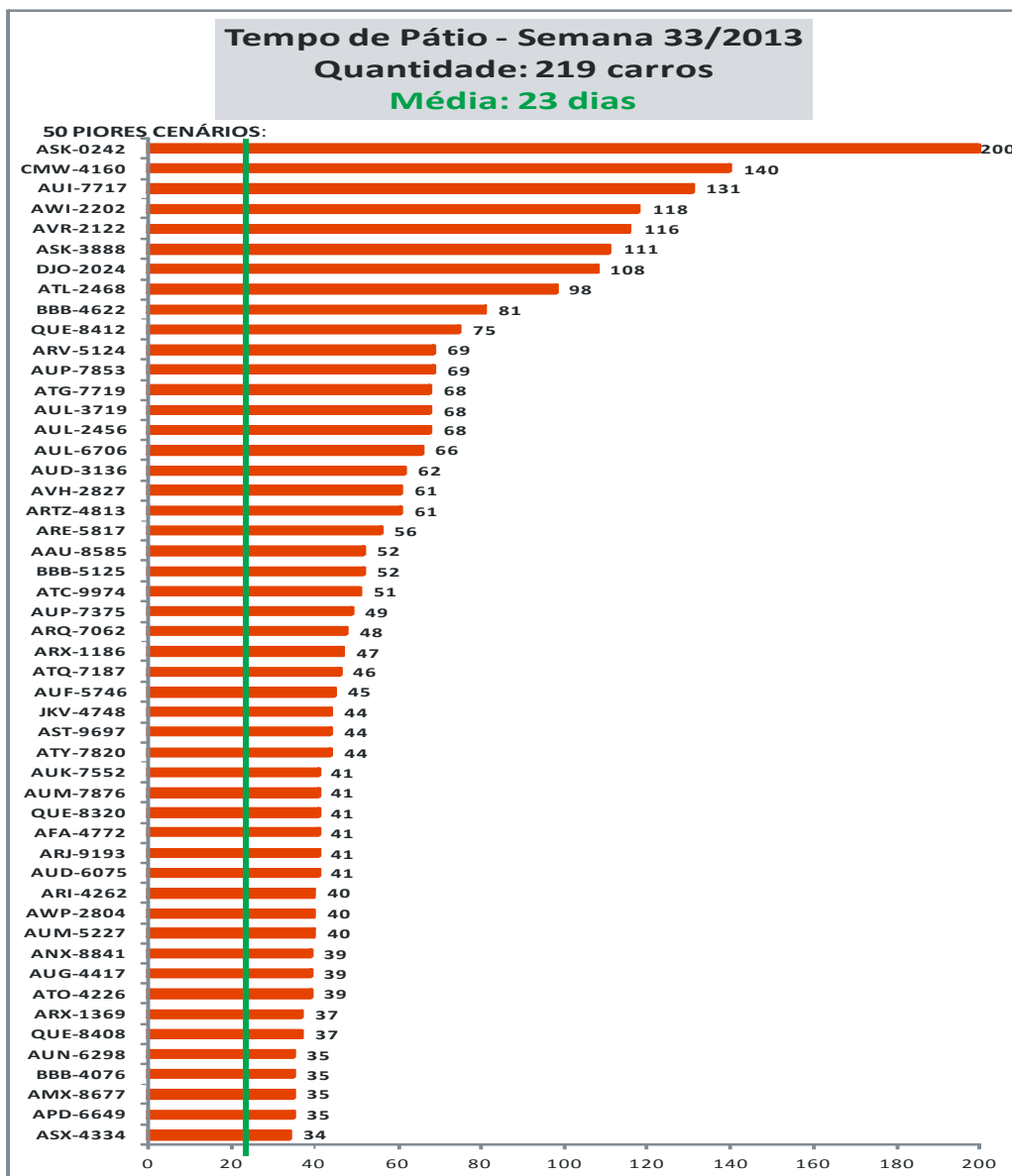


Figura 3 - Tempo de permanência em pátio

Fonte: a empresa (2013)

Além dessas ferramentas pode-se destacar o relatório elaborado a partir da necessidade criada sobre a análise da Matriz *SWOT* – Fraquezas item, 7. O mesmo é direcionado à superintendência e aos gerentes de filial. O relatório demonstra há quantos dias um veículo fica disponível no pátio da empresa para ser vendido, como pode ser visto na Figura 3.

A Figura 3 apresenta os 50 piores casos, que correspondem os veículos que estão por mais tempo disponíveis para venda, mas por algum motivo não foram vendidos. Essas informações são utilizadas atualmente apenas para visualizar quais são os veículos que ficam

a mais tempo em estoque apenas a título de informação e nenhuma ação é desenvolvida para reverter o cenário.

Ao contrário disso, as informações poderiam ser utilizadas para tomada de decisões, como reavaliação dos veículos tanto em termos de qualidade quanto de preço pelo qual está sendo ofertado. Ademais, ações como lavagem e polimento, troca de pneus, reparo nas avarias poderiam contribuir para que o veículo fosse vendido mais rapidamente, melhorando o giro de estoque.

4.4 Análise sobre a eficiência das ferramentas existentes

Verificou-se que a empresa está bem estruturada em departamentos, cada um com seu respectivo gestor, as ferramentas utilizadas pelos gestores também se mostraram bastante úteis, trazendo informações assertivas e conveniente com a área em que foi aplicada. Assim, verificando as ferramentas utilizadas pela empresa foi possível perceber suas potencialidades informativas e que o problema inicialmente apontando não está nas ferramentas, mas no uso e no correto aproveitamento das informações proporcionadas por cada uma delas.

Verificou-se que, os gestores que recebem as ferramentas não as analisam com caráter criterioso e as informações pertinentes a suas atividades e responsabilidades não são utilizadas.

Nesse sentido, cabe lembrar os resultados do estudo realizado por Barbosa e Brondani (2004), citados na seção 2.3. Para esses autores, a simples elaboração de um plano estratégico não é o suficiente para se alcançar o objetivo proposto e que não adianta adornar a empresa com planejamentos sem que haja o envolvimento e comprometimento de todo o corpo funcional da empresa visto que a elaboração do Planejamento Estratégico é apenas o começo.

Portanto, as mudanças a serem implementadas referem-se a forma de utilização e otimização das informações providas por essas ferramentas. Assim, pode-se inferir que não são necessárias alterações nas ferramentas mas uma readequação da sua utilização. Isso poderia ser realizado por meio de treinamentos para evidenciar e conscientizar os gestores sobre o impacto negativo gerado por essa interpretação e pela utilização inadequada das ferramentas disponíveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido ao acentuado crescimento da empresa em estudo alguns setores cresceram desordenadamente e, por consequência, provocam falhas no processo de controle que impactam diretamente no resultado da organização. Neste âmbito surgiu o objetivo de demonstrar quais ferramentas existentes poderiam ser aprimoradas para melhorar o planejamento estratégico da empresa e propor, se pertinente, mudanças ou adaptações.

Para se alcançar o objetivo proposto fez-se necessário o entendimento de todo o processo funcional da empresa, e especificamente de como é estabelecido seu Planejamento Estratégico. Passando por todas as fases deste processo de planejamento foi possível identificar como se originaram as ferramentas de gestão atualmente utilizadas pela empresa. Além disso, constatou-se que todas as ferramentas utilizadas tem como origem as necessidades apontadas pelo PE, e deste que surgia o comando da criação da ferramenta para dar suporte e melhor acompanhamento ao processo avaliado.

Os resultados demonstraram que a empresa possui uma estrutura sólida e complexa quando se trata de sistemas de gerenciamento de processos além de ser provida de vários informações que auxiliam na tomada de decisões e que facilitam em muito a gestão de seus usuários internos. Somente com a análise do PE desenvolvido pela empresa foi possível chegar às ferramentas que a empresa utiliza atualmente.

A partir da análise detalhada da empresa constatou-se algo contrário do que o esperado no início deste estudo. A partir da leitura de vários artigos e trabalhos relacionados ao tema, muito fala-se da implantação de novas ferramentas e técnicas que contribuam para o melhor desenvolvimento da empresa, contudo, pouco se diz de como utilizá-las à favor da empresa maximizando os resultados esperados. No estudo realizado foi constatado que a empresa está bem adornada de ferramentas de gestão, mas isso se dá apenas a um grupo seletivo da administração e poucos usuários internos sabem como tirar proveito da informação que lhes é oferecida, ficando assim não raramente a ferramenta sem sua devida utilização.

Ressalta-se que a maior parte das informações propiciadas pelas ferramentas citadas é de interesse dos usuários internos “finais”, que é quem está na ponta do processo, em grande parte as informações ficam retidas nos gerentes de filial que não as reportam para os vendedores, por exemplo, nem tomam qualquer atitude para que o cenário negativo da ferramenta se reverta.

A partir dos resultados obtidos, sugere-se à empresa uma reavaliação dos usuários das informações geradas e disponibilizadas bem como a realização de visitas *in loco* para constatar as atitudes dos gestores e para que desses sejam avaliados não só pelas vendas realizadas mas pelas reais atribuições que lhes são confiadas. Além disso, seria de grande valia o treinamento dos usuários das informações para que possam conhecer a fundo o que cada ferramenta os oferece a fim de que se possa passar a utilizá-la em sua totalidade.

Oportunamente, o presente estudo deixa sugestão para estudos futuros que busquem avaliar a forma de utilização de ferramentas já conhecidas, pois existem vários estudos sobre planejamento estratégico e ferramentas de gestão, mas estudos que contemplem a correta utilização destas ferramentas não foram encontrados. Muitas vezes essas ferramentas são implementadas pelas empresas, mas o sucesso da sua aplicação depende diretamente do correto uso das mesmas.

REFERÊNCIAS

A. HITT MICHAEL – Administração Estratégica: competitividade e globalização / Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson; [Tradução All Tasks] . – 2. Ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ABELL, DEREK F. Definição do Negócio: ponto de partida do planejamento estratégico, Tradução: Carlos Roberto Vieira de Araujo – São Paulo Atlas, 1991 p. 271 à 273.

AFANIO, Claudia. O tratamento jurídico das cooperativas de trabalho no Brasil: os desafios da democracia econômica. 2006. 195 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Federal do Paraná, UFPR, Curitiba, 2006.

BARBOSA, Emerson Rodrigues e BRONDANI, Gilberto, Planejamento estratégico organizacional. Publicado pela Revista Eletrônica de Contabilidade – Curso de Ciências Contábeis – Universidade Federal de Santa Maria – Vol. 1, n° 2, Dez/2004 – Fev/2005.

BARROS, Aidil J. da Silveira e LEHFELD, Neide A. de Souza. Fundamentos de Metodologia Científica. Um guia para iniciação científica. 2. Ed. São Paulo: Markron Books, 2000.

BETHLEM A. S. Estratégia empresarial. Conceitos, processo e administração estratégica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BOISVERT, Hugues. Contabilidade por atividades: contabilidade de gestão: práticas avançadas. Tradução: Antônio Diomário de Queiroz. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORIAT, Benjamin. Automação programável: novas formas e conceitos de organização da produção. In: SCHMITZ, H. & CARVALHO, R. Q. Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional. São Paulo: HUCITEC, 1988.

CROZATTI, Jaime. Planejamento estratégico e Controladoria: Um modelo para potencializar a contribuição das áreas – Publicado pela revista ConTexto, Porto Alegre, v. 3, n. 5, 2º semestre 2003.

DA SILVA, Michelle Althoff. Planejamento estratégico e gestão de projetos: a sinergia que faz a diferença – Brasília, 2010 – Monografia (Bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD, 2010

DEDECCA, Claudio Salvadori. Emprego e qualificação no Brasil dos anos 90 *apud*: OLIVEIRA, Marco Antonio de. (org.) Reforma do Estado & políticas de emprego no Brasil. Campinas (SP): UNICAMP. IE, 1998.

FARIA, Ana Cristina de e COSTA, Maria de Fátima Gameiro da Em: Gestão de Custos Logísticos. São Paulo: Atlas, 2005.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOUNET, Thomas. Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel. Ed. Boitempo; São Paulo, 1999.

HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HARVEY, D. 2002. Condição pós-moderna. 11.ed. São Paulo: Loyola.

KÜPPER, Peter. Controlling: konzeption, aufgaben und instrumente. 4. ed. Auflage. Berlin: MSG, 2005.

LUNKES, Rogério João e SCHNORRENBURGER, Darci – Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão 1º Ed. Atlas; São Paulo , 2009

MACHADO, Rosa Teresa Moreira. Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

MAUSS, César Volnei e SANTOS, Anderson Fraga dos Santos – A utilização da controladoria e do planejamento estratégico para a maximização do resultado econômico em empresas agrícolas - Artigo apresentado no XIII Congresso Brasileiro de Custos, 30 de outubro a 01 de Novembro - 2006.

MINAYO, M. C. S. (org.). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. Teoria geral da administração. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2005, p.40-41.

OLIVEIRA, A. F. Gestão de projetos estratégicos: um estudo de caso – Ed. ver. – São Paulo, 2007. (Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Departamento de Engenharia Naval e Oceânica.)

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez Controladoria de Gestão. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PIORE, Michael J., Qualitative research techniques in economics (1979) *apud* – NEVES, José Luiz – Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades – Caderno de pesquisas em Administração, São Paulo, v.1, n° 3, 2º SEM./1996.

POPE, C., MAYS, N. - Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health services research. *BMJ*, 311(6996):42-5, 1995 – *apud* – CAMPOS, Claudinei José Gomes – Metodologia qualitativa e método clínico-qualitativo: Um panorama geral de seus conceitos e fundamentos – Revista Portuguesa de Psicossomática, 2(1):93-108, 2000.

Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas, n.º 62. – ARQUIVO DISPONÍVEL EM <http://www.otoc.pt/pt/a-ordem/publicacoes/revista-toc/arquivo/>

RUSSO, João. (2005, Maio). *Balanced Scorecard versus Tableau de Bord*. Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas, n° 62.

SCHIMIDT, Paulo; SANTOS, José L. dos. Fundamentos de Controladoria. São Paulo: Atlas, 2006.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; e JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002

TAVARES, M,C. Gestão Estratégica. São Paulo: Atlas, 2000. In: OLIVEIRA, A. F. Gestão de projetos estratégicos: um estudo de caso – Ed. ver. – São Paulo, 2007. (Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia Naval e Oceânica.)

WELLEN, Ana Luiza Ramos e GUEDES, Maria Dilma. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA A RÁDIO PANORÂMICA FM - QUALIT@S Revista Eletrônica. ISSN 1677-4280 V7.N.1, 2008.