

# IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA CORRETORA DE SEGUROS DO TRIÂNGULO MINEIRO

*Elza Karoline Ferreira<sup>1</sup>*

*karol.elza.08@gmail.com*

*Taciara Aparecida Santos Alexandre<sup>2</sup>*

*taciara-santos16@hotmail.com*

*Wagner Cardoso<sup>3</sup>*

*wagner.cardoso@uniube.br*

## RESUMO

Hoje com o desenvolvimento tecnológico e a velocidade com que o mercado está mudando, o planejamento é visto como um processo contínuo e a estruturação organizacional permite que a empresa aumente seu desempenho, definindo novos objetivos e adaptando aos atuais. Então torna-se necessário investimentos e desenvolvimento de estratégia, para se destacar no mercado e ultrapassar os concorrentes. Diante dessa necessidade, foi desenvolvida uma pesquisa voltado para a área de planejamento estratégico incentivando a motivação focada em resultados, treinamento e desenvolvimento para aprimoramento pessoal e profissional. O objetivo principal deste artigo é analisar o significado de planejamento estratégico de negócios e a implementação de um software buscando se destacar no mercado securitário. A metodologia deste estudo de caso foi de caráter qualitativo e quantitativo baseado numa visão geral bibliográfica de artigos e livros de autores renomados que ajudaram no desenvolvimento deste estudo. E a implementação foi através da percepção de melhorias no ambiente de trabalho. O planejamento pode ser eficiente e simples na utilização da empresa, como instrumento de competitividade e adaptando de forma prática as mudanças no mercado.

**Palavras chave:** Planejamento estratégico. Aprimoramento pessoal e profissional. Competitividade.

## **ABSTRACT**

Today, with technological development and the speed with which the market is changing, planning is seen as a continuous process and the organizational structure allows the company to increase its performance, defining new objectives and adapting to the current ones. So investments and strategy development are needed to stand out in the market and surpass competitors. In view of this need, a research was developed focused on the strategic planning area, encouraging motivation focused on results, training and development for personal and professional improvement. The main objective of this article is to analyze the meaning of strategic business planning and the implementation of software seeking to stand out in the insurance market. The methodology of this case study was qualitative and quantitative based on a bibliographic overview of articles and books by renowned authors who helped in the development of this study. And the implementation was through the perception of improvements in the work environment. The planning can be efficient and simple in the use of the company, as an instrument of competitiveness and adapting in a practical way to the changes in the market.

**Keywords:** Strategic planning. Personal and professional improvement. Competitiveness.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo a implantação de um novo software que visa apresentar os benefícios do planejamento estratégico no processo de uma empresa. O estudo será realizado em uma corretora de seguros, que atua no segmento securitário de seguros, e está situada no triângulo mineiro e atua no mercado há cinco anos.

A decisão deste trabalho é a percepção do aumento das demandas de oportunidades da empresa de uma forma automatizada e assim se destacando no mercado. Muitas empresas acabam se deixando levar pela zona de conforto e deixando acomodar o processo se aquele mesmo está dando certo. É preciso pensar de forma estratégica de como a nova ferramenta executará esse processo, pois é por meio dele que serão obtidos resultados. Para PIZE (2015), o planejamento estratégico atua com os seus concorrentes, reconhecendo oportunidades e ameaças, sejam internas e externas. Falando em processo de Gestão Estratégica, dizemos que ele engloba a análise de decisões antes de implementá-las.

A implantação tem como objetivo realizar o aumento de demandas em novos ramos de seguros. O recurso alocado na pesquisa é o tempo para a coleta de dados, pois somente assim pode-se obter os resultados necessários para chegar a um resultado final. É muito relevante para a empresa a implantação da ferramenta conhecida como *MailShake* (Plataforma de engajamento de vendas), abrindo um leque de oportunidades de Responsabilidade Civil, Risco Engenharia, Vida e Seguro Garantia (execução/participação) que é o carro chefe da empresa. E assim também identificando melhorias cada vez mais, que diferencie a empresa no mercado e conseqüentemente o aumento da produtividades e resultados.

Segundo PIZA (2015), o planejamento estratégico é um processo gerencial de grande importância e crítico para organizações de todos os portes e setores. Um bom planejamento impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando-a a antecipar-se às ameaças, aproveitar oportunidades e realizar as mudanças/melhorias necessárias ao seu crescimento contínuo e sustentado. De acordo com Nogueira (2014), o plano estratégico abrange a organização como

um todo, envolve objetivos e estratégias de longo prazo e constituem o ponto de partida para os planejamentos táticos e operacionais.

Ao executar um planejamento é necessário manter sua atenção no ambiente externo à organização, focando o cenário econômico, social e político, assim como os comportamentos e preferências do cliente e as ações e posicionamento que costuma ser executado pela alta gestão.

Com a finalidade de implantação do planejamento estratégico, através de pesquisas, será abordado duas ferramentas que complementaríamos ainda mais a produtividade da empresa.

O BSC (*Balanced Scorecard*) que na tradução é Indicadores Balanceados de Desempenho, é um sistema de gestão de desempenho, derivado da visão e estratégia, refletindo os aspectos mais importantes do negócio. Equilibrando as dimensões financeiras e não financeiras de uma empresa permitindo ao administrador monitorar a organização com o balanceamento da visão financeira, operacional e com a visão de longo prazo proporcionando aos gerentes um instrumento que necessitam para ter êxito competitivo futuro. A partir das quais são definidos os fatores críticos de sucesso, os indicadores de desempenho e permite a definição de metas e a medição dos resultados atingidos em áreas críticas da execução das estratégias.

A matriz SWOT (*Strength = Forças, Weakness = Fraquezas, Opportunities = Oportunidades, Threats = Ameaças*), tem como objetivo analisar as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças de uma empresa, levando em consideração fatores internos e externos, assim como o macro e o microambiente. A SWOT consiste em uma análise aprofundada e detalhada da situação da empresa, para ajudar tomar decisões. O principal objetivo é dar um diagnóstico estratégico que deve prever e prevenir condições negativas, além de firmar diretrizes que façam o empreendimento se diferenciar. Isto porque combina fatores internos (as forças e as fraquezas) aos externos (as oportunidades e as ameaças).

Os Métodos seguidos são abordados de teorias e visões de autores para definição de Planejamento Estratégico. Diante de situações de conflitos e/ou mútua, tentando equacionar o quanto é mais vantajoso colaborar ou se abster-se e encarar uma decisão de competição. O planejamento estratégico funciona como um GPS, que aponta o melhor caminho para alcançar um destino desta

forma, a empresa reconhece a situação atual e faz uma projeção futura, isto é, como ela deseja estar daqui alguns anos.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Realizar coleta de dados produtivos diariamente;
- Analisar seus indicativos relacionando com a capacidade produtiva de cada demanda;
- Propor uma solução plausível e com um custo-benefício interessante para a empresa;
- Implantar as melhorias propostas e coletar os resultados obtidos até o fechamento desta pesquisa.

Esta pesquisa visa aproveitar a capacidade instalada, potencializar e fomentar as demandas futuras através da utilização do planejamento estratégico e o software de apoio.

Trata-se de um estudo de caso qualitativo e quantitativo, pois apresentará uma análise dos dados resultantes mediante a comparação de resultados obtidos através de relatórios, indicadores e dashboard.

A partir deste estudo, seguro e conclusivo, será possível observar os resultados obtidos através da implementação do software MailShake, que após, gerar novas oportunidades irá elevar exponencialmente sua produtividade.

## **1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Segundo Kotler (1992, apud Lima, 2018, p. 63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

O planejamento estratégico são os processos de elaborar estratégias de uma empresa, podendo assim ser definida como seus objetivos serão alcançados e estabelecer rumo a ser seguido pela empresa. Reconhecer a situação atual e fazer projeção de futuros, de como deseja estar daqui a alguns anos. Essa visão a longo prazo prevê mudanças que ajudam auxiliar na tomada de decisão e nas buscas de resultados mais efetivos e competitivos para a organização.

Segundo Drucker (1962, apud Pize, 2015, p.131), o planejamento estratégico é um processo contínuo de tomada de decisões empresariais atuais (tomar riscos) de forma sistemática e com o maior conhecimento do futuro; organizar sistematicamente os esforços necessários para a execução dessas decisões; e medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas através de feedback organizado e sistemático.

De acordo com Nogueira (2014), o plano estratégico abrange a organização como um todo, envolvendo objetivos e estratégias de longo prazo e constituem o ponto de partida para os planejamentos táticos e operacionais. Ao executar um planejamento você precisará manter sua atenção no ambiente externo à organização, focando o cenário econômico, social e político, assim como os comportamentos e preferências do cliente e as ações e posicionamento da concorrência. Os objetivos traçados nesse nível de planejamento são gerais, não ficando restritos a questões específicas de alguma área da organização. O planejamento estratégico costuma ser executado pela alta administração.

Complementa Pize (2015) o planejamento estratégico é um processo gerencial de grande importância e crítico para organizações de todos os portes e setores. Um bom planejamento impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando-a a antecipar-se às ameaças, aproveitar oportunidades e realizar as mudanças/melhorias necessárias ao seu crescimento contínuo e sustentado.

## **2.1. Construção do Pensamento Estratégico**

O pensamento estratégico é um pensamento criativo e intuitivo onde é percebido pela organização com o objetivo de identificar novas oportunidades, com um processo contínuo, dinâmico e interativo.

Sapiro (2004, p. 168) diz: “As constantes lutas e batalhas ao longo dos séculos fizeram com que os militares comesçassem a pensar antes de agir. A condução das guerras passou a ser planejada com antecipação”. Esse conceito passou por várias mudanças e hoje uma empresa não pode sobreviver sem planejamento. O desenvolvimento do planejamento estratégico aumenta as chances de que a organização esteja no lugar certo na hora certa. Um plano

estratégico oferece uma visão para o futuro, independentemente do porte da organização, e aponta a direção certa.

Em meados da década de 1960, os líderes empresariais observaram uma melhor forma de estabelecer e implementar estratégias que aumentassem a competitividade de qualquer unidade de negócios, fiel à gestão científica iniciada por Frederick Taylor. (MINTZBERG, 1994)

A definição do termo pensamento estratégico foi associada por Mintzberg (1994) a cinco determinantes: a perspectiva do sistema; foco no objetivo; oportunismo inteligente; pensar no tempo e nortear a direção correta.

Para Frota e Olanda (2011), quando a atividade manufatureira era caracterizada por unidades de negócios mais compactas, empresas menores, mercados geograficamente limitados, venda garantida para a produção produzida - exceto em tempos de crise - e menos turbulência ambiental, a atividade empresarial estratégica era limitada à sua restrita necessidade. Com o processo de desenvolvimento, iniciou-se uma série de mudanças no cenário de negócios.

Belmiro (2003) enfatiza que o pensamento estratégico envolve o risco de compreender a natureza das coisas, as raízes das mudanças e dos fenômenos. É uma oportunidade de responder às circunstâncias e ações atuais onde o caminho para o futuro vai além de qualquer previsão tomada possível pela simples projeção do que pode ter sido no passado. Por outro lado, Crubellate, Grave e Mendes (2004) explicam que é uma forma de identificar ideias para compreender aspectos do pensamento estratégico, do ponto de vista estratégico institucional.

## **2.2. Definição Atual do Planejamento Estratégico**

Conforme Frota e Olanda (2011), podemos estabelecer uma ordem cronológica, ligando a mudança na natureza dos negócios à forma de se pensar e organizar, da seguinte maneira:

- Inicialmente, num cenário de mercados em crescimento, a principal preocupação era a produção;
- Com crises de demanda e as empresas passando por momentos dramáticos, quando havia excesso de produção difícil de escoar, as

empresas começaram a se preocupar com a formação de força de vendas;

- O encolhimento dos mercados, com as crescentes exigências dos clientes por qualidade e compatibilidade com as suas necessidades e, conseqüentemente, com o acirramento da concorrência entre as empresas, surgiram preocupações no planejamento de marketing;
- A internacionalização dos mercados; o surgimento de grandes empresas operando dentro e fora do país de origem; aumento da competição entre empresas, processos que começaram a ocorrer em todo o mundo; o surgimento de grupos de protesto organizados sobre questões ambientais. Conforme o poder dos sindicatos cresceu, as empresas começaram a olhar, com mais certeza, para o futuro de suas empresas.

Assim o conceito de estratégia de negócios e planejamento estratégico surge no pensamento empresarial, baseado em conhecer os pontos fortes e fracos e conhecer os concorrentes e se precaver contra eles, identificando ameaças e oportunidades.

Na atualidade, o pensamento estratégico nas organizações concentra-se na análise dos ambientes interno e externo em questões que tange a imagem institucional, isto é, no modo 'como a organização é vista' (ALMEIDA, 2008).

No mundo capitalista atual, o fator mais importante na elaboração do Planejamento Estratégico não é exatamente a escolha de um modelo estruturado formalmente, é necessário que haja aceitação e credibilidade na sua elaboração e que conte com o apoio de todas os líderes e colaboradores, uma vez que os indicadores irão nortear as suas ações durante os próximos anos.

Para Frota e Olanda (2011), às questões sobre o método, concepção e organização do plano, devem, assim, ser adaptadas à realidade da empresa, tanto no que diz respeito a integração dos processos decisórios e formas de estruturação já existentes, quanto de atuar sobre estes mesmos pontos.

### **2.3. Ferramentas de Planejamento Estratégico**

As empresas precisam se planejar de forma estratégica, otimizando seus recursos disponíveis e ser mais assertivas nas tomadas de decisão e impulsiona-



la na direção certa. É preciso definir como medir esses recursos e traçar caminhos para transformar ideias em resultados (KOTLER, 1992).

Neste trabalho temos como foco as ferramentas de Balanced Scorecard (BSC) e Matriz SWOT. No entanto, deve-se citar também outras ferramentas que podem ser úteis em diversos casos, como por exemplo:

### **2.3.1. Missão, visão e valores**

São o trio de princípios do planejamento estratégico e através desses recursos é possível definir a direção da empresa e aonde ela quer chegar e de que modo ela quer ser vista pela sociedade.

- Missão: Missão é a razão de ser da empresa, o caminho que será percorrido. Definir a missão significa estabelecer a razão de existência da empresa, deve ser simples e objetiva. É necessário haver um consenso entre os dirigentes da empresa para que ela seja um compromisso de todos (LIMA, 2018).
- Visão: A visão descreve o que a empresa deseja ser no futuro e deve considerar os desejos e necessidades dos clientes internos e externos. Para que uma visão seja bem delineada, deve ser estabelecida de forma clara e respeitar os direitos das pessoas. Ela deve ser direcionada aos focos básicos que são os clientes, funcionários e fornecedores (LIMA, 2018).
- Valores: Os valores descrevem como a organização pretende atuar no cotidiano enquanto busca realizar sua visão. São ideias fundamentais em torno das quais se constrói a organização. Representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que as pessoas da organização acreditam. Os valores permeiam todas as atividades e relações com os clientes (LIMA,2018)

### **2.3.2. Análise 360°**

É uma ferramenta de análise de desempenho e contempla a participação de várias pessoas no processo, ajudando a reduzir as maiores preocupações de qualquer gestor, quanto pessoais e análises dos ambientes internos e externos, avaliando suas ideias que resultará na melhor oportunidade de negócio. É um método de avaliação de desempenho, que possibilita a redução daquilo que mais causa preocupação a todo e qualquer gestor. Essa ferramenta minimiza problemas tornando o sistema mais executável é mais abrangente no sentido de que são reunidas as respostas de várias perspectivas (DALMAU e BENETTI, 2009).

### **2.3.3. Cinco Forças de Porter**

É a ferramenta que permite identificar, qualificar, analisar, atender seus clientes e obter lucro através das cinco forças da empresa, sendo elas: clientes, fornecedores, barreiras e entradas de concorrentes no mercado, ameaças de novos produtos e serviços potenciais que podem ser usados como substitutos para os serviços prestados pela unidade de negócios e os próprios competidores (MARQUES e CARVALHO, 2007).

### **2.3.4. Matriz BCG (Boston Consulting Group)**

Kotler (2000) menciona que a abordagem BCG (Boston Consulting Group) foi idealizada por uma empresa, líder em consultoria de gestão em administração, que desenvolveu a matriz de crescimento/participação de mercado para explicar as unidades estratégicas de negócios, ferramenta utilizada para analisar o portfólio de negócios das empresas. Com base nela, pode-se fazer uma melhor distribuição dos recursos das empresas e decidir de forma mais eficiente onde investir seus recursos entre as diversas unidades estratégicas de negócio.

### **2.3.5. 5W2H**

A 5W2H é uma ferramenta de planejamento de ações, que auxilia a sanar dúvidas e tomar decisões mais assertivas. Pensar de maneira organizada e materializada antes de implementar alguma solução. Os 5W correspondem às seguintes palavras do inglês: What (o quê); Who (quem); Where (onde); When (quando) e Why (por que). Os 2H são: How (como) e How Much (quanto custa). Ao definir uma ação que deve ser tomada, desenvolve-se uma simples tabela aplicando o 5W2H (CANDELORO, 2008).

### **2.3.6. Matriz SWOT**

De acordo com Vieira (2013), a análise da matriz SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats*) que na tradução significa força, fraqueza, oportunidade e ameaça, é uma ferramenta essencial para uma empresa, pois permite que a empresa tenha uma visão clara e objetiva de seus pontos fortes e fracos no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo. Esta análise permite que os gerentes desenvolvam estratégias para obter uma vantagem competitiva e melhor desempenho organizacional.

Segundo Chiavenato e Matos (1999), sua função é combinar oportunidades e ameaças fora da organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada com base na matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de vincular as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo com os pontos fortes e fracos identificados no ambiente interno da organização. Essas quatro áreas servem como indicadores do status organizacional.

Para Samonetto (2013), é necessário a análise do ambiente externo e inclui fatores de pesquisa das oportunidades, a fim de diminuir as ameaças. A influência nas macroambientais (demográficos, fatores econômicos, tecnológicos, políticos, legais, sociais e culturais) e fatores microambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores). Essas variáveis que trazem em consideração a mudança de hábitos de cliente, surgimento de novas técnicas de trabalho, diversificação, e introdução de novas metodologias de trabalhos. Essas interações são muito dinâmicas, modificam

constantemente e produz milhares de oportunidades, ameaças ou limitações a gestores de modo a obter vantagens sobre concorrentes.

As forças e fraquezas são variáveis de análises interna, pontos essenciais para uma organização e para a percepção estratégica e facilita a formulação de estratégia que permite identificar as tendências esperadas pelo ambiente externo. As forças são pontos que influenciam positivamente o desempenho da organização, e deve ser essencialmente pela organização. As fraquezas são de grande alerta para organização e sua análise interna, pois é capaz de prejudicar os objetivos e missão da empresa, mas podem ser controlados pela própria empresa e é relevante para o planejamento. Após as identificações é preciso investigar as suas causas, que levantaram o motivo de possuir tais características em seu ambiente interno e chegar na causa raiz e corrigir ou reforçar a posição da empresa diante das tendências externas (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

Figura 1: Análise SWOT

		Análise Externa	
Análise Interna	Oportunidades	Ameaças	
<b>Pontos Fortes</b>	<p><b>Política de ação ofensiva ou</b></p> <p>Aproveitamento: área de domínio da empresa</p>	<p><b>Política de ação defensiva ou</b></p> <p>Enfrentamento: área de risco enfrentável</p>	
<b>Pontos Fracos</b>	<p><b>Política de manutenção ou</b></p> <p>Melhoria: área de aproveitamento potencial</p>	<p><b>Política de saída ou</b></p> <p>Desativação: área de risco acentuado</p>	

Fonte: CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p.188).

### **2.3.7. Balanced Scorecard (BCS)**

O BSC tem como objetivo principal a coordenação do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. É alcançado através das seguintes ações: esclarecer e traduzir visão e estratégia; comunicar e vincular objetivos e medidas estratégicas; planejar a definição de objetivos e alinhamento de iniciativas estratégicas; melhorar os rendimentos e aprendizagem estratégica.

Segundo Forrest (2008), o BSC ajuda a gerenciar o desempenho de uma organização através do desempenho de atividades ou utilização dos recursos, processos e pessoas. O equilíbrio do BSC é importante porque se não houver consenso a empresa pode acabar focando em outras metas e esquecendo de outras, e isso pode causar problemas como exemplo focando em tempo de entrega e esquecendo da qualidade do produto.

De acordo com Forrest (2008), criar métricas não é apenas determinar o que medir, mais também focar em como descrever esse monitoramento de desempenho e levar a ação mais apropriada para determinado momento.

Ao usar o planejamento estratégico e BSC para se adaptar às mudanças do Mercado e novas necessidades sociais, as organizações do setor podem acompanhar o processo de gestão estratégica, superar desafios e garantir o crescimento, desenvolvimento e perpetuação.

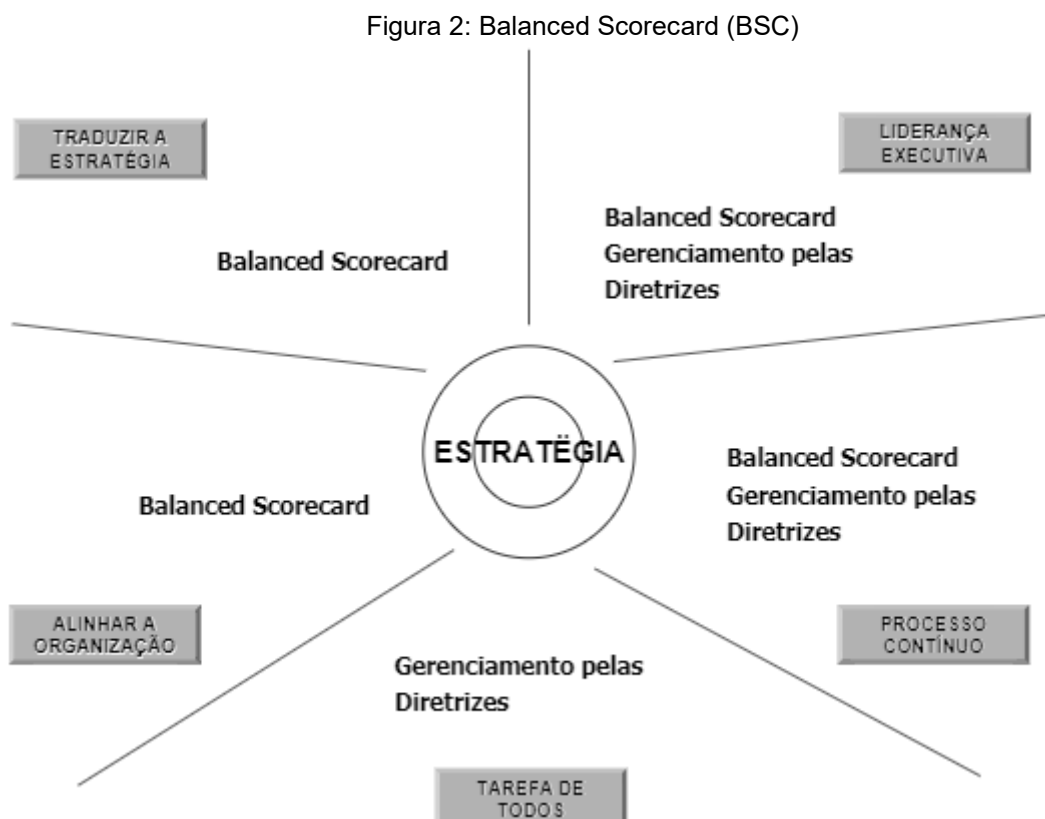
Para Kaplan e Norton (1996), são diversos conceitos que compõem essa ferramenta, mas o que compõe as quatro perspectivas que integram a visão da empresa são:

- Perspectiva financeira, tem como objetivos mostrar que a empresa está no caminho certo, mostrar através de análises os impactos que as decisões ocasionam sobre as metas, assim aumentando a lucratividade da empresa, reduzindo custos e despesas;
- Perspectiva cliente, indicador que permite o alinhamento das empresas com segmentos específicos de cliente e mercados, satisfação do cliente, captação de cliente, atributos dos produtos ou serviços e relacionamento com os clientes;
- Perspectiva dos processos internos da empresa, e a perspectiva mais crítica pois é voltada para os seguintes objetivos e indicadores: gestão de nichos no mercado, gerenciamento da inovação, gerenciamento dos

valores dos produtos ou serviços, gestão de pessoas, gestão de custos e despesas;

- Perspectiva do aprendizado e crescimento, e avaliada através da satisfação interna dos colaboradores, sistemas de informação e alinhamento organizacional.

Redi (2005) complementa, o BSC permite o planejamento de ações e gestão do planejamento para uma mudança estratégica para que a organização não seja prejudicada em sua situação de competitividade e resultado financeiro atual, com melhora significativa criando valor, buscando melhores resultados no futuro, reconhecendo efeito dos ativos intangíveis em apoio à estratégia. O BSC se diferencia dos demais sistemas de gerências não pela existência de medidas não-financeiras, muitas organizações já operam com essas medidas, programas de qualidade e satisfação do cliente, o BSC de fato leva os objetivos e medidas em visão da estratégia da empresa.



Fonte: KAPLAN e NORTON (2000).

## **2.4. Processo de Implantação do Planejamento Estratégico**

De acordo com Oliveira (2004), o planejamento estratégico é um plano de ação para que ideias e oportunidades se torne uma realidade futura, mas somente planejar por si só não apresenta os resultados esperados, se não vier acompanhada de toda participação e apoio da organização.

Elaborar um plano estratégico se realiza através das seguintes etapas: definir os valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise de ambiente interno e externo e ações estratégicas. O planejamento estratégico gera uma série de vantagens dentro de uma empresa, desde o aprendizado validado, e ajuda no desenvolvimento organizacional (PEREIRA, 2010).

### **2.4.1 Analisar a Situação Atual da Empresa**

É primordial que o primeiro passo do planejamento estratégico seja identificar as condições atuais, externas e internas da organização. Esta análise de situação atual tem como objetivo avaliar os recursos disponíveis internamente na empresa, sendo eles financeiros, humanos e materiais, além das possibilidades disponíveis que o mercado apresenta.

### **2.4.2 Análises do ambiente interno e externo**

É o processo de toda a análise do ambiente para identificação dos riscos e oportunidades presente e futuras no ambiente organizacional, observando os fatores externos e internos, reconhecer todos os níveis dos envolvidos nesta organização e extrair todos os fatores que influenciam na integração entre a empresa e o ambiente.

A análise aborda os três níveis de ambientes:

- Ambiente geral: uma visão bem ampla da empresa bem como economia, social, política e tecnológica;
- Ambiente operacional: ao ambiente externo com implicações específicas em clientes, concorrências, mão de obra e fornecedores;

- Ambiente interno: e tudo que está dentro da organização de maneira específica na sua gestão, de pessoas, marketing, produção e financeiro.

### **2.4.3 Formulação de planejamento estratégia organizacional**

Formação da estratégia para que a empresa alcance seus objetivos e centralizar de modo geral de como se destacar satisfatoriamente em torno da concorrência. Saber para onde a organização está indo no momento e o que está enfrentando. Após análises dessas diretrizes é possível tomar ações alternativas para tomadas de decisões e assegurar o sucesso da empresa, e alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro.

### **2.4.4 Implantação do planejamento estratégico**

É a junção de todos os processos das etapas anteriores desenvolvidas, colocando em ação, todas as diretrizes traçadas no plano e analisando algumas das práticas para garantir que a estratégia atinja os objetivos propostos, planejando com uma visão de longo prazo, através de ações de curto prazo.

Seguindo 5 estágios:

- Adaptação e mudanças;
- Análises de estruturas formal e informal, promove ou impede o sucesso de implementação, quem são os responsáveis, e quais são finalidades do processo de implementação;
- Cultura da organização, conjunto de valores, comportamentos pessoais e motivação de todos envolvidos, para que assim seja alcançado os objetivos;
- Selecionar a melhor estratégia apropriada para implementar;
- Implantar e avaliar resultados.

### **2.4.5 Controle estratégico**

Para Maximiano (2006), esta etapa “consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia”.



É uma etapa essencial de controle e monitorização, e avaliação de todos os resultados obtidos através das ações estabelecidas e assegurar um funcionamento adequado, acompanhar a eficiência da ação e caso necessária adição de informações complementares para que através das análises e resultados possa se desenvolver planejamentos futuros.

## **2.5. Dificuldades de Implantação e Manutenção do Planejamento Estratégico em Empresas Brasileiras**

Para Oliveira (2004), muitas das vezes a dificuldade de implantação de planejamento é a falta de habilidades e experiências dentro da própria instituição, afetando a adaptações de mudanças, resistência e objetivos de interesses. Planejar não significa ações de resultados imediatos, é preciso que no processo a elaboração seja integrada e articulada a todos os planos táticos e operacionais da empresa, e sempre utilizando os princípios de eficiência, eficácia e efetividade.

Entretanto, há algumas limitações, e entre elas se destaca a dificuldade de todos os níveis hierárquicos envolvidos dentro da organização absorverem a ideia de sair de um pensamento estratégico e transformá-la em um planejamento estratégico. A maior causa do fracasso é a incapacidade de executarem as suas ideias de estratégias para criar, promover e executar, envolvendo pessoas, estratégias e as operações da organização. É importante que os administradores compreendam que a implantação de estratégias são interdependentes (RIGBY e BILODEAU, 2007).

Ansoff e McDonnell (1993) alega que a resistência à mudança é um dos principais problemas na implementação do planejamento estratégico. Segundo os autores, a resistência é uma reação natural de um ou mais grupos que se sentem ameaçados porque a mudança pode alterar a relação da cultura ou da estrutura de poder. Para os autores, a resistência à mudança pode ser tal que o esforço para se atingir o PE seja desnecessário, pois o que foi decidido no plano não será seguido.

Negligência ou falha em reconhecer esses limites de planejamento a estratégia, complica o processo, e geralmente resulta em falha todo o esforço de planejamento.

Para Terence (2002) nas MPE's (Micro e pequenas empresas) a implementação de ações estratégicas é prejudicada devido à baixa formação técnica dos seus gestores, que geralmente é inferior aos administradores das médias e grandes empresas.

Torkomian (2011) afirma que muitas MPE's não se beneficiam do avanço econômico devido à dificuldade em adaptar conhecimento científico gerado através de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em inovações que auxiliem suas estratégias.

### **3. ESTUDO DE CASO**

Busca-se por meio deste estudo demonstrar a implementação de um *software* como principal objetivo o aumento da produtividade. O estudo de caso foi realizado em uma empresa, que atua no segmento securitário, localizada no triângulo mineiro e que atua no mercado há cinco anos.

A escolha da empresa está vinculada ao fato de ser o ambiente de trabalho dos autores do artigo, onde foi possível identificar as falhas e buscar melhorias.

#### **3.1. Caracterização da Empresa**

A corretora é uma empresa mineira, criada em Julho de 2015 com o propósito de se tornar a maior plataforma de consultores especialistas em ramos securitários no país. A missão da empresa é de contribuir para o sucesso e negócios de parceiros e clientes de forma sustentável. Tendo como princípios a transparência, agilidade, simpatia e compromisso social.

As partes envolvidas no processo licitatório são:

- Cia Seguradora: É a responsável pela emissão da apólice de seguro e garantidora do cumprimento das obrigações do tomador, contratadas pelo segurado, ou das obrigações decorrentes de discussões judiciais e administrativas;
- Segurado (Contratante): É a pessoa jurídica ou física que contrata a execução de uma obra, o fornecimento de materiais ou a prestação de serviços;

- Tomador (Contratado): É a pessoa jurídica que assume com o segurado a responsabilidade de construir, fornecer bens ou prestar serviços por meio de um contrato principal que define as obrigações a serem cumpridas.

Já o processo interno da empresa é separado em setores de acordo com cada função necessária, desde o atendimento ao cliente até entrega da apólice. O setor de pré-vendas é dividido em dois setores MRR (*Monthly Recurring Revenue*) que na tradução significa Receita Recorrente Mensal e SDR (*Sales Development Representative*) que representa o profissional de vendas responsável por fazer a prospecção e um primeiro diagnóstico dos Leads.

No MRR é tratado somente os clientes da carteira e acompanhamento dos e-mails disparados pelo *MailShake* (Software de plataforma de engajamento de vendas), dando retornos quando necessário. Já o SDR, seria responsável pelas oportunidades do DOU e a captação de novos clientes, com a ajuda do *MailShake* através de campanhas elaboradas pelo setor de Marketing.

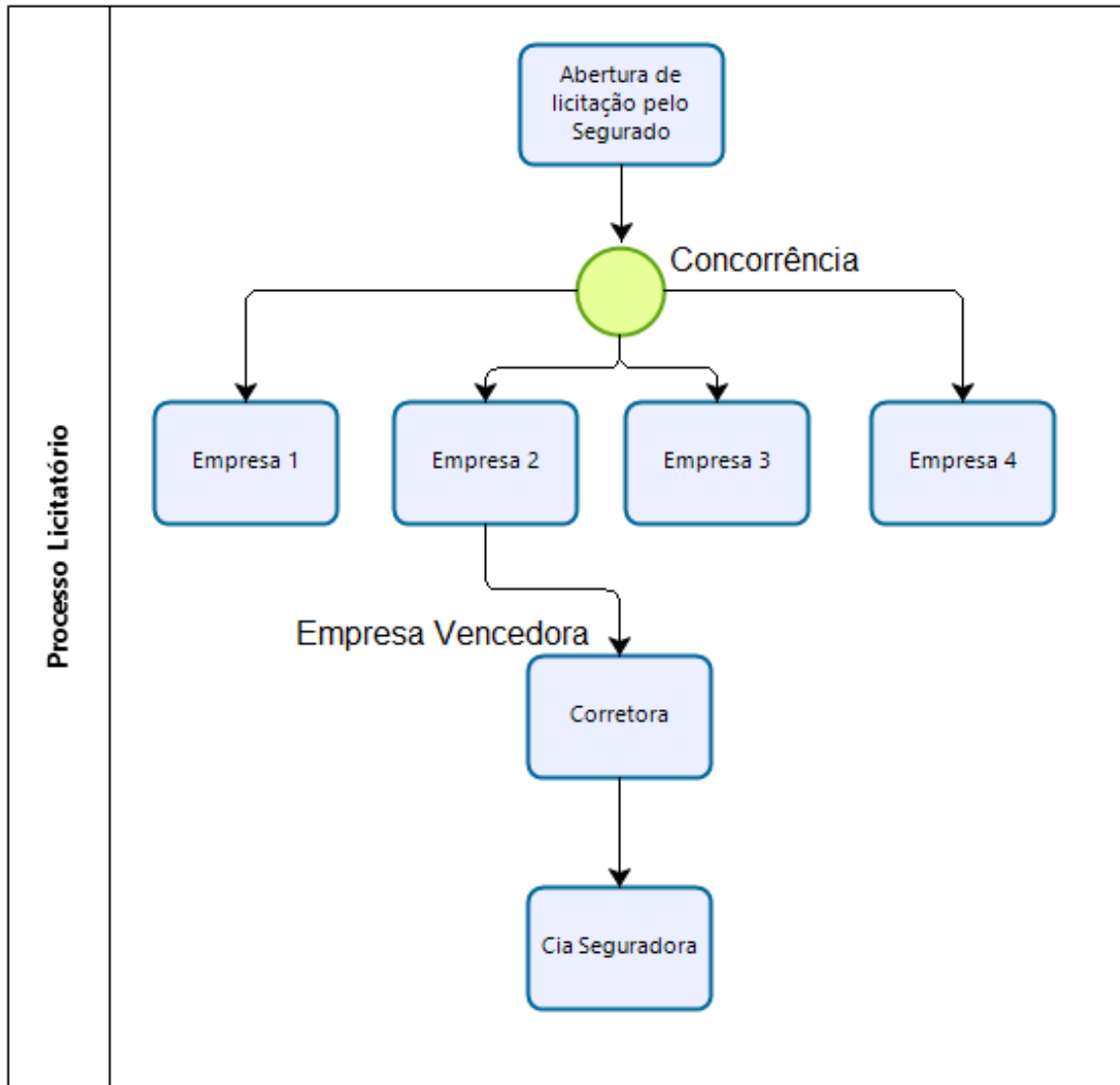
O setor de Subscrição é responsável pelas demandas e os CNPJ das empresas são analisados através de seus respectivos limites de créditos e taxas, em casos de Seguro Garantia de Performance. Já para os demais ramos, a subscrição elabora as cotações nas companhias parceiras.

No setor de vendas é feito a análise das taxas e limites para a elaboração da proposta e a negociação direta com o cliente.

O setor de emissão é a etapa final do processo. Após a aceitação do cliente, é necessário sanar todas as pendências que venham a surgir, entregando apólice e boleto ao cliente, finalizando com êxito a prestação do serviço.

A seguir a Figura 3 mostra como ocorre o processo de abertura de licitações para a contratação de seguros.

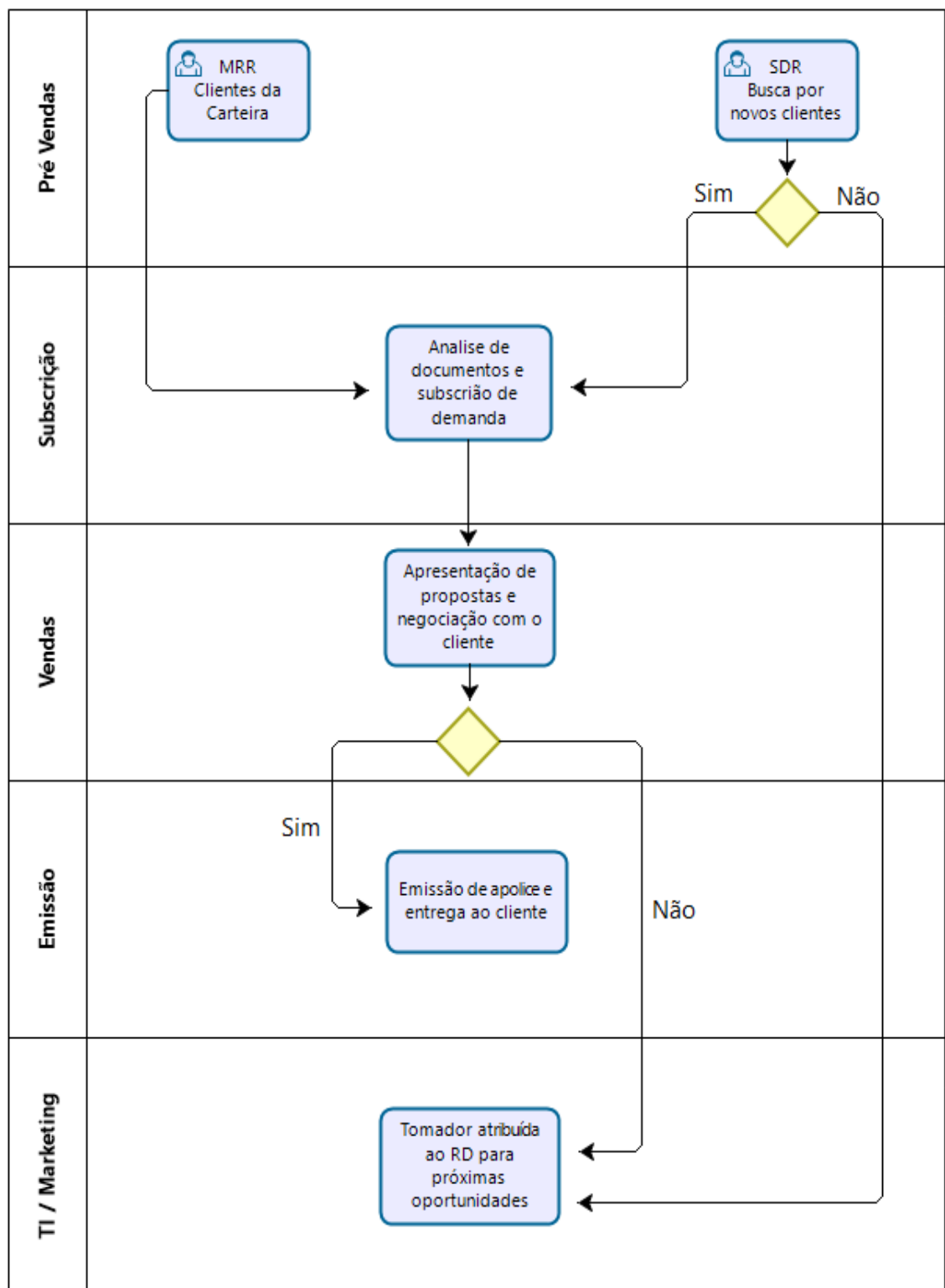
Figura 3: Processo Licitatório



Fonte: Autores (2020).

A Figura 4 demonstra o processo de cada etapa dos setores na Corretora, desde o contato inicial com o cliente até a entrega final da apólice.

Figura 4: Fluxograma do processo da Corretora.



Fonte: Autores (2020).

### **3.2. Caracterização do Processo Anterior a Implantação**

Na Corretora é utilizado o DOU (Diário Oficial da União) que disponibiliza uma relação de empresas que foram vencedoras de licitações e através do sistema CRM PipeRun (*Customer relationship management*) que significa Gestão de Relacionamento com o Cliente e Gestão do setor de Vendas, onde são fornecidas as informações necessárias para a captação de demandas. O contato da corretora é feito nas empresas para ofertar os serviços, no momento exato em que deve ser feita essa contratação. Em 90% das licitações é obrigatório que seja feito o Seguro Garantia de Execução.

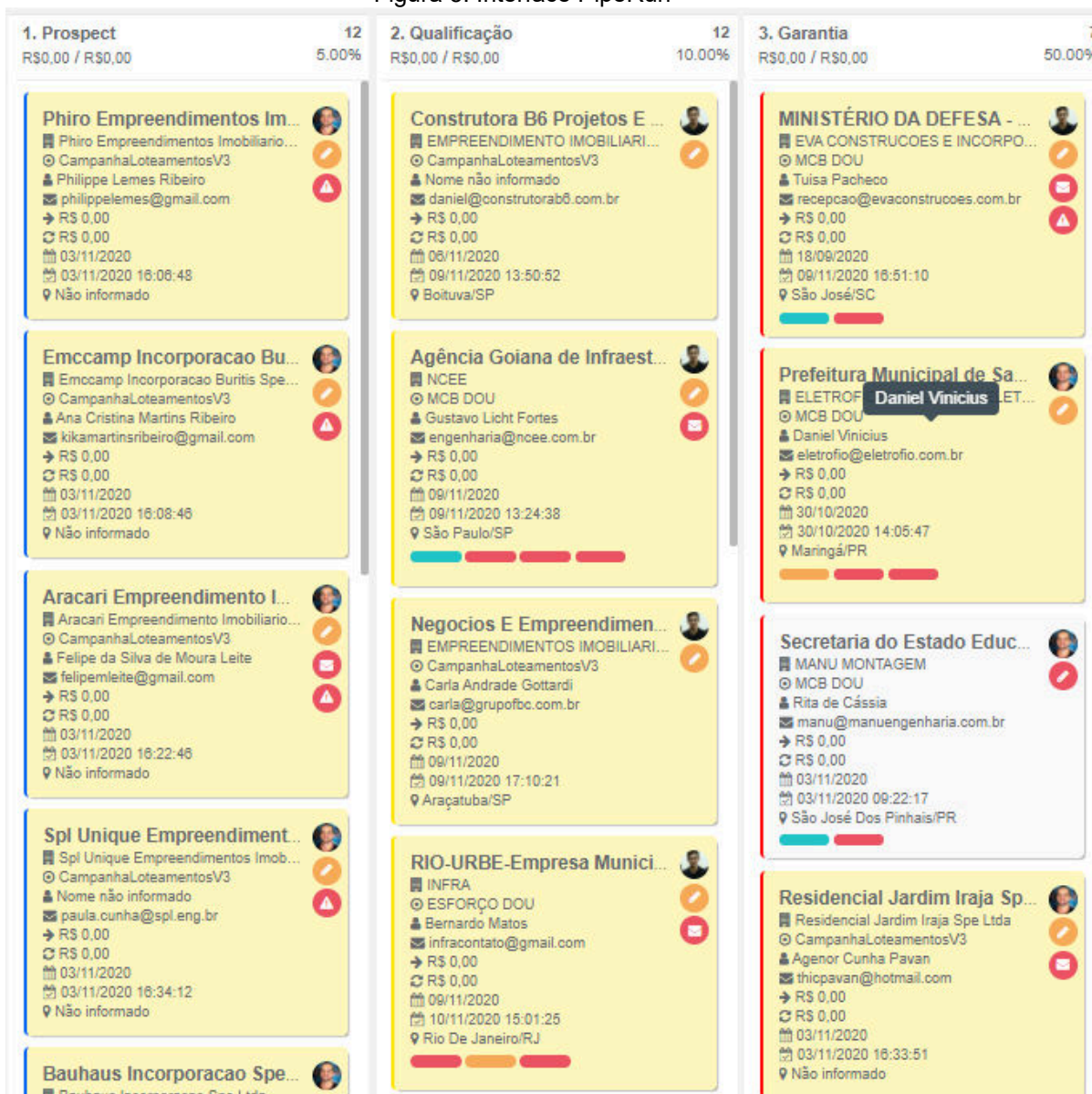
Na corretora também é ofertado outras modalidades de seguros como: Responsabilidade Civil, Risco Engenharia e Seguro Vida Coletivo, sendo na maioria das vezes uma exigência do Segurado, ou podendo ser contratado pelo Tomador caso queira se resguardar de algum evento inesperado.

Após identificar a necessidade do Tomador, com um bom atendimento e agilidade na entrega das apólices, o mesmo passa a ter confiança no serviço prestado, fazendo com que traga novas demandas e procurando os serviços sempre que necessário, tornando-se um cliente da carteira.

A corretora tenta se destacar ao máximo no mercado, e com isso, são disponibilizados no site e blog, conteúdos sobre todos os produtos fornecidos na empresa e explicações que auxiliam os clientes a entender um pouco mais sobre o mercado securitário.

A Figura 5 mostra como é a visualização dos cards na plataforma CRM PipeRun com as informações fornecidas pelo DOU, para que seja feito o contato com o cliente, solicitando os documentos necessários para a elaboração da proposta.

Figura 5: Interface PipeRun



Fonte: Autores (2020).

A Figura 6 demonstra os dados licitatórios da empresa vencedora em determinado processo. São os dados necessário para que o departamento de Pré-Vendas entre em contato para oferecer os serviços fornecidos pela Corretora.

Figura 6: Demonstrativo DOU

★ Valor Global

740.000,00

★ síntese

Fica homologado a Licitação Modalidade Pregão Presencial Nº36/2020 - P.M.S.I.I., julgado em 16 de Outubro de 2020, tendo como Objeto: Contratação De empresa especializada em engenharia elétrica, para melhorias na iluminação pública do município de Santa Isabel do Ivaí e distrito de São José do Ivaí, de acordo com a planilha de serviços, memorial descritivo e projeto, partes integrantes do processo licitatório e adjudicar a favor da empresa abaixo relacionada por apresentar proposta de menor preço por lote, ficando o valor total de R\$740.000,00 setecentos e quarenta mil reais - ELETROFIO INSTALAÇÕES ELETRICAS LTDA - CNPJ Nº85.062.099/0001-09 com sede na cidade de Maringá - Paraná, foi ganhadora por apresentar proposta de menor preço por lote, nos seguintes LOTES: 01, 02, 03 e 04 no valor de R\$740.000,00 setecentos e quarenta mil reais, Artigo 2º - Desde já fica a empresa acima relacionada intimada a comparecer, dentro do prazo de 03 três dias úteis, contados a partir da publicação deste decreto, no Edifício da Prefeitura de Santa Isabel do Ivaí, para assinatura do Contrato.

★ objeto

Contratação de empresa especializada em engenharia elétrica, para melhorias na iluminação pública do município de Santa Isabel do Ivaí e distrito de São José do Ivaí, de acordo com a planilha de serviços, memorial descritivo e projeto, partes integrantes do processo licitatório

★ edital

PR/36/2020

★ processo

82/2020

★ cidade

Santa Isabel do Ivaí

★ estado

PR

Autores: Fonte (2020).



### **3.3 Etapas de Implantação das Melhorias**

Optou-se por não abrir mão do DOU, já que é possível captar o cliente no momento exato em que possui a necessidade da contratação do seguro, sempre gerando diversas demandas, já que o atendimento é em todo o território nacional.

Foi implementado no setor de Pré-Vendas um software chamado MailShake, que efetua o disparo de e-mails com o portfólio da corretora para sócios e administradores de empresas que participam de licitação com a finalidade de fazer com que os responsáveis tenham conhecimento do trabalho da Corretora e a procurem na hora da necessidade da contratação de um seguro.

Contando com a equipe de marketing e tecnologia da informação, são abordados outros métodos de interatividade, como vídeos explicativos tanto da empresa, quanto dos produtos, com o intuito de ser objetivo sem tomar muito tempo do cliente.

Foi elaborado a matriz SWOT com o intuito de analisar o ambiente interno e externo para identificar os pontos mais relevantes da empresa e identificar as falhas que prejudicam o processo. Levando em consideração os 3 pilares da gestão da empresa, segue abaixo o tripé da corretora:

#### **3.3.1. MISSÃO**

Contribuir ao sucesso de nossos clientes entregando o que prometemos.

#### **3.3.2. VISÃO**

Ser reconhecida como melhor empresa do segmento pela sua excelência de atendimento.

#### **3.3.3. VALORES**

Temos como princípios a transparência, agilidade e empatia.

O BSC foi elaborado com a finalidade de alinhar o planejamento estratégico com as ações operacionais, monitorando por meio de indicadores se os objetivos traçados estão ou não saindo do papel.

Quadro 1: Matriz SWOT

<b>ANÁLISE SWOT</b>	
<b>Ambiente Interno</b>	
<b>Forças (<i>Strengths</i>)</b>	<b>Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade na operação de trabalho;</li> <li>• Atendimento em todo território brasileiro;</li> <li>• Relacionamento com diversas Cias;</li> <li>• Investimento em ferramentas qualificadas no mercado e marketing;</li> <li>• Investimento em qualificação dos funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de autonomia para corrigir um processo anterior;</li> <li>• Empresa familiar;</li> <li>• Invasão de Privacidade em determinadas ferramentas;</li> <li>• Falha na comunicação.</li> </ul>
<b>Ambiente Externo</b>	
<b>Oportunidades (<i>Opportunities</i>)</b>	<b>Ameaças (<i>Threats</i>)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoas mais conscientes da importância do Seguro;</li> <li>• Mercado em crescimento;</li> <li>• Aumento no faturamento por meio da venda de mais de um tipo de seguro para o mesmo cliente;</li> <li>• Formação de novas parcerias;</li> <li>• Aceitação de apólices em novos segmentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento de sinistros fraudulentos;</li> <li>• Forte concorrência, principalmente com a venda de seguros dentro dos bancos;</li> <li>• Pouco poder de barganha junto aos fornecedores;</li> <li>• Exigências de regulamentação na SUSEP;</li> <li>• Redução de processos licitatórios.</li> </ul>

Fonte: Autores (2020).

Quadro 2: Balanced Scorecard.

<b>BSC</b>	
<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
Aumentar a lucratividade	Lucro mensal
Conquistar clientes mais rentáveis	Lucro obtido por cliente
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
Aumentar carteira de clientes	Relação de novos clientes /mês
Aumentar satisfação do cliente	Indicação de novos clientes; renovação do contrato de seguro; avaliação dos clientes
Oferecer seguros adequados ao cliente	Avaliação do cliente após utilização do seguro
Dar suporte ao cliente	Relação entre solicitações e soluções
<b>PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
Otimizar processos	Horas de retrabalho/mês
Melhorar o relacionamento com seguradoras	Visitas de gerentes, campanhas, descontos disponíveis
Minimizar falhas	Erros operacionais/mês
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTOS</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
Capacitar e atualizar os funcionários	Participação em cursos, quantidade de cursos oferecidas.
Aumentar a satisfação dos funcionários	Investimento em qualificação; turnover; absenteísmo

Fonte: Autores (2020).

### 3.4 Resultados Alcançados

Após a elaboração das ferramentas e implementação do software MailShake, foi possível obter os seguintes demonstrativos que relatam como o processo de implantação obteve um resultado positivo em apenas alguns meses de uso.

A Figura 7 abaixo mostra a quantidade de novos negócios entrantes no ano de 2019.

Figura 7: Relatório anterior a implantação (2019)

+ Novos negócios
13411 negócios
→ R\$ 5.095.981,64
↻ R\$ 5.772,89

Fonte: Autores (2020).

A Figura 8 a seguir mostra a comparação de novos negócios entrantes no ano de 2020 após a implantação do software MailShake.

Figura 8: Relatório atual (2020)

+ Novos negócios
20565 negócios
→ R\$ 14.581.224,58
↻ R\$ 130,98

Fonte: Autores (2020).

Conseqüentemente, o crescimento em demandas efetivadas também alavancou a curva de negócios, conforme comparativo na tabela abaixo:

A Figura 9, mostra a quantidade negócios fechados no ano de 2019 e o faturamento da Corretora.

Figura 9: Efetivações (2019).

✓ Negócios ganhos
5166 negócios
→ R\$ 4.963.891,97
↻ R\$ 5.525,44

Fonte: Autores (2020).

A Figura 10 a seguir demonstra a quantidade de negócios efetivados até o mês de Outubro no ano de 2020, após a implantação do MailShake, ilustrando o aumento de novos negócios e consequentemente o faturamento.

Figura 10: Efetivações (2020).

✓ Negócios ganhos
12165 negócios
→ R\$ 8.499.581,98
↻ R\$ 130,98

Fonte: Autores (2020).

Segue abaixo um comparativo das vendas dos meses mais produtivos até o momento.

Figura 11: Comparação de Produtividade

Setembro 2019			
Vendas	Quantidade	Vendas P&S	Valor
113	3,77 por dia.	R\$216.410,99	R\$ 7.213,7 por dia.
	-23.13%↓		0.13%↓
Setembro 2020			
Vendas	Quantidade	Vendas P&S	Valor
298	9,93 por dia.	R\$686.317,66	R\$ 22.977,28 por dia.
	-6.58%↓		40.42%↑
Outubro 2019			
Vendas	Quantidade	Vendas P&S	Valor
147	4,74 por dia.	R\$216.120,92	R\$ 6.971,64 por dia.
	58.06%↑		-45.06%↓
Outubro 2020			
Vendas	Quantidade	Vendas P&S	Valor
275	8,87 por dia.	R\$858.532,89	R\$ 27.094,61 por dia.
	100%↑		100%↑

Fonte: Autores (2020).

É possível perceber o aumento da entrada de novas demandas após a implantação do software, elevando a quantidade de novos negócios, tendo um retorno significativo no ticket médio por cliente e conseqüentemente aumentando exponencialmente a receita da Corretora.

## **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **4.1. Conclusões e Considerações**

O planejamento agrega as chances de fortalecer a organização, propondo novos caminhos, realizando comparações com situações atuais, e elaborando planos e projetos, identificando as necessidades, incentivando a organização para o atingimento de metas.

Portanto, o planejamento é focado em alcançar resultados, redefinindo e adaptando o processo conforme necessário. Os indicadores expõem os resultados obtidos através da equipe que está relacionado a motivação e ao desenvolvimento profissional.

Este estudo identificou a necessidade da organização de estar à frente da competitividade, buscando a captação de novas oportunidades e conseqüentemente o aumentando da carteira de clientes e do crescimento contínuo da organização. Um planejamento apropriado é necessário para que ações estratégicas traga os resultados esperados para a organização.

O processo de gestão orienta a organização, tendo como finalidade obter a otimização do processo. O planejamento é, portanto, uma resposta que a empresa busca para apresentar melhorias em seus resultados. É necessário que todos os membros da equipe estejam engajados no planejamento, sendo flexíveis em tais mudanças para que se alcance o resultado esperado.

### **4.2 Trabalhos Futuros**

Após os resultados alcançados de forma positiva, iniciou-se os estudos em outros segmentos referente a plataforma e a independência do cliente mediante a emissão de apólices, disponibilizando no nosso portal essa autonomia sem a interferência dos especialistas.

Figura 12: Plataforma Seguro Vida e Garantia

## Escolha as coberturas mais relevantes para sua empresa

### Seguro Vida

Cobertura básica: Garante o pagamento da indenização aos beneficiários caso o segurado morra de forma natural, ou acidental.

Você pode digitar o valor da cobertura, ou arrastar a barrinha para definir o valor da cobertura para cada colaborador.

R\$ 200.000,00



3 Coberturas: ▾	R\$ 1.612 <sup>,93</sup> /mês
1 Assistências: ▾	R\$ 68 <sup>,80</sup> /mês
20 vidas: ▾	
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.681<sup>,73</sup>/mês</b>

Qual solução faz mais sentido

## Para sua empresa?

↑

- Vou participar de concorrências
- Venci um contrato ou licitação**
- Recorrer em uma ação judicial
- Sofri condenação trabalhista

↓

Fonte: Autores (2020).



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luisa de C. A **construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”**. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. v. 1. p. 31-5.

CANDELORO, Raúl. **Não Tenha Dúvidas: Método 5W2H**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/nao-tenha-duvidas-metodo-5w2h/26583/>> 2008. Acessado em 22 Outubro 2020.

ANSOFF, H. Igor e McDONNELL Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª edição. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.

BELMIRO, J. Estratégias emergentes. In: CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. p. 289-319.

BILODEAU, B; RIGBY, D. **Management Tools and trends 2007**. Bain & Company, 2007.

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

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. **A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico**. Revista de Administração Contemporânea, [S.l.], v. 8, Edição Especial, p. 37-60, 2004.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de Desempenho**. Curitiba: Iesde Brasil S.A, 2009. 177 p.

III, FORREST W. Breyfogle. **The Integrated Enterprise Excellence: an enhanced, unified approach to balanced scorecards, strategic planning, and business improvement**. Austin: Bridgewaybooks, 2008. 212 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LIMA, Joilson Souza de. **O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 03, Vol. 03, p. 58-69, Março de 2018.

MARQUES, Gil da Costa; CARVALHO, Tereza Cristina M.B.. **Planejamento Estratégico para TI na USP**. São Paulo: Livraria da Física, 2007. 308 p.

MATOS, F. G.; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NOGUEIRA, Cleber. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

OLANDA, Izaque Pedro de; FROTA, Jonas. **Estratégica para pequenas e média empresas**. 2011. 31 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos. Metodologia e Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, Maurício Fernandes, **Planejamento estratégico, teorias, modelos e processos**, Volume 1, São Paulo: Atlas, 2010.

PIZE, Adilson. **Planejamento estratégico e alinhamento estratégico de projetos**. Rio de Janeiro:BRASPORT, 2015.

REDI, R. **Implementando a estratégia com apoio do balanced scorecard (BSC) e do gerenciamento pelas diretrizes (GPD)**. Revista Gestão & Conhecimento, v. 3, n.1, p. 56-64, jan./jun. 2005.

SAMONETTO, Valdemir; CAMPOS, Fernando Celso de. **Análise de aspectos estratégicos para gestão de IES privada**. ENEGEP, Salvador, out. 2013.

SAPIRO, Adalberto Chiavenato Arão. **Planejamento estratégico fundamentos e aplicações**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2004. 168 p.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. 2002. (Mestrado). Escola de Engenharia, USP, São Carlos.

**The fall and rise of strategic planning**. Harvard Business Review, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

TORKOMIAN, A. L. V. **Transferência de tecnologia, inovação tecnológica e desenvolvimento**. (Ed.). GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL. Campinas-SP, v.1, 2011. p.101-114.

**Using the balanced scorecard as a strategic management system**. Harvard Business Review, Cambridge, v. 74, n. 1, p. 75-85, 1996.

VIEIRA, Romero Rondinele dos Santos et al. **Análise da matriz SWOT e matriz BCG como ferramenta estratégica no setor farmacêutico de Mossoró/RN.** ENEGEP, Salvador, 2013.