



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DO BAIXO TOCANTINS
FACULDADE DE ENGENHARIA INDUSTRIAL

ANA CAROLINE LOUZADA E LOUSADA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA
JÚNIOR DE ENGENHARIA INDUSTRIAL**

ABAETETUBA/PARÁ
2018

ANA CAROLINE LOUZADA E LOUSADA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA
JÚNIOR DE ENGENHARIA INDUSTRIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia Industrial da Universidade Federal do Pará, Campus Universitário do Baixo Tocantins, como requisito final para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia Industrial, sob orientação do Prof. Dr. Harley dos Santos Martins.

ABAETETUBA/PARÁ
2018

ANA CAROLINE LOUZADA E LOUSADA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA
JÚNIOR DE ENGENHARIA INDUSTRIAL**

Este trabalho de conclusão de curso foi julgado e aprovado, para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Industrial pelo corpo docente da Faculdade de Engenharia Industrial da Universidade Federal do Pará, Campus Universitário do Baixo Tocantins.

Abaetetuba, 10 de dezembro de 2018

Prof^o Dr. Harley dos Santos Martins
UFPA
Orientador

Examinador (a)

Examinador (a)

Dedico este trabalho aos meus pais, Adailson Viana Lousada e Rosane Gleicy Caldas Louzada, por todo o amor, carinho e incentivo durante minha caminhada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me concedeu o dom da vida e ilumina os meus caminhos.

A minha abençoada e amada família. Em especial aos meus pais, Adailson Viana Lousada e Rosane Gleicy Caldas Louzada, que sonham todos os meus sonhos junto à mim, acreditam no meu potencial e celebram cada conquista minha.

Aos meus amigos, que torceram por mim, me entenderam nos momentos de ausência e se alegraram com minhas vitórias.

Aos meus professores, que contribuíram significativamente para minha formação acadêmica.

Ao meu orientador, Professor Dr. Harley dos Santos Martins.

“Se as coisas parecem sob controle, talvez você não esteja indo rápido o suficiente.”

Mário Andretti

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa júnior de engenharia industrial, como forma de contribuir para o desenvolvimento e posicionamento estratégico da mesma no mercado no qual atua. Para tanto, foi realizada uma pesquisa caracterizada como qualitativa para analisar quais os fatores positivos e negativos que influenciam tal desenvolvimento e assim, foram definidas quais medidas seriam tomadas para a elaboração de um planejamento estratégico para a empresa júnior estudada, dentre elas, as que possuem maior destaque são: análise ambiental, elaboração da matriz SWOT, estabelecimento das diretrizes organizacionais e formulação de planos de ação que contém estratégias e indicadores para sustentar o alcance dos objetivos estratégicos traçados.

Palavras chave: Planejamento estratégico. Empresa Júnior. Empreendedorismo.

ABSTRACT

This work has as objective to develop a proposal of strategic planning for a junior industrial engineering company as a way to add to its development and strategic position in the market in which it operates. For this purpose, a research was conducted described as qualitative to analyze which positive and negative factors that influence such development and this way, it was determined which measures would be taken to the development if a strategic planning for the company studied, amongst them, the ones that stand out the most are: environmental analysis, development of SWOT matrix, establishment of organizational guidelines and creation of action plans that have strategies and indicators to support the achievement of the strategic objectives outlined.

Keywords: Strategic planning. Junior Company. Entrepreneurship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de planejamento	19
Figura 2 – Análise ambiental.....	23
Figura 3 – Matriz SWOT.....	27
Figura 4 – Matriz impacto x importância	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais metodologias de planejamento estratégico	22
Quadro 2 – Aspectos da análise do ambiente interno.....	24
Quadro 3 – Modelo de plano de ação	31
Quadro 4 – Análise do ambiente interno	38
Quadro 5 – Análise do ambiente externo	41
Quadro 6 – Matriz SWOT	44
Quadro 7 – Plano de ação 1	48
Quadro 8 – Plano de ação 2	49
Quadro 9 – Plano de ação 3	49
Quadro 10 – Plano de ação 4	50
Quadro 11 – Plano de ação 5	50
Quadro 12 – Plano de ação 6	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Impacto dos pontos negativos.....	45
Tabela 2 – Importância dos fatores considerados negativos	45
Tabela 3 – Nível de atenção de dos pontos negativos	46

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Apresentação do tema e caracterização do problema	14
1.2 Justificativa do trabalho	14
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo geral	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.4 Estrutura do trabalho	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Estratégia	17
2.2 Planejamento	18
2.2.1 Tipos de planejamento	19
2.3 Planejamento estratégico	20
2.3.1 Principais metodologias para o desenvolvimento de um planejamento estratégico.....	21
2.3.2 Análise do ambiente	23
2.3.3 Matriz SWOT	26
2.3.4 Diretrizes organizacionais	27
2.3.5. Objetivos organizacionais	30
2.3.6. Plano de ação	31
2.3.7. Indicadores estratégicos.....	31
2.3.8. Conclusão do capítulo	32
3. METODOLOGIA	33
4. PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	36
4.1 Estudo da empresa	36
4.1.1 Estrutura organizacional	36
4.1.2. Produtos e serviços oferecidos pela empresa júnior	37
4.2 Proposta de planejamento estratégico	37
4.2.1 Análise do ambiente	37
4.2.2 Ambiente interno	38
4.2.3 Ambiente externo	41
4.2.4 Matriz SWOT	43
4.2.5 Análise dos fatores negativos	44

4.2.6	Definição das diretrizes organizacionais	47
4.2.7	Objetivos Estratégicos	47
4.2.8	Plano de ação	48
5.	CONCLUSÃO	52
	REFERÊNCIAS	53
	APÊNDICE A	56
	APÊNDICE B.....	57
	APÊNDICE C	58

1. INTRODUÇÃO

Diante crise econômica vivenciada no Brasil, o empreendedorismo tem crescido significativamente, visto que é um meio de muitas pessoas se driblarem das dificuldades econômicas enfrentadas no país, além disso, empreender promove o surgimento de novos empregos e provoca o espírito inovador e criativo da população.

Nos últimos anos o Brasil encontra-se na lista de países mais empreendedores do mundo, inclusive ficando à frente de países como Argentina, México e dos países do BRICS (bloco econômico formado por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) (EXAME ABRIL, 2017).

As universidades têm um papel importante na formação de jovens empreendedores, uma vez que estimula cada vez mais os mesmos a empreender, e uma das formas utilizadas para esse fim é a criação de Empresas Juniores (EJs). Através das empresas juniores os jovens universitários desenvolvem competências profissionais e pessoais.

Conforme a Lei nº 13.267/2016:

Empresa Júnior é uma entidade organizada sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior. O objetivo dessas entidades é realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, com foco para a capacitação do mercado de trabalho, além de estimular o espírito empreendedor. (BRASIL, 2016).

De acordo com a Brasil Júnior (Confederação Brasileira de Empresas Juniores) (2018) o Movimento de Empresas Juniores (MEJ) começou na França em 1967 e chegou ao Brasil em 1988. Atualmente, há mais de 600 empresas juniores e mais de 20 mil empresários juniores no Brasil, onde mais de 11 mil projetos são executados pelas mesmas.

No entanto, para uma empresa júnior se manter visível no mercado em meio a competitividade não é uma tarefa fácil, envolve comprometimento dos membros, bem como objetivos estratégicos alinhados a ações que proporcionem o alcance destes. Um instrumento de suma importância para o alcance desses objetivos é o planejamento estratégico.

Conforme o Relatório do Censo & Identidade (2016) da Brasil Júnior, 54% dos empresários juniores cursam engenharia. Esse dado mostra o grande potencial e participação dos futuros engenheiros no Movimento de Empresas Juniores. Além disso, muitas das

estratégias utilizadas para o crescimento de uma empresa júnior advém das diversas áreas da engenharia.

Sob esse contexto, este trabalho tem por objetivo propor um planejamento estratégico para uma empresa júnior de engenharia industrial, para que a mesma venha se desenvolver e assim obter vantagem competitiva e conquistar o seu espaço no mercado em que está inserida.

1.1 Apresentação do tema e caracterização do problema

A empresa júnior, objeto de estudo deste trabalho, é constituída por discentes do curso de Engenharia Industrial da Universidade Federal do Pará, campus de Abaetetuba, e tem como principal finalidade prestar serviços de consultorias às empresas da Região Baixo Tocantins.

Sendo fundada em 2014, a empresa é pouco conhecida na região em que atua e permaneceu com as atividades paradas durante um longo período, no entanto, neste ano a mesma encontra-se no processo de retomada de atividades. Dessa forma, alguns obstáculos dificultam o crescimento desta, dentre eles pode-se destacar: a falta de estrutura física, falta de planejamento, falta de recursos financeiros, entre outros.

Logo, é notável a importância de um planejamento estratégico na empresa júnior estudada, para que a partir das estratégias estabelecidas, as falhas presentes na mesma sejam reduzidas e suas forças sejam potencializadas, de modo a destacar a empresa no mercado e propiciar uma possível liderança no mercado em que opera.

1.2 Justificativa do trabalho

As empresas juniores apresentam grande importância na formação de um universitário, pois ao tornar-se membro de uma empresa júnior, o mesmo tem como ganho seu progresso profissional e pessoal, além de contribuir para o desenvolvimento da própria empresa. Para muitos universitários, este acaba sendo o primeiro contato com a vida profissional, onde os mesmos adquirem competências que são importantes para a obtenção de empregos no mercado de trabalho, uma vez que na empresa júnior serão aplicados na prática os conhecimentos teóricos aprendidos em sala de aula.

No entanto, ainda são grandes os desafios para uma empresa júnior manter-se competitiva no mercado, porém, quando se tem boas ideias e recursos alinhados a um

planejamento estratégico adequado e eficiente, as chances dos riscos previstos ocorrerem diminuem juntamente com a possibilidade de um desempenho negativo da organização. Surge então a importância do planejamento estratégico nas empresas juniores.

A empresa júnior estudada presta serviços de consultoria às empresas instaladas na região do Baixo Tocantins, porém, a falta de planejamento contribuiu para que esta permanesse com as atividades paradas durante um período. Há menos de um ano, esta empresa júnior retomou suas atividades e tem encontrado muitos desafios e falhas, logo, a implementação deste trabalho na empresa estudada será significativa, possibilitando o direcionamento da mesma para o futuro almejado, e facilitando as tomadas de decisões e o alcance dos objetivos traçados.

1.3 Objetivos

Nesta seção serão apresentados os objetivos gerais e específicos que abrangem quais resultados devem ser obtidos com a pesquisa.

1.3.1 Objetivo geral

- Elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a empresa júnior do curso de Engenharia Industrial.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analisar o mercado em que a empresa está inserida;
- Identificar e analisar os ambientes interno e externos;
- Definir missão, visão e valores;
- Definir objetivos organizacionais;
- Elaborar um plano de ação para o alcance dos objetivos organizacionais de acordo com o cenário analisado.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho divide-se da seguinte maneira:

O primeiro capítulo refere-se a parte introdutória, apresentando uma breve contextualização em que a proposta apresentada está inserida.

O segundo capítulo, por sua vez, é destinado ao embasamento teórico necessário para a elaboração deste trabalho. Nele são abordados conceitos e definições que darão suporte para o entendimento da elaboração da proposta de planejamento estratégico.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia usada para o desenvolvimento do trabalho, nele contém todas as etapas que foram necessárias para o alcance dos objetivos estabelecidos.

O quarto capítulo abrange a caracterização da empresa estudada e a proposta do planejamento estratégico, apresentando a definição da missão, visão, valores, objetivos organizacionais e planos de ação.

Por fim, o quinto e último capítulo aborda as considerações finais e as reflexões sobre a relevância do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados os conceitos teóricos fundamentais para a condução do trabalho, são eles: conceito de estratégia, planejamento e planejamento estratégico.

2.1 Estratégia

Segundo Maximiano (2011, p. 129) “estratégia é um conceito usado pelas organizações militares há muito tempo. Entre os gregos, há mais de 2000 anos, os estrategos eram os generais, os comandantes gerais do exército”. Embora tenha surgido da guerra, Maximiano (2011) complementa que no século XX o conceito de estratégia cresceu na prática das organizações empresariais e no mundo da teoria.

Desde o tempo dos gregos, portanto, o conceito de estratégia tinha componentes de planejamento e componentes de tomada de decisão, ou de ação (STONER e FREEMAN, 2014, p. 143). Nota-se então que o uso e importância da estratégia começou muito tempo atrás, no entanto, Andrade (2012) salienta que, no contexto empresarial, somente no início da década de 60 que a estratégia tornou-se um objeto de interesse crescente.

Deste modo, sem depender do contexto em que está inserida, a estratégia é usada para alcançar objetivos e obter vantagem sobre os adversários por meio da utilização concreta dos recursos disponíveis.

Trata-se de um curso de ação adotado pela organização com base na ideia de que uma futura e diferente posição poderá proporcionar ganhos e vantagens em virtude da atual situação (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

A adoção de estratégias possibilita que a situação atual de uma empresa alcance a situação desejada pela mesma, ou seja, é o meio para alcançar os objetivos almejados. Conforme Oliveira (2007) a estratégia é uma ferramenta da administração que facilita e otimiza as relações organizacionais com os fatores externos a organização, e além disso intervém sobre os fatores internos da organização.

Oliveira (2007) define estratégia como “um caminho, ou maneira, ou ação” elaborada e apropriada para atingir, preferencialmente de modo diferenciado, as metas, os desafios e os objetivos definidos, no melhor posicionamento da organização diante de seu ambiente. Segundo Certo e Peter (2010, p. 12) “formular estratégias é, portanto, projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais”.

Para Müller (2014, p. 09) uma estratégia atua da seguinte maneira: (i) descreve como concretizar as metas e os objetivos definidos para a empresa; (ii) leva em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a empresa; (iii) orienta a alocação e o emprego dos recursos humanos e financeiros; (iv) cria uma vantagem de mercado sustentável, apesar da concorrência intensa e obstinada.

2.2 Planejamento

O planejamento é uma atividade em que se analisa as situações do presente para definir maneiras de alcançar o futuro almejado, ou seja, é uma maneira de identificar um fim específico, com o intuito de organizar e usar modos eficientes para alcançá-lo. Desse modo, Maximiano (2011, p. 112) refere-se ao processo de planejamento como “uma ferramenta para administrar as relações com o futuro”.

Conforme Maximiano (2011, p. 112), planejar é:

- Definir objetivos ou resultados a serem alcançados;
- Definir meios para possibilitar a realização desses resultados desejados;
- Interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a uma outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo;
- Imaginar e trabalhar para construir uma situação nova, que não resultaria da simples evolução dos acontecimentos presentes;
- Definir um objetivo, avaliar as alternativas para realizá-lo e escolher um curso específico de ação.

Na esfera empresarial, o planejamento é indispensável para a obtenção de resultados satisfatórios, pois diminui o grau de falhas e incertezas dentro da organização. Segundo Santos (2010), o planejamento não elimina os riscos, mas auxilia os gestores a detectar e lidar com os problemas organizacionais antes deles provocarem prejuízos à empresa.

Para tanto, Oliveira (2007, p. 05) discorre que “toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado”.

O autor Oliveira (2007) salienta ainda que:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa (OLIVEIRA, 2007, p. 05).

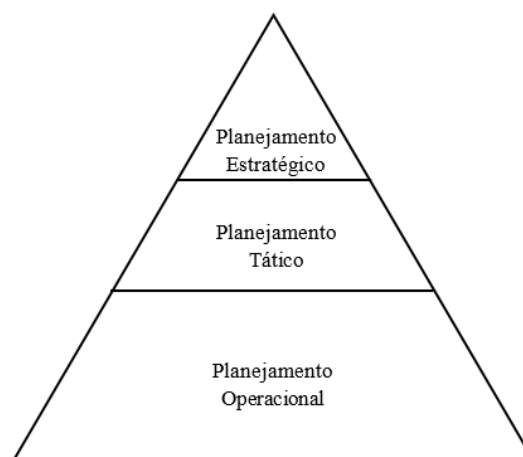
Contudo, as atividades de planejamento devem ser incessantes em decorrência das transformações constantes nos setores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos. De acordo com Gomes Filho, Andrade e Machado (2005, p. 01), “as empresas de sucesso são aquelas capazes de se adaptarem adequadamente ao processo contínuo de mudanças no mundo dinâmico e competitivo dos negócios. E o seu sucesso é maior, principalmente, à proporção que elas se antecipam de forma proativa a essas mudanças”.

Com isso, os líderes das organizações tem se preocupado cada vez mais em melhorar seus processos de planejamento e gestão para que estes se tornem mais eficientes e eficazes.

2.2.1 Tipos de planejamento

Em uma organização o planejamento é dividido em três níveis, conforme mostra a figura 1:

Figura 1 – Níveis de planejamento



Fonte: Autora.

As características presentes nos três níveis de planejamento os diferem uns dos outros. Para Andrade (2012):

Planejamento estratégico

- Abrange a organização como um todo;
- É pouco detalhado;
- É direcionado para o longo prazo.

Planejamento tático

- Abrange cada área ou departamento, especificamente;
- É mais detalhado do que o planejamento estratégico;
- É direcionado para o médio prazo.

Planejamento operacional

- Abrange cada tarefa ou grupo de tarefas;
- É bastante detalhado e analítico;
- É direcionado para o curto prazo.

O presente trabalho se mantém direcionado para o planejamento estratégico.

2.3 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é o processo de sustentação da elaboração e efetivação de estratégias que possibilitem o alcance dos objetivos organizacionais traçados, estabelecendo assim, o rumo que a organização deve percorrer, voltando-se às ações positivas que a mesma pode exercer para encarar a competitivamente no mercado em que atua.

Este tipo de planejamento relaciona-se às metas de longo prazo e, de acordo com Machado e Kuenel (2009, p. 38), “é uma ferramenta importante para o diagnóstico e projeção futura de uma empresa”.

O uso do planejamento estratégico para as organizações possui uma relação direta com o seu processo de atuação no mercado (FISCHMANN e ALMEIDA, 2011 *apud* ALBANO *et al.*, 2015). Dessa maneira, Kloter (2011, p. 189) enuncia que “o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. Assim, Maximiano (2011) enaltece que é necessário levar em consideração as ameaças e oportunidades do ambiente, bem como outros fatores.

A intenção do planejamento estratégico não é prever o futuro, mas delinear objetivos futuros viáveis e propor meios para atingi-los, e saber como atuar para evitar ser surpreendido com as dúvidas do amanhã (MÜLLER, 2014). Desse modo, Consentino *et al.* (2011, p. 34)

ressalta que deve ser “um processo dinâmico, necessariamente flexível para incorporar as mudanças imprevistas do ambiente”.

Chiavenato e Sapiro (2009) afirmam que o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos organizacionais que influenciam a viabilidade e o progresso da organização.

Para tanto, Müller (2014) cita como principais vantagens do planejamento estratégico:

- Visão de conjunto – aprofunda o conhecimento sobre a organização, mercado/clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores;
- Agiliza e fundamenta decisões – cria um consenso natural entre os líderes empresariais sobre o que é importante;
- Direção única para todos – alinha os esforços de todos para o atendimento de objetivos comuns;
- Melhor capacidade de adaptação – facilita a reestruturação organizacional frente às mudanças do ambiente;
- Otimiza alocação de recursos – alicerça o orçamento da organização;
- Reforça a motivação;
- Estabelece o contexto para planos funcionais;
- Melhora o controle;
- Sistematiza ciclos de melhoria contínua da organização.

Um fator importante para a aplicação prática do Planejamento estratégico é a organização dispor dos instrumentos fundamentais para que este possa ser executado corretamente, caso contrário, pode ocorrer a obtenção de resultados inesperados. Segundo Schmitt (2015, p. 26), “um planejamento estratégico construído por uma empresa que não possui total capacidade para sua execução, não terá total eficácia”.

2.3.1 Principais metodologias para o desenvolvimento de um planejamento estratégico

O desenvolvimento de um planejamento estratégico, por ser uma metodologia, engloba etapas, e estas podem variar dependendo do autor (ANDRADE, 2012). Conforme Praxedes (2018), a literatura apresenta diversas metodologias para o desenvolvimento de um planejamento estratégico.

O quadro 1 apresenta as principais metodologias para o desenvolvimento de um planejamento estratégico.

Quadro 1 – Principais metodologias de planejamento estratégico

Metodologias	Estrutura Básica
Maximiano (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Etapa 1: Análise da situação estratégica; • Etapa 2: Análise do ambiente externo; • Etapa 3: Análise do ambiente interno; • Etapa 4: Definição do plano estratégico.
Certo & Peter (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Etapa 1: Análise do ambiente; • Etapa 2: Estabelecer a diretriz organizacional; • Etapa 3: Formulação de estratégias; • Etapa 4: Implementando a estratégia organizacional; • Etapa 5: Controle estratégico.
Pereira (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Etapa 1: Diagnóstico estratégico; • Etapa 2: Declaração de valores, missão e visão; • Etapa 3: Análise dos fatores críticos de sucesso; • Etapa 4: Análise externa e interna; • Etapa 5: Análise das questões; • Etapa 6: Elaboração de estratégias; • Etapa 7: Ações estratégicas.
Stoner & Freeman (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Etapa 1: Formulação de objetivos; • Etapa 2: Identificação das estratégias atuais; • Etapa 3: Análise ambiental; • Etapa 4: Análise de recursos; • Etapa 5: Identificação de oportunidades e ameaças.
Oliveira (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • 1ª Fase: Delineamento das grandes questões estratégicas; • 2ª Fase: Análise interna e externa da empresa; • 3ª Fase: Estabelecimento da amplitude e da abordagem dos negócios da empresa; • 4ª Fase: Estabelecimento das ações e dos resultados estratégicos; Estabelecimento dos objetivos, desafios e metas da empresa; • 5ª Fase: Aplicação das decisões estratégicas; • 6ª Fase: Acompanhamento, Avaliação e aprimoramento do plano estratégico.
Andrade (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Etapa 1: Definição do negócio, identificação da missão e definição da visão estratégica; • Etapa 2: Análise SWOT (parte I: fatores internos); • Etapa 3: Análise SWOT (parte II: fatores externos); • Etapa 4: Definição do plano estratégico da organização; • Etapa 5: Definição de objetivos estratégicos; • Etapa 6: Elaboração de planos de ação.

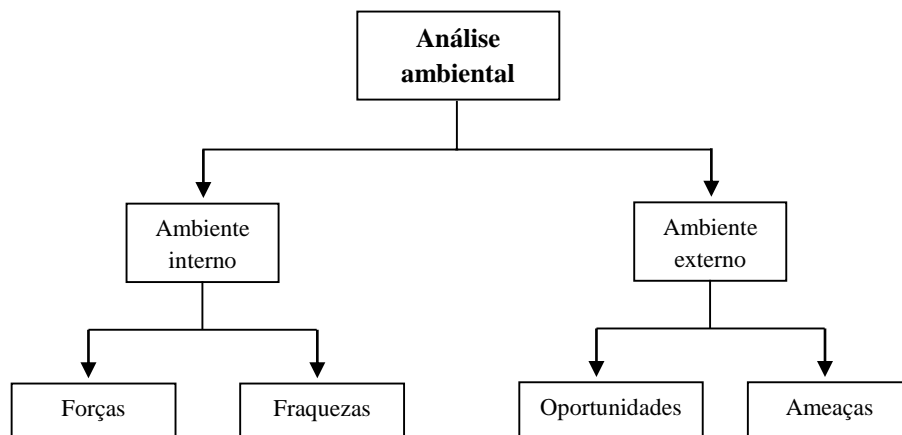
Fonte: Adaptado de Praxedes (2018).

Contudo, embora exista mais de uma metodologia, todas apresentam as etapas fundamentais para o desenvolvimento de um planejamento estratégico, e possuem, basicamente, a mesma essência e mesma sequência lógica. Além disso, elas podem ser adaptáveis de acordo com a atual situação da organização que irá empregar o planejamento.

2.3.2 Análise do ambiente

O ambiente organizacional compreende todos os aspectos internos e externos da organização. Dado que as organizações sofrem influências e interagem com o ambiente no qual atuam, o propósito da análise do ambiente consiste na identificação das forças e fraquezas de uma organização em seu ambiente interno, e oportunidades e ameaças em seu ambiente externo. A figura 2 é uma representação de como funciona a análise ambiental.

Figura 2 – Análise ambiental



Fonte: Autora.

Para Oliveira (2007) esta análise diz respeito ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, como eles se relacionam entre si ao decorrer do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a organização.

Certo e Peter (2010, p. 28) declaram que “a organização deve constantemente reunir os dados relacionados com importantes fatores ambientais e considerar suas implicações”.

Após a análise ambiental é possível ter conhecimento da situação global da empresa e, a partir disso, buscar o equilíbrio entre as oportunidades e ameaças identificados no ambiente externo com as forças e fraquezas encontradas no ambiente interno.

2.3.2.1. Ambiente interno

A análise do ambiente interno tem por finalidade definir as forças e fraquezas da organização, ou seja, suas potencialidades e limitações. Conforme Certo e Peter (2010, p. 34) “os componentes do ambiente interno são os que estão mais facilmente perceptíveis e controláveis”.

As forças, são vantagens em relação aos concorrentes que uma empresa tem e deve utilizar em seu favor, do lado oposto, estão as fraquezas, que são pontos fracos que a empresa deve estar ciente para que possa desenvolver ações para melhorá-las (GOMES, 2015, p. 23).

Para isso, torna-se essencial a análise do ambiente interno, uma vez que os membros de uma organização não devem elaborar e executar estratégias que não possuem capacidade de sustentar. Sendo assim, Andrade (2012, p. 37) enuncia que “antes que a organização possa levar a cabo as ações necessárias para lograr seus objetivos, ela necessita verificar se dispõe das condições necessárias para este fim”.

Certo e Peter (2010) apontam os fatores do quadro 2 como componentes importantes do ambiente interno.

Quadro 2 – Aspectos da análise do ambiente interno

Aspectos organizacionais	Aspectos de pessoal
Rede de comunicação	Relações trabalhistas
Estrutura da organização	Práticas de recrutamento
Registro dos sucessos	Programas de treinamento
Hierarquia dos objetivos	Sistema de avaliação de desempenho
Política, procedimentos e regras	Sistema de incentivos
Habilidade da equipe administrativa	Rotatividade e absenteísmo
Aspectos de marketing	Aspectos de produção
Segmentação do mercado	<i>Layout</i> das instalações da fábrica
Estratégia do produto	Pesquisa e desenvolvimento
Estratégia de preço	Uso da tecnologia
Estratégia de promoção	Aquisição de matéria-prima
Estratégia de distribuição	Controle de estoques
	Uso da subcontratação
Aspectos financeiros	
Liquidez	
Lucratividade	
Atividades	
Oportunidades de investimentos	

Fonte: Certo e Peter (2010).

2.3.2.2. Ambiente externo

A análise do ambiente externo abrange um estudo acerca dos elementos externos que possuem relevância e influência no desempenho da organização, nela serão identificadas as ameaças e oportunidades.

As ameaças são circunstâncias que estão no exterior da empresa e por isso estão fora do domínio empresarial, porém, elas têm poder de influenciar de modo negativo no alcance dos resultados esperados. No entanto, dependendo de como a organização lida com uma ameaça, esta pode se transformar em uma oportunidade.

As oportunidades também estão no ambiente externo da empresa, mas, ao contrário das ameaças, podem contribuir para que os resultados da empresa sejam mais positivos (ESCARLATE, 2010, p. 35).

Certo e Peter (2010) dividem o ambiente externo em dois níveis: ambiente geral e ambiente operacional.

2.3.2.2.1. Ambiente externo geral

“O ambiente geral é um nível de ambiente externo à organização, formado por componentes que normalmente têm amplo escopo e sobre qual a organização não tem nenhum controle” (CERTO e PETER, 2010, p. 30). O autores declaram que esse ambiente é constituído pelos seguintes componentes:

- Componente econômico: compreende as implicações das circunstâncias econômicas sobre a organização; aponta como os recursos são aplicados no ambiente. Estão inseridos nesse componente: taxas de inflação, taxas de juros, tributos e receitas de consumidores, produto interno bruto (PIB), entre outros;
- Componente social: aponta as características da sociedade que compõe o ambiente em que a organização opera. Fazem parte desse componente: níveis educacionais, costumes, crenças, estilo de vida, segurança pública, entre outros;
- Componente político: engloba fatores que possuem relação com as decisões governamentais, tais como: progressos na aprovação de leis, plataformas de partidos políticos, entre outros;

- Componente legal: comporta a legislação vigente, ou seja, regras e leis que a sociedade como um todo deve cumprir. São incluídos nesse componente: legislação trabalhista, ambiental, tributária, comercial, etc;
- Componente tecnológico: consiste nas inovações utilizadas para produzir bens ou serviços, tais como: processos, métodos, técnicas, instrumentos, equipamentos, etc.

2.3.2.2.2. Ambiente externo operacional

“O ambiente operacional é um nível de ambiente externo à organização, composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na organização” (CERTO e PETER, 2010, p. 32). Os autores ainda apontam como principais componentes do ambiente operacional: cliente, concorrência, mão de obra, fornecedor, e questão internacional.

- Componente cliente: consiste nas características e comportamento dos consumidores dos produtos e serviços que a organização oferece;
- Componente concorrência: consiste no que a organização tem que encarar para adquirir recursos;
- Componente mão de obra: é constituído por elementos que influenciam a disponibilidade de mão de obra para executar as tarefas organizacionais necessárias;
- Componente fornecedor: engloba todas as variáveis relacionadas aos que fornecem recursos para a organização;
- Componente internacional: comporta as influências internacionais das operações organizacionais.

Embora fuja do controle da organização, é de suma importância ter conhecimento acerca do seu ambiente externo e saber monitorá-lo, uma vez que nele estão muitos desafios e estes podem influenciar no alcance das metas traçadas.

2.3.3 Matriz SWOT

A matriz SWOT é um instrumento utilizado no processo de planejamento estratégico e tem por finalidade facilitar a visualização e interpretação dos resultados obtidos nas análises dos ambientes internos e externos da organização. De acordo com Brugiolo (2016, p. 32) a

análise SWOT é “uma das ferramentas utilizada quando se pensa em caracterizar o posicionamento competitivo de uma organização”.

O termo SWOT advém das palavras em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que, respectivamente, significam: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, dando origem ao termo “FOFA”, também usado.

	Fatores positivos	Fatores negativos
Ambiente interno	S Strengths Forças	W Weaknesses Fraquezas
Ambiente externo	O Opportunities Oportunidades	T Threats Ameaças

Figura 3 – Matriz SWOT

Fonte: Autora.

Por meio da análise SWOT é possível obter um autoconhecimento mais aprofundando acerca da presente situação organizacional de um modo geral, sob diversos olhares. Para Müller (2014, p. 50) “o produto da análise SWOT é uma série de decisões sobre que oportunidades serão aproveitadas, que ameaças serão enfrentadas e que pontos fracos serão consertados”

Segundo Scharmach *et al.* (2009) se as forças verificadas superarem as fraquezas a organização torna-se competitiva.

Pode-se afirmar então que a partir da construção da matriz SWOT serão identificados os componentes fundamentais para que o rumo a ser tomado pela organização seja determinado. A reflexão acerca dos componentes identificados permitirá o desenvolvimento e estabelecimento das diretrizes organizacionais.

2.3.4 Diretrizes organizacionais

As diretrizes organizacionais formam-se a partir do conjunto de normas, princípios e crenças adotados, que definem qual direção a organização quer seguir e aonde quer chegar. Estas, geralmente, se dividem em: missão, visão e valores.

Para Machado (2009, p. 26) “divulgar o enunciado de Missão, Visão e Valores de uma organização, de forma a influenciar positivamente seus públicos somente sustenta-se na medida em que sua aplicação seja verificada nas ações que precedem à comunicação”.

A definição das diretrizes organizacionais de uma empresa é um diferencial e possibilita que o mercado consumidor de seus serviços tenha ciência de quais aspectos a mesma leva em consideração para sua atuação no mercado. Por isso, é fundamental que sejam estabelecidas as diretrizes organizacionais, uma vez que estas fazem parte da identidade da organização.

2.3.4.1. Missão

A missão é a declaração que define a razão da existência da organização, englobando as necessidades e expectativas que a mesma deseja satisfazer, e identificando o principal foco de sua atividade. Para Müller (2014) ela estabelece o que a empresa realiza dentro de seu negócio e que, conforme Maximiano (2011, p. 135) “reflete seus valores, sua vocação e suas competências”.

No âmbito empresarial, a exposição da missão é motivada, principalmente, pela definição do negócio em termos de propiciar benefícios aos clientes afim de atender suas necessidades e/ou desejos. Assim, a missão integra um importante elemento para a orientação sobre decisões relacionadas ao desenvolvimento do composto de produtos e/ou serviços necessários para o cumprimento de tal finalidade (ANDRADE, 2012). O autor salienta que para que seja possível definir a missão da organização, primeiramente é necessário responder algumas perguntas:

1. *Qual é o nosso negócio?*
2. *Quem é o nosso cliente?*
3. *O que ele realmente quer quando nos procura? (isto é, quais são as necessidades ou desejos que ele procura satisfazer quando adquire o nosso produto ou serviço?)*

Segundo Certo e Peter (2010, p. 56) estabelecer e documentar a missão é importante porque:

- Ajuda a concentrar esforços em uma direção comum;
- Ajuda a evitar que a organização persiga propósitos conflitantes;
- Serve de base para a alocação de recursos organizacionais;
- Estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefa na organização;

- Atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

A missão da empresa é determinada por longos períodos, e a alteração dela atinge a organização de modo geral, sendo capaz de ocasionar consequências negativas ou positivas por haver um envolvimento de valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos (MACHADO e KUENEL, 2009).

Porém, sempre que houver a realização de um diagnóstico estratégico é preciso verificar se a missão está inerente às características e circunstâncias percebidas no ambiente organizacional, e caso não esteja, deve-se atualizar e reformular a missão.

2.3.4.2. Visão

De acordo com Oliveira (2007, p.43) “visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

Costa (2006, p. 35) define visão como “um conceito operacional muito preciso que procura descrever a autoimagem da organização: como ela se vê, ou melhor, como ela gostaria de se ver no futuro”.

Ou seja, a visão refere-se a situação em que a empresa quer ser no futuro - seja ele próximo ou distante - sendo o guia para as ações executadas no presente, e permite que a empresa se diferencie de seus competidores com base em uma visão que proporcione uma posição de alta relevância e destaque, tornando-a conceituada e diferenciada dentre seus concorrentes.

2.3.4.3. Valores

Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões (OLIVEIRA, 2007, p.43). O autor afirma ainda que “a adequada identificação, debate e disseminação dos valores de uma empresa tem elevada influência na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico”.

Müller (2014, p.28) enaltece que “o desafio das organizações está em transformar os valores, aos poucos, em políticas, práticas e padrões para o comportamento de uma empresa ou

grupo, devendo influenciar positivamente o comportamento das pessoas em todas as suas atividades”.

Os valores de uma organização são refletidos em todos os seus processos, operações e gestões, pois servem como pauta para todas as decisões organizacionais.

Os valores devem explicitar a ética da organização, orientar o comportamento de todos, evitar que a cada mudança de liderança a empresa sofra com mudança de comportamento e impulsionar os colaboradores para frente, estimulando sempre o crescimento de todos (GOMES 2015, p. 20).

2.3.5. Objetivos organizacionais

Os objetivos organizacionais manifestam o que a organização almeja alcançar, ou seja, são as metas que possuem relação direta com a missão da organização, e a cada objetivo atingido, a organização encontra-se mais próxima do alcance da visão. Certo e Peter (2010, p. 59) definem objetivo organizacional como “uma meta para qual a organização direciona seus esforços”.

Oliveira, Prado e Silva (2005, p. 114) sustentam que os objetivos organizacionais “são os ingredientes que dão significado à organização e a razão pela qual ela se forma”.

A ausência dos objetivos organizacionais podem implicar que a empresa tome qualquer direção. Logo, estes precisam estar claramente estabelecidos. Assim, Certo e Peter (2010) enaltecem que os objetivos propiciam o fundamento para o planejamento, a organização, a motivação e o controle.

A classificação dos objetivos estratégicos varia conforme o tempo necessário para seu cumprimento. Portanto, tem-se os objetivos de curto prazo e os objetivos de longo prazo. Os objetivos de curto prazo se cumprem em um tempo limite de dois anos. Os objetivos de longo prazo, por sua vez, se estabelecem em um período de no mínimo três anos e possuem um limite indeterminado de tempo para se cumprir.

Sendo assim, Praxedes (2018, p. 30) afirma que “somente após a definição de todos os objetivos organizacionais, pode uma organização dar início ao processo de formulação de planos de ação estratégicos”.

2.3.6. Plano de ação

É uma ferramenta de grande uso nas organizações, tornando-se uma das formas mais eficientes de concretizar os objetivos organizacionais definidos. Trata-se de um documento que consolida todas as informações importantes para o cumprimento de um objetivo dentro de um prazo tolerável.

Sua aplicação permite a sucessão de atividades estabelecidas de maneira clara, objetiva e previamente delimitadas, propiciando que sejam desempenhadas de forma organizada e ocasionando maior praticidade na realização dos objetivos.

De acordo com Tavares (2005, p. 311) a partir dos objetivos estabelecidos deve haver na composição dos planos de ação a identificação e definição dos recursos críticos a serem alocados, o prazo e o responsável. O autor menciona ainda que “alguns planos de ação são dependentes apenas de recursos de poder, outros de recursos econômicos, outros de capacidade organizacional e de recurso tecnológico e outros, ainda de alguma combinação dos recursos mencionados”.

Não existe um plano de ação padrão, isso significa que ele pode ser elaborado baseado nas necessidades que pretende atender, ou seja, sua complexidade varia conforme as atividades que se pretende operar, portanto, é aplicável em casos simples e/ou em casos mais complexos.

Quadro 3 – Modelo de plano de ação

Plano de ação	
Objetivo	
Estratégia	
Indicador	
Meta	
Justificativa	
Responsável	
Prazo	
Local	

Fonte: Autora.

2.3.7. Indicadores estratégicos

Indicadores são formas de representar de maneira quantitativa as especificações de produtos e processos, usados para acompanhar e aperfeiçoar os resultados ao decorrer do tempo.

Através dos indicadores estratégicos é possível saber se a organização está caminhando na direção do alcance de sua visão e missão, pois ajuda a avaliar o desempenho dos elementos apontados como críticos para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos.

2.3.8. Conclusão do capítulo

Com base nos conceitos comentados nesta seção já se define claramente o que é planejamento estratégico e qual sua importância na esfera empresarial. Logo, o embasamento teórico dessa seção nos proporciona definições fundamentais para a elaboração da proposta de planejamento estratégico para a empresa estudada.

3. METODOLOGIA

Para Fonseca (2002, *apud* Gerhardt e Silveira, 2009, p. 12), “metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica”.

A atividade principal da metodologia é a pesquisa. Uma pesquisa é movida pela busca por respostas e/ou resultados, e existem várias maneiras deles serem alcançados.

Conforme Gil:

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados. (GIL, 2007, p. 17).

O tipo de pesquisa usada, quanto à abordagem do presente trabalho, caracteriza-se como qualitativa. Segundo Caneppele (2012, p. 20) “No processo de pesquisa qualitativa se interpreta fenômenos e é atribuído significados sem requerer o uso de técnicas e métodos estatísticos. O ambiente natural é a fonte para o pesquisador realizar a coleta de dados e analisar de forma indutiva.”

Este trabalho constituiu-se a partir de três etapas, detalhadas a seguir:

Etapa 1: Pesquisa bibliográfica:

De acordo com Koche:

Pesquisa bibliográfica se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres. O seu objetivo é o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa. (KOCHE, 2002, p. 122).

Sendo assim, a pesquisa bibliográfica desse trabalho consistiu em consultas em livros, artigos científicos, sites eletrônicos, entre outros meios que dispõem dos conceitos que serviram como embasamento teórico e facilitaram o entendimento dos assuntos que contemplam o campo da pesquisa abordada no desenvolvimento do trabalho.

Etapa 2: Coleta e análise de dados:

Segundo Zanella (2011) a definição das técnicas para coletar e analisar os dados depende do problema de pesquisa e dos objetivos que ela pretende alcançar.

No presente trabalho, os procedimentos adotados para a realização da coleta de dados foram definidos com base nos objetivos estabelecidos no início do desenvolvimento dele. Logo, a coleta de dados foi feita por meio de questionários, *brainstorming* e análise de documentos, sendo dividida em 3 momentos.

No primeiro momento, foi realizada uma reunião com a diretoria executiva da empresa para explicar o processo que seria utilizado para realizar o planejamento estratégico da empresa. Em seguida, houve a aplicação do questionário 1 (apêndice A) com o objetivo de estabelecer quais fatores seriam levados em consideração para a elaboração das diretrizes organizacionais da empresa (missão, visão e valores).

Num segundo momento, foi realizado a aplicação do questionário 2 (apêndice B) com a diretoria da empresa, com o objetivo de analisar o ambiente interno e externo na mesma. Após analisar os dados extraídos do questionário, foi possível identificar quais as forças e fraquezas da empresa, bem como suas oportunidades e ameaças. Como complemento à análise do ambiente externo, foi realizado a análise de documentos como plano diretor do município e atas de reuniões.

No terceiro e último momento desta etapa, a análise do ambiente foi dividida em pontos positivos e negativos, onde os pontos positivos foram compostos pelas forças e oportunidades e os pontos negativos foram compostos pelas fraquezas e ameaças. Através da aplicação do questionário 3 (apêndice C) com a diretoria executiva da empresa, foram avaliados o impacto que estes pontos geram à empresa e a qual a sua importância para a mesma. Nesta avaliação, foram atribuídas notas de 1 a 4 aos pontos negativos da empresa, tanto no quesito impacto quanto no quesito importância. Os dados obtidos através deste questionário foram transpostos em tabelas, onde foi possível calcular a média das notas de cada diretor, tanto para o impacto quanto para a importância. Em seguida, as médias das notas do impacto e importância foram cruzadas, e assim foi possível definir quais pontos negativos oferecem maior risco para a empresa e conseqüentemente merecem maior atenção. Logo após, foi realizado um *brainstorming* para estabelecer os objetivos organizacionais da empresa com base nas diretrizes organizacionais e análise do ambiente.

Etapa 3: Elaboração do plano de ação:

Em decorrência dos objetivos organizacionais propostos, elaborou-se um plano de ação que facilitará o alcance deles. Existem inúmeros planos de ação já prontos, no entanto, o plano de ação usado foi elaborado pela própria autora deste trabalho.

4. PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste capítulo será abordada a proposta de planejamento estratégico para a empresa júnior estudada.

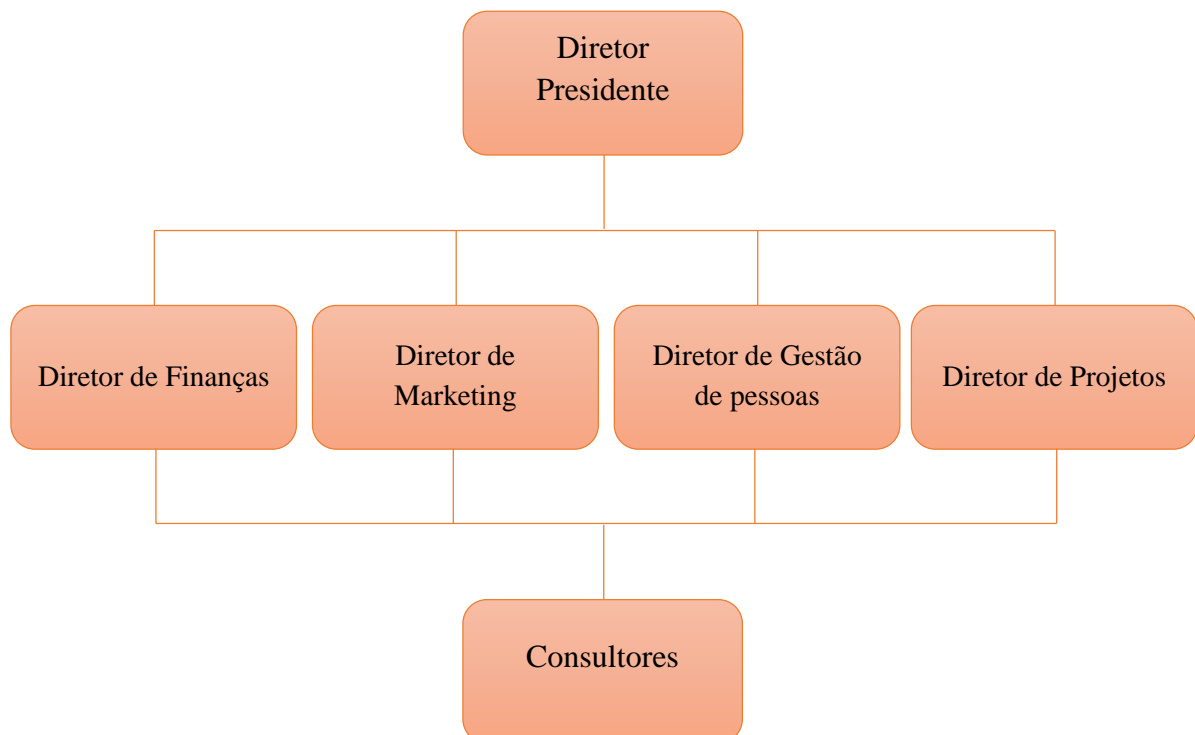
4.1 Estudo da empresa

A Kaizen Empresa Júnior, fundada em 2014 no município de Abaetetuba, é composta por discentes do curso de Engenharia Industrial da Universidade Federal do Pará, e tem por finalidade prestar serviços de consultorias às empresas, através da elaboração e execução de projetos de consultoria na área de formação dos discentes de engenharia industrial, estimulando o conhecimento prático dos mesmos bem como gerando aproximação destes com o mercado de trabalho e suas possíveis áreas de atuação.

4.1.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da empresa estudada é do tipo formal funcional, constituída pela diretoria executiva e consultores. A diretoria executiva é composta por cinco diretores: diretor presidente, diretor de marketing, diretor de gestão de pessoas, diretor de finanças e diretor de projetos, conforme mostra o organograma 1.

Organograma 1 – Estrutura organizacional da Kaizen Empresa Júnior



Fonte: Autora.

Sendo assim, os diretores e consultores só podem tomar decisões que competem ao seu campo de atuação.

4.1.2. Produtos e serviços oferecidos pela empresa júnior

O principal serviço oferecido pela Kaizen Empresa Júnior são consultorias às empresas da região, visando a otimização e melhorias dos resultados das mesmas através da inserção de métodos provenientes das áreas de atuação que contemplam a engenharia industrial, tais como: gestão da produção, gestão da qualidade, gestão econômica, gestão estratégica e organizacional, pesquisa operacional, entre outras.

Mercado consumidor: Os principais clientes são as empresas com dificuldades em seus negócios e/ou que estão na busca por melhorias e aperfeiçoamento de seus processos e operações.

Mercado concorrente: Na região do Baixo Tocantins a Kaizen Empresa Júnior possui apenas uma concorrente, sendo esta uma empresa júnior do curso de administração de uma faculdade privada situada no município de Abaetetuba/PA.

4.2 Proposta de planejamento estratégico

Para o desenvolvimento da proposta de planejamento estratégico da Kaizen Empresa Júnior, foi aplicada a metodologia de Certo e Peter, mostrada no quadro 1, mas vale ressaltar que houveram algumas adaptações para que esta fosse viável à realidade da empresa. Este planejamento estratégico engloba três etapas: análise do ambiente, estabelecimento das diretrizes organizacionais e elaboração dos planos de ação.

4.2.1 Análise do ambiente

Para desenvolver as estratégias mais adequadas, é necessário primeiramente conhecer o ambiente da empresa. Este ambiente foi dividido em dois níveis: ambiente interno e externo, sendo que no ambiente externo a empresa pode ter noção das oportunidades e ameaças que rodeiam o seu âmbito externo, já no ambiente interno analisa-se todos os pontos fortes e fracos da empresa.

4.2.2 Ambiente interno

Essa etapa revela as forças e fraquezas presentes na empresa com base nos aspectos definidos por Certo e Peter (2010) no quadro 2. São eles: aspectos organizacionais, aspectos de pessoal, aspectos de financeiros, aspectos de produção e aspectos de marketing.

Quadro 4 – Análise do ambiente interno

Aspecto	Fator	Classificação
Organizacional	Docentes qualificados	Força
	Facilidade de comunicação	Força
	Falta de multidisciplinaridade	Fraqueza
	Ausência de documentações da antiga gestão	Fraqueza
	Dificuldade de comunicação com a antiga gestão	Fraqueza
Pessoal	Equipe de gestão comprometida e qualificada	Força
	Sistema de recrutamento	Força
	Treinamentos	Força
Financeiro	Inexistência de histórico financeiro	Fraqueza
	Capital limitado	Fraqueza
	Desconhecimento das suas finanças	Fraqueza
Produção	Falta de estrutura física	Fraqueza
Marketing	Inexistência de um plano de marketing	Fraqueza
	Pouca divulgação	Fraqueza

Fonte: Autora.

A seguir, serão detalhados cada fator identificado como força ou fraqueza presentes no quadro 4.

Forças

Conforme o quadro 4, as forças identificadas na análise ambiental interna foram: docentes qualificados, facilidades de comunicação, equipe de gestão comprometida e qualificada, sistema de recrutamento e treinamentos.

- **Docentes qualificados:** Grande parte das consultorias da Kaizen Empresa Júnior necessitam de orientações de docentes. O curso de Engenharia Industrial possui uma equipe de docência altamente qualificada e competente para orientar e auxiliar os universitários nos serviços de consultoria prestados.
- **Facilidade de comunicação:** Existe uma grande facilidade de comunicação entre os atuais membros, visto que ocorrem reuniões regularmente para que sejam debatidas e explicitadas quais metas serão estabelecidas e deverão ser alcançadas, além de haver esclarecimentos acerca dos projetos que estão sendo executados. Outro ponto de destaque é uma relação de

dependência entre os setores, ou seja, uma boa comunicação assegura uma melhor produtividade na execução das suas ações.

- **Equipe de gestão comprometida e qualificada:** A empresa contém uma equipe comprometida, treinada e qualificada. Esse fator é muito importante pois permite que os membros da empresa desenvolvam qualidades e competências que influenciam de forma direta nos resultados obtidos, tais como: relacionamento mais consistente com cliente, eficiência na execução de um projeto, aumento de produtividade, entre outros.
- **Sistema de recrutamento:** A diretoria de gestão de pessoas possui um banco de dados que contém o perfil dos universitários interessados em participar das consultorias, esse perfil foi traçado com base no envio de currículo e preenchimento de um questionário dos mesmos. Dependendo da área da consultoria, o banco de dados é consultado e então são selecionados os universitários que estejam mais aptos para executar o projeto proposto pelo cliente, tornando este sistema de recrutamento um ponto forte da empresa.
- **Treinamentos:** A Kaizen Empresa Júnior oferece cursos aos alunos interessados em participar da empresa. Estes cursos qualificam os alunos e os deixam aptos a executar as tarefas de forma eficiente, logo, este pode ser considerado uma força para a empresa júnior.

Fraquezas

De acordo com o quadro 4, as fraquezas identificadas na análise do ambiente interno foram: ausência de documentações da antiga gestão, dificuldade de comunicação com a antiga gestão, falta de multidisciplinaridade, inexistência de histórico financeiro, capital limitado, desconhecimento das suas finanças, falta de estrutura física, inexistência de um plano de marketing e pouca divulgação.

- **Ausência de documentos relacionados às primeiras reuniões:** No que diz respeito aos documentos das reuniões realizadas pelos antigos diretores e consultores, não existe nenhum documento que comprove a realização delas e quais assuntos eram tratados nas mesmas.

- **Dificuldade de comunicação com a antiga diretoria:** Não existe comunicação entre a atual diretoria e a antiga diretoria, isso impossibilita a atual diretoria ter ciência de quais eram diretrizes organizacionais e os objetivos organizacionais traçados.
- **Falta de multidisciplinaridade:** A empresa é composta apenas por discentes do curso de engenharia industrial, dessa forma, há ausência de multidisciplinaridade na mesma. Esse fator limita o ramo das consultorias, pois embora algumas empresas operem no ramo industrial, elas apresentam problemas e falhas que envolvem outras áreas de pesquisas e, conseqüentemente, não estão relacionados aos processos e operações da indústria, então já não compete aos futuros engenheiros industriais a execução do projeto. Nota-se então que a falta de multidisciplinaridade impossibilita a Kaizen Empresa Júnior de atender uma linha de necessidades de alguns clientes.
- **Inexistência de histórico financeiro:** Não existe nenhum registro financeiro da gestão anterior, isso dificulta a empresa ter ciência de como a antiga gestão adquiriu capital e como este foi gasto. Tal histórico também possibilitaria a atual gestão de ter uma base de como desenvolver fontes de receita e entender como poderia eliminar gastos desnecessários.
- **Capital limitado:** A empresa júnior não possui capital financeiro suficiente para se adquirir materiais como cartões de visita, banners, placas, uniformes, e participar mais ativamente no movimento empresa júnior, tais como encontros, palestras, cursos e etc. Isso faz com que seja mais difícil a comunicação e até mesmo parcerias com outras empresas juniores do Pará.
- **Desconhecimento das suas finanças:** Devido a empresa júnior estudada não ter registro financeiro, nunca foi realizado um estudo de custos e despesas da mesma. Este fator torna-se uma fraqueza, pois sem conhecer seus gastos, uma empresa não consegue se planejar financeiramente.
- **Falta de estrutura física:** Como citado anteriormente, a equipe da empresa júnior realiza reuniões regularmente, no entanto, a universidade ainda não dispôs de uma sala específica para a realização das atividades e reuniões. Segundo relatos dos membros, já houveram cancelamentos de reuniões por não haver sala disponível.

- **Inexistência de um plano de marketing:** Um plano de marketing é fundamental para uma empresa que precisa ser mais visível no mercado, logo, a falta de um plano de marketing na empresa acaba se tornando um ponto fraco para a empresa júnior.
- **Pouca divulgação:** Atualmente, a única forma de divulgação da empresa júnior é através das redes sociais por ser um meio de propaganda mais barato, porém, a quantidade de publicações ainda é muito baixa, não tendo periodicidade de publicações nesse meio de comunicação. Logo, este fator acaba se tornando um ponto fraco na empresa.

4.2.3 Ambiente externo

No ambiente externo foram analisados quais os fatores que geram oportunidades para a Kaizen Empresa Júnior crescer e quais fatores ameaçam tal crescimento. Vale ressaltar que os fatores analisados no ambiente externo fogem do controle da empresa, diferente dos fatores analisados no ambiente interno da empresa.

A análise do ambiente externo foi realizada com base nos componentes definidos por Certo e Peter (2010) nos ambiente geral e operacional. No entanto, nem todos os componentes se aplicam a realidade da empresa, desta forma, foram selecionados apenas os componentes aplicáveis, conforme mostra o quadro 5.

Quadro 5 – Análise do ambiente externo

Ambiente	Componente	Fator	Classificação
Geral	Econômico	Potencial econômico no município	Oportunidade
		Muitas empresas do ramo industrial na região	Oportunidade
	Político	Criação de um polo industrial no município	Oportunidade
	Legal	Disponibilização de um terreno para a criação de um polo industrial	Oportunidade
	Cliente	Falta de reconhecimento no mercado	Ameaça
	Concorrência	Apenas uma concorrente na região	Oportunidade
		O público alvo da concorrente são empresas de comércio	Oportunidade
Operacional	Mão de obra	Falta de interesse dos universitários do curso	Ameaça

Fonte: Autora.

Oportunidades

Com base no quadro 5, as oportunidades encontradas na análise do ambiente externo foram:

- **Potencial econômico no município:** As atividades econômicas predominantes no município de Abaetetuba são provenientes dos setores terciário (comércio e serviços) e industrial. Logo, caracteriza-se como uma oportunidade para a Kaizen Empresa Júnior, pois o mercado no município é muito amplo.
- **Muitas empresas do ramo industrial na região:** A região Baixo Tocantins contempla muitas empresas do ramo industrial. Segundo a Companhia de Desenvolvimento Econômico do Pará (CODEC), o Estado do Pará possui quatro distritos industriais, um deles está instalado na região Baixo Tocantins, no município de Barcarena, cujo município está localizado ao lado do município de Abaetetuba. Além disso, existem municípios na região que embora não contemplem um distrito industrial, possuem um número elevado de empresas industriais, o próprio município de Abaetetuba comporta empresas deste ramo.
- **Criação de um polo industrial no município:** Muito se discute sobre a criação de um polo industrial na cidade de Abaetetuba, sendo este pauta de diversas reuniões na câmara municipal de Abaetetuba, bem como de reuniões de pessoas influentes na cidade de Abaetetuba, tais como prefeito, presidente da associação comercial, vereadores, representantes da FIEPA (Federação das Indústrias do Estado do Pará) e etc.
- **Disponibilização de um terreno para criação de um polo industrial:** No plano diretor da atual gestão do município de Abaetetuba, contempla a doação de um terreno para a instalação do polo industrial de Abaetetuba, sendo este o primeiro passo para a criação do polo industrial, o que conseqüentemente impulsionaria a instalação de indústrias no município, ampliando assim o mercado para a Kaizen Empresa Júnior.
- **Apenas uma concorrente na região:** A Kaizen Empresa Júnior possui apenas uma concorrente na região. A empresa júnior concorrente é constituída por alunos do curso de administração de uma faculdade privada no município de Abaetetuba. Sendo assim, torna-se mais fácil uma possível liderança no mercado.

- **O público alvo da concorrente são empresas de comércio:** A única concorrente tem suas atividades voltadas para atender as empresas de comércio. A Kaizen Empresa Júnior não se restringe a esse tipo de empresa, podendo estender suas atividades às empresas de ramos industriais. Dessa forma, surge então uma oportunidade de crescer mais ainda no mercado.

Ameaças

De acordo com o quadro 5, as ameaças encontradas na análise do ambiente externo, foram:

- **Falta de reconhecimento no mercado:** A empresa júnior estudada foi criada no ano de 2014, no entanto, é pouco conhecida na região. Este fator se torna uma ameaça para a empresa, visto que pelo fato de ser pouco conhecida no mercado, seus serviços são desconhecidos, o que implica em um baixo número de clientes.
- **Falta de interesse dos universitários do curso:** A mão de obra da Kaizen Empresa Júnior são os próprios universitários do curso de engenharia industrial, se faltar interesse e comprometimento da parte deles, a empresa não terá quem a represente no mercado e terá que encerrar suas atividades, tornando-se este um fator de ameaça para a empresa.

4.2.4 Matriz SWOT

Com base nas forças e fraquezas encontradas no ambiente interno e nas oportunidades e ameaças encontradas no ambiente externo, foi possível montar a matriz SWOT, apresentada no quadro 6.

Quadro 6 – Matriz SWOT

FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Potencial econômico no município; • Muitas empresas do ramo industrial na região; • Criação de um polo industrial no município; • Disponibilização de um terreno para criação de um polo industrial; • Apenas uma concorrente na região; • O público alvo da concorrente são empresas de comércio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de reconhecimento no mercado; • Falta de interesse dos universitários do curso.
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Docentes qualificados; • Facilidade de comunicação; • Equipe de gestão comprometida e qualificada; • Sistema de recrutamento; • Treinamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de documentações da antiga gestão; • Dificuldade de comunicação com a antiga gestão; • Falta de multidisciplinaridade; • Inexistência de histórico financeiro; • Capital limitado; • Desconhecimento das suas finanças; • Falta de estrutura física; • Inexistência de um plano de marketing; • Pouca divulgação.

Fonte: Autora.

4.2.5 Análise dos fatores negativos

Após a construção da matriz SWOT, foi possível melhor analisar quais são os fatores positivos e negativos da Kaizen Empresa Júnior. Entende-se que os fatores negativos apresentam um determinado nível de risco para a empresa, e que estes níveis de risco são diferentes entre si, portanto, deve-se identificar quais destes fatores devem possuir um maior nível de atenção neste planejamento estratégico.

Para identificar quais fatores devem possuir um maior nível de atenção foi desenvolvida uma matriz de impacto x importância com base na avaliação dos fatores negativos, cuja avaliação foi feita pela direção executiva da empresa júnior estudada através de um questionário (apêndice C).

Primeiramente, foi avaliado o impacto causado pelos fatores negativos, atribuindo a estes fatores nota 1, 2, 3 ou 4, que representam, respectivamente, baixo, médio, alto e muito alto, de acordo com a tabela 1.

Tabela 1 – Impacto dos pontos negativos

Classificação	Nº	Fator	Média do impacto
Fraquezas	1	Ausência de documentações da antiga gestão	2,33
	2	Dificuldade de comunicação com a antiga gestão	2,50
	3	Falta de multidisciplinaridade	2,83
	4	Inexistência de histórico financeiro	2,67
	5	Capital limitado	3,50
	6	Desconhecimento das suas finanças	3,50
	7	Falta de estrutura física	3,50
	8	Inexistência de um plano de marketing	3,83
	9	Pouca divulgação	3,67
Ameaças	10	Falta de reconhecimento no mercado	3,83
	11	Falta de interesse dos universitários do curso	3,83

Fonte: Autora.

Em seguida, foi avaliado qual a importância de cada fator na empresa, onde também foram atribuídas notas de 1 a 4 a cada fator, que também representam, respectivamente, baixo, médio, alto e muito alto, conforme mostra a tabela 2.

Tabela 2 – Importância dos fatores considerados negativos

Classificação	Nº	Fator	Média da importância
Fraquezas	1	Documentações da antiga gestão	2,50
	2	Comunicação com a antiga gestão	2,33
	3	Multidisciplinaridade	3,17
	4	Histórico financeiro	2,67
	5	Capital	3,50
	6	Conhecimento das suas finanças	3,83
	7	Estrutura física	3,50
	8	Plano de marketing	3,50
	9	Divulgação	3,83
Ameaças	10	Reconhecimento no mercado	3,67
	11	Interesse dos universitários do curso	3,67

Fonte: Autora

Os fatores que apresentam elevado nível de risco, conseqüentemente, necessitam de um maior nível de atenção e urgência na execução de estratégias que possam minimizá-los ou até mesmo eliminá-los. Os níveis de atenção foram classificados como Baixo, Médio e Alto dependendo do produto das médias da importância e do impacto. A figura 4 mostra a matriz desenvolvida e a classificação dos níveis de atenção.

Figura 4 – Matriz impacto x importância

		IMPACTO			
		1	2	3	4
IMPORTÂNCIA	1	1	2	3	4
	2	2	4	6	8
	3	3	6	9	12
	4	4	8	12	16

Nível de atenção	Baixo	Médio	Alto
	$X \leq 5$	$5 < X < 10$	$X \geq 10$

Fonte: Autora.

O nível de atenção para cada fator foi definido a partir do produto das médias (média impacto x média importância), conforme a tabela 3.

Tabela 3 – Nível de atenção dos pontos negativos

Nº	Média Impacto	Média Importância	Produto	Nível de atenção
1	2,33	2,50	5,83	Médio
2	2,50	2,33	5,83	Médio
3	2,83	3,17	8,97	Médio
4	2,67	2,67	7,11	Médio
5	3,50	3,50	12,25	Alto
6	3,50	3,83	13,42	Alto
7	3,50	3,50	12,25	Alto
8	3,83	3,50	13,42	Alto
9	3,67	3,83	14,06	Alto
10	3,83	3,67	14,06	Alto
11	3,83	3,67	14,06	Alto

Fonte: Autora.

A partir da tabela 3, é notável que os fatores que necessitam de um maior nível de atenção são: capital limitado, desconhecimento das suas finanças, falta de estrutura física, inexistência de um plano de marketing, pouca divulgação, falta de reconhecimento no mercado e falta de interesse dos universitários do curso.

4.2.6 Definição das diretrizes organizacionais

As diretrizes organizacionais foram definidas mediante as informações coletadas no questionário (apêndice A) aplicado em uma reunião entre a direção executiva da Kaizen Empresa Júnior.

Missão

Para que a missão fosse definida, foram pontuados dois aspectos considerados muito importantes: responsabilidade e eficácia. Sendo assim desenvolveu-se a missão da empresa:

“Prestar consultorias de forma responsável e gerar resultados significativos nas empresas da região Baixo Tocantins”.

Visão

A Kaizen Empresa Júnior pretende se tornar uma referência em consultorias empresarias na região. Sendo assim foi desenvolvida a sua visão:

“Ser a maior Empresa Júnior da região Baixo Tocantins contribuindo para o crescimento profissional e pessoal dos participantes, potencializando o desenvolvimento econômico das empresas parceiras e ser reconhecida por isso”.

Valores

Comprometimento, confiabilidade, responsabilidade, integridade e eficácia.

4.2.7 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos foram estabelecidos a partir do *brainstorming* realizado na reunião com a direção executiva. São eles:

Objetivo 1: Divulgar a empresa;

Objetivo 2: Adquirir uma sala de trabalho estruturada;

Objetivo 3: Desenvolver fontes de receita;

Objetivo 4: Prestar consultorias de alto padrão;

Objetivo 5: Ter um melhor conhecimento das suas finanças;

Objetivo 6: Ter uma maior procura de seus serviços.

4.2.8 Plano de ação

Com base nos objetivos estratégicos definidos, elaborou-se um plano de ação que contém as estratégias que serão usadas para o alcance deles, além disso, foram estabelecidos os indicadores que servirão como base para saber se a empresa está indo no rumo certo.

O plano de ação 1 exibido no quadro 7, direciona-se para o objetivo 1: divulgar a empresa.

Quadro 7 – Plano de ação 1

Plano de ação 1	
Objetivo	Divulgar a empresa.
Estratégia	Criação e aplicação um plano de marketing.
Indicador	Aumento do número de clientes (atualmente a empresa possui 01 cliente).
Meta	Aumentar 500% o número de clientes até dezembro 2019.
Justificativa	Para tornar a empresa mais conhecida na região e possuir um portfólio.
Responsável	Diretor de marketing.
Prazo	Até dezembro de 2019.
Local	Região Baixo Tocantins.

Fonte: Autora.

O plano de ação 2 mostrado no quadro 8, é voltado para o objetivo 2: adquirir uma sala de trabalho estruturada.

Quadro 8 – Plano de ação 2

Plano de ação 2	
Objetivo	Adquirir uma sala de trabalho estruturada.
Estratégia	Enviar um documento solicitando à coordenação da faculdade, uma sala estruturada para que a empresa júnior possa desenvolver seus projetos, realizar reuniões, planejar suas ações e receber clientes.
Indicador	Uma sala.
Meta	Adquirir uma sala com computador, acesso à internet, mesa de trabalho, mesa de reunião com cadeiras até janeiro de 2019.
Justificativa	Para melhor produtividade nas suas consultorias, melhor atender os seus clientes, além de melhorar a imagem da empresa.
Responsável	Presidente da empresa.
Prazo	Janeiro de 2019.
Local	Universidade Federal do Pará, campus de Abaetetuba.

Fonte: Autora.

O plano de ação 3 exibido no quadro 9, é direcionado para o objetivo 3: desenvolver fontes de receita.

Quadro 9 – Plano de ação 3

Plano de ação 3	
Objetivo	Desenvolver fontes de receita.
Estratégia	Promover palestras e cursos de capacitações, venda de camisas e personalizados e consultorias.
Indicador	Aumento do capital financeiro.
Meta	Aumento do capital em 500% até dezembro de 2019
Justificativa	Para melhorar a infraestrutura da empresa júnior, participar de eventos do Movimento de Empresa Juniores, e custear transporte e deslocamento até o cliente sempre que necessário.
Responsável	Diretor financeiro.
Prazo	Até dezembro de 2019.
Local	Região do Baixo Tocantins.

Fonte: Autora.

O plano de ação 4 apresentado no quadro 10, é voltado para o objetivo 4: prestar consultorias de alto padrão.

Quadro 10 – Plano de ação 4

Plano de ação 4	
Objetivo	Prestar consultorias de alto padrão.
Estratégia	Criar parcerias com os docentes do curso para obter orientações dos mesmos de acordo com a área de atuação.
Indicador	Aumento do nível da satisfação dos clientes.
Meta	100% de satisfação em todas as consultorias até janeiro de 2019.
Justificativa	Para aumentar o nível de qualidade das consultorias.
Responsável	Presidente.
Prazo	Até janeiro de 2019.
Local	Universidade Federal do Pará, campus de Abaetetuba.

Fonte: Autora.

O plano de ação 5 exibido no quadro 11, volta-se para o objetivo 5: ter um melhor conhecimento de suas finanças.

Quadro 11 – Plano de ação 5

Plano de ação 5	
Objetivo	Ter um melhor conhecimento das suas finanças.
Estratégia	Desenvolver um plano de negócios.
Indicador	Aumento do controle das finanças.
Meta	Identificar 100% dos custos e despesas da empresa júnior até março de 2019.
Justificativa	Para melhor projeções de faturamento, custos e despesas.
Responsável	Diretor financeiro.
Prazo	Até março de 2019.
Local	Abaetetuba/PA.

Fonte: Autora.

O plano de ação 6 apresentado no quadro 12, é direcionado para o objetivo 6: ter uma maior procura de seus serviços.

Quadro 12 – Plano de ação 6

Plano de ação 6	
Objetivo	Ter uma maior procura de seus serviços.
Estratégia	Manter um bom relacionamento com o cliente, apresentar bons resultados, resolver problemas de forma rápida e eficaz, participar de eventos que impulsionem o empreendedorismo na região e prestar consultorias gratuitas para micro empreendedores individuais.
Indicador	Aumento da procura pelos serviços.
Meta	Aumentar em 500% o número de procura pelos serviços da empresa até dezembro de 2019.
Justificativa	Para ser reconhecida no mercado.
Responsável	A empresa de modo geral.
Prazo	Até dezembro de 2019.
Local	Região Baixo Tocantins.

Fonte: Autora.

Portanto, pode-se afirmar que a partir do momento em que o plano de ação for executado, a empresa estará seguindo para a situação que ela deseja alcançar no futuro.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho abordou uma proposta de planejamento estratégico para a empresa júnior do curso de engenharia industrial da Universidade Federal do Pará. O primeiro passo da pesquisa foi uma revisão bibliográfica que permitiu a identificação de várias metodologias que podem ser aplicadas no processo de desenvolvimento de um planejamento estratégico. No entanto, embora um planejamento estratégico possa tomar como base outros planejamentos, cada caso possui suas peculiaridades e restrições. Portanto, buscou-se usar a metodologia que mais se adequasse a realidade da empresa júnior estudada.

A primeira fase do processo de elaboração deste planejamento estratégico foi o levantamento de dados através de uma pesquisa qualitativa, onde houve a aplicação do *brainstorming*, questionários e análises de documentos. Realizou-se reuniões com a presidência e diretores da empresa júnior a fim de definir pontos que foram levados em consideração para a elaboração das diretrizes organizacionais e verificar as forças e fraquezas da empresa, bem como suas oportunidades e ameaças.

A análise ambiental permitiu a identificação dos fatores negativos. Após isso, foram extraídos os dados do questionário para identificar quais destes fatores oferecem maior risco para a empresa e que, conseqüentemente, merecem maior nível de atenção. Os planos de ação foram elaborados com o objetivo de potencializar as forças e oportunidades da empresa, e diminuir os efeitos das fraquezas e ameaças.

Desta maneira, o objetivo deste trabalho foi alcançado, pois foi possível propor um planejamento estratégico para a empresa júnior estudada, evidenciando a importância de uma organização ter um posicionamento estratégico perante o mercado em que atua. Dessa forma, é necessário formalizar planos com estratégias que assegurem o crescimento e desenvolvimento da empresa, bem como sua permanência no mercado. Muitas das falhas presentes nas organizações são decorrentes da ausência de um planejamento adequado. O fato da empresa saber seu posicionamento contribui para que a mesma possa alcançar resultados satisfatórios e conciliáveis com sua realidade.

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial que determina o rumo que a organização deverá seguir, havendo grande nível de interação com o ambiente em que a mesma está inserida, o que não eliminará os riscos, mas irá minimizá-los.

REFERÊNCIAS

ALBANO, C. S. et al. Utilização da matriz SWOT como forma de introduzir o planejamento estratégico em pequenas e micro organizações: um estudo de caso em uma organização do setor cerealista. In: **XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2015. Fortaleza, CE. V 1. P. 1-13.

ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Planalto. **Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016**. Brasil, 2016, 2 p.

BRASIL JÚNIOR. Movimento Empresa Júnior. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/conheca-o-mej>>. Acesso em: 03 de outubro de 2018.

BRASIL JÚNIOR. Relatório Censo e Identidade 2016. Disponível em: <<https://brasiljunior.rds.land/censo-identidade-relatorio-2016>>. Acesso em: 10 de outubro de 2018.

BRUGIOLO, A. S. S. **Planejamento estratégico para capilarização no mercado nacional de uma empresa do setor de treinamentos: um estudo de caso dos ideais aos indicadores**. 2016. 104 f. Monografia (Curso de Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.

CANEPPELE, G. B. **Sistema de custos e análise de preços para uma indústria de confecções**. 2012. 112 f. Monografia (Curso de Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Três Passos, 2012.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. Tradução e Adaptação de Reynaldo Cavalheiro Marcondes e Ana Maria Roux Cesar. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A.; **Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO PARÁ (CODEC). Distritos Industriais e ZPE. Disponível em: <<http://www.codec.pa.gov.br/distritos-industriais-e-zpe>>. Acesso em: 01 de outubro de 2018.

CONSENTINO, D. V. et al. **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa: Estocar Estofados Guarantã**. 2011. 97f. Monografia – Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UNISALESIANO, Lins, 2011.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ESCARLATE, L. F. A.. **Aprender a empreender: serviços**. Brasília: SEBRAE, 2010.

EXAME ABRIL. Empreendedorismo no Brasil: avanços e dificuldades o brasileiro empreender. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/empreendedorismo-no-brasil-avancos-e-dificuldades-fazem-o-brasileiro-empreender/>>. Acesso em: 18 de agosto de 2018.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 2011.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, M. M. **Elaboração de um sistema de indicadores estratégicos para uma empresa varejista**. 2015. 112 f. Monografia (Curso de Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

GOMES FILHO, F.; ANDRADE, J. B. L.; MACHADO, W. V. O processo de planejamento estratégico na gestão das empresas madeireiras roraimenses. In: **XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2005. Porto Alegre, RS. V 1. P. 1-8.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica: teoria e iniciação à pesquisa**. 21.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

KLOTTER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. v. 1, 2 e 3. São Paulo: Atlas, 2011.

MACHADO, D. S. **Filosofia Institucional: Missão – Visão – Valores do sistema da biblioteca da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2009. 119 f. Monografia (Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

MACHADO, M. M.; KUENEL, T. **Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II 2009. Temática TCC. Disponível em: <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/331/294>. Acesso em: setembro de 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. - São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, J. F.; PRADO, J.; SILVA, E. A. **Gestão de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

PRAXEDES, A. M. **Proposta de planejamento estratégico para implantação de uma vitaminosa de açaí na cidade de Abaetetuba/PA**. 2018. 62f. Monografia (Curso de Engenharia Industrial) – Faculdade de Engenharia Industrial, Universidade Federal do Pará, Abaetetuba, 2018.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ABAETETUBA. Plano diretor participativo de Abaetetuba. Disponível em: < <https://www.abaetetuba.pa.gov.br/portal/transparencia/acao-a-informacao/plano-diretor/item/129-plano-diretor-participativo-de-abaetetuba>>. Acesso em: 09 de outubro de 2018.

SANTOS, A. dos. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio porte**. 2010. 37f. Monografia (Pós-graduação em Gestão Empresarial) – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

SCHARMACH, A. L. R. et al. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. In: **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2009. Salvador, BA. V 1. P. 1-13.

SCHMITT, I. R. **Planejamento Estratégico para a empresa Point Calçados e Esportes**. 2015. 104 f. Monografia (Graduação em Administração) - Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

APÊNDICE A

Questionário 1

1. Qual é o nosso negócio?

R=

2. Quem é o nosso cliente?

R=

3. O que ele realmente quer quando nos procura? (isto é, quais são as necessidades ou desejos que ele procura satisfazer quando adquire o nosso produto ou serviço?)

R=

4. Como você vê a empresa daqui a cinco anos?

R=

APÊNDICE B

Questionário 2

1. Quais aspectos você considera como força para a empresa júnior?

R=

2. Quais aspectos você considera como fraqueza para a empresa júnior?

R=

3. Quais as oportunidades que você enxerga para a empresa?

R=

4. Quais as ameaça que você enxerga para a empresa?

R=

APÊNDICE C

Questionário 3

Com base no seu ponto de vista, o impacto que cada fator presente no quadro causa a empresa é baixo, médio, alto ou muito alto?

(Observação: baixo, médio, alto e muito alto correspondem, respectivamente, às notas 1, 2, 3 e 4)

Classificação	Nº	Fator	Impacto na empresa			
			Baixo	Médio	Alto	Muito alto
Fraquezas	1	Ausência de documentações da antiga gestão				
	2	Dificuldade de comunicação com a antiga gestão				
	3	Falta de multidisciplinaridade				
	4	Inexistência de histórico financeiro				
	5	Capital limitado				
	6	Desconhecimento das suas finanças				
	7	Falta de estrutura física				
	8	Inexistência de um plano de marketing				
	9	Pouca divulgação				
Ameaças	10	Falta de reconhecimento no mercado				
	11	Falta de interesse dos universitários do curso				

Questionário 3 (continuação)

Com base no seu ponto de vista, a importância de cada fator presente no quadro apresenta para a empresa é baixa, média, alta ou muito alta?

(Observação: baixo, médio, alto e muito alto correspondem, respectivamente, às notas 1, 2, 3 e 4)

Classificação	Nº	Fator	Importância na empresa			
			Baixa	Média	Alta	Muito alta
Fraquezas	1	Documentações da antiga gestão				
	2	Comunicação com a antiga gestão				
	3	Multidisciplinaridade				
	4	Histórico financeiro				
	5	Capital				
	6	Conhecimento das suas finanças				
	7	Estrutura física				
	8	Plano de marketing				
	9	Divulgação				
Ameaças	10	Reconhecimento no mercado				
	11	Interesse dos universitários do curso				